



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 21–25 juin 2021

---

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 11 mai 2021

WFP/EB.A/2021/6-C/1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org/fr>).

---

## Rapport annuel du Comité d'audit

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit" (WFP/EB.A/2021/6-C/1).

### À l'attention du Conseil d'administration

Le Comité d'audit tient avant tout à féliciter le PAM pour l'action remarquable qu'il mène dans la lutte contre la faim dans le monde et pour le Prix Nobel de la paix qui lui a été décerné en reconnaissance de cette action.

Le Comité d'audit du PAM a le plaisir de présenter son rapport annuel au Conseil d'administration pour examen, conformément à son mandat<sup>1</sup> adopté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2011, actualisé aux sessions de juin et de novembre 2017 et révisé à la deuxième session ordinaire de 2018.

Ce rapport a pour objet de récapituler l'essentiel des activités menées par le Comité d'audit et des opinions formulées par celui-ci au cours de la période allant du 1er avril 2020 au 31 mars 2021, date à laquelle les états financiers annuels, qui sont l'une des priorités importantes du Comité d'audit, ont été définitivement arrêtés. On trouvera des informations plus détaillées dans les comptes rendus des réunions du Comité d'audit, dans l'annexe de ces comptes rendus où figurent les points appelant des mesures concrètes, ainsi que dans les résumés des débats tenus avec le Bureau du Conseil d'administration du PAM.

Le Comité d'audit se tient prêt à évoquer ce rapport et tout autre aspect de son travail avec le Conseil.

Suresh P. Kana  
Président  
Mai 2021

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

<sup>1</sup> Mandat du Comité d'audit du PAM ((WFP/EB.2/2018/10/1).

## Résumé

Le Comité d'audit a mis en œuvre son plan de travail conformément aux dispositions de son mandat, avec la collaboration pleine et entière du Directeur exécutif et de l'équipe de direction.

Bien qu'il existe manifestement des possibilités d'amélioration, il n'a été détecté aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mis en place au PAM susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels de celui-ci. En outre, aucune inexactitude significative dans les états financiers annuels du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 n'a été portée à l'attention du Comité d'audit. À cet égard, le Comité d'audit s'est appuyé sur les assurances et les communications de la direction, du Bureau de l'Inspecteur général et de l'Auditeur externe.

L'Auditeur externe est convenu de rendre une opinion sans réserve au sujet des comptes annuels vérifiés arrêtés au 31 décembre 2020.

Le PAM fournit pour la dixième année une déclaration générale sur le contrôle interne. Cette assurance est établie sur la base des contrôles effectués par la direction et des activités menées par la Division de la gestion globale des risques et par le Bureau de l'Inspecteur général, et à partir de l'autocertification communiquée par les directeurs et responsables en poste dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège à Rome.

De façon générale, le processus de gestion globale des risques continue d'évoluer, et les activités menées pour obtenir des assurances de la part des bureaux régionaux et des bureaux de pays concernant la systématisation des procédures en la matière sont de plus en plus efficaces, ce qui permet de renforcer la deuxième ligne de défense. Toutefois, la Division de la gestion globale des risques doit continuer de gagner en maturité de manière que ses travaux soient intégrés et pris en compte par l'équipe de direction au moment de prendre ses décisions.

Durant l'exercice, un processus d'assurance exceptionnel a eu lieu pour déterminer si les problèmes opérationnels posés par la COVID-19 compromettaient la réalisation des contrôles internes. Il est rassurant de constater que, malgré l'impact considérable de la maladie, aucun relâchement notable des contrôles internes n'a été observé sur le terrain.

S'agissant de l'application de la politique de lutte contre la fraude et la corruption, le PAM doit poursuivre ses activités de formation et de sensibilisation pour optimiser les résultats et atteindre ainsi son objectif de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption.

Bien qu'aucune organisation ne puisse garantir une défense totale face aux cyberattaques, de nets progrès ont été accomplis pour protéger le PAM.

Le Directeur exécutif a su donner fermement le ton en ce qui concerne les mesures de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination et de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Le Comité permanent interdivisions qui supervise la mise en œuvre de ces mesures poursuit ses travaux avec diligence, et la Conseillère principale chargée de la culture organisationnelle s'emploie à instaurer des initiatives destinées à améliorer l'état d'esprit dans ce domaine au sein du PAM. De plus en plus d'activités de formation et de sensibilisation sont actuellement menées. Le nombre de signalements a considérablement augmenté, tout comme le nombre d'enquêtes.

Une nouvelle permanence en ligne en plusieurs langues a été mis en service en mars 2020 pour permettre à tous les employés du PAM et à toutes les parties prenantes extérieures de signaler des manquements.

Malgré les graves problèmes posés par la COVID-19, le Bureau de l'Inspecteur général a mené à bien l'exécution de son plan d'audit pour 2020. Il a maintenant affecté le surcroît de crédits dont il a bénéficié et déployé les effectifs supplémentaires, et il a pu enrichir les compétences dont il dispose.

L'exécution du plan d'audit pour 2020 et des enquêtes en cours a été revue à la lumière des restrictions de déplacements et des problèmes de mobilité liés à la COVID-19. Certains audits n'ont pas été achevés conformément au plan initialement approuvé, et les délais de réalisation des audits et des enquêtes ont été allongés. Toutefois, le plan d'audit révisé a malgré tout permis au Bureau de l'Inspecteur général de fournir des assurances sur le fonctionnement du système de contrôle interne du PAM.

Le nombre d'enquêtes liées à la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption et des mesures de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination et de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles est en nette hausse, et les ressources dans ces domaines sont fortement sollicitées. La COVID-19 a accentué la pression sur la conduite et la conclusion des

enquêtes et les délais de six mois fixés en interne pour la réalisation des enquêtes ont été dépassés. Toutefois, ces délais respectent la norme de douze mois établie par les Nations Unies.

Compte tenu de l'augmentation spectaculaire des besoins d'assistance humanitaire à laquelle il faut s'attendre en raison de la COVID-19, la direction va sans cesse être soumise à de fortes pressions pour renforcer davantage les capacités internes dans les domaines de la mobilisation des ressources, des technologies de l'information, de la gestion des risques et des contrôles internes afin de faire face à l'intensification des activités dans un avenir prévisible. Le PAM a obtenu des résultats exceptionnels en matière de mobilisation de fonds et il doit poursuivre sur cette voie.

## Introduction et rôle du Comité d'audit

### Mandat

1. Le mandat du Comité d'audit (ci-après le "Comité"), qui a été adopté par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2011, a été révisé à la session annuelle de 2017 pour mentionner expressément les activités de renforcement des contrôles, telles que la formulation d'avis sur les travaux de l'Inspecteur général et Directeur du Bureau des services de contrôle et sur le plan annuel des activités du Bureau des services de contrôle. À la deuxième session ordinaire de 2017, ce mandat a une nouvelle fois été élargi pour ajouter le contrôle des questions de déontologie aux fonctions de base du Comité, et la composition du jury chargé de la sélection des membres du Comité d'audit a été modifiée.
2. En 2018, pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection, le mandat du Comité a été élargi pour inclure les dispositions suivantes: i) procéder chaque année à une auto-évaluation et tous les trois ans, à une évaluation indépendante de sa performance et en rendre compte au Conseil d'administration et au Directeur exécutif, et ii) proposer aux nouveaux membres une journée de formation, analogue à celle qui est organisée à l'intention des nouveaux membres et observateurs du Conseil d'administration, avant la tenue de leur première réunion. De nouvelles modifications de ce mandat seront soumises au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2021, qui aura lieu en novembre: il sera proposé d'ajouter le Bureau de l'évaluation au périmètre de contrôle du Comité, de porter le nombre de réunions à quatre par an et de prévoir la réalisation d'une évaluation indépendante de la performance tous les trois ans.
3. Le règlement intérieur du Comité, qui est disponible sur la page Web du Comité d'audit<sup>2</sup>, précise le cadre de ses activités. Les changements apportés cet année à ce règlement concernent notamment l'obligation de procéder chaque année à une auto-évaluation.
4. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2020, le Comité était chargé de donner des avis au Conseil et au Directeur exécutif dans les domaines suivants:
  - audit interne;
  - gestion des risques et contrôles internes;
  - états financiers;
  - comptabilité;
  - audit externe;
  - valeurs et déontologie; et
  - allégations d'irrégularités.

### Composition du Comité d'audit

5. On trouvera à l'annexe I la liste des membres actuels du Comité. Sa composition reflète l'équilibre entre les sexes et les régions préconisé par le Conseil.

### Activités du Comité d'audit

6. Le présent rapport couvre la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021. Il offre une vue d'ensemble des activités du Comité et met en avant les questions qui méritent l'attention du Conseil et du Directeur exécutif.
7. En raison des restrictions imposées aux déplacements, le Comité a tenu cinq réunions en ligne durant cette période, en avril 2020, septembre 2020, décembre 2020, février 2021 et mars 2021. Entre les réunions officielles, des conférences téléphoniques ont eu lieu entre les membres ou entre le Président du Comité et l'Inspectrice générale, les membres de la direction du PAM, l'Auditeur externe et le Secrétaire du Conseil d'administration pour aborder des questions que le Comité devait examiner. Le Directeur exécutif a rencontré le Comité à l'occasion de la plupart de ses réunions. Comme à l'accoutumé, le Comité a organisé des séances à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint et l'Inspectrice générale à chacune de ses réunions pendant la période considérée. Il s'est également entretenu avec la Directrice du Bureau de l'audit interne et le Directeur du Bureau des inspections et des enquêtes.

<sup>2</sup> <https://executiveboard.wfp.org/fr/comite-daudit-0>

8. Le premier et le dernier jour de chaque réunion, le Comité tient des séances à huis clos, auxquelles participe généralement le Directeur exécutif ou le Directeur exécutif adjoint et le Chef de cabinet. Ces séances, qui portent principalement sur des questions stratégiques, permettent au Comité de mieux appréhender les priorités et les besoins du PAM. Elles sont par ailleurs l'occasion de faire part au Directeur exécutif, au Directeur exécutif adjoint ou au Chef de cabinet des réflexions et des préoccupations du Comité et de porter à l'attention du Directeur exécutif des questions sur lesquelles il lui faut se pencher immédiatement.
9. Les réunions avec le Bureau du Conseil d'administration permettent au Comité de maintenir un contact indispensable avec le Conseil. Le Bureau présente une vue d'ensemble des opinions et des priorités des États membres du PAM. Cet échange constitue pour le Comité le moyen privilégié de tenir le Conseil informé des progrès réalisés par le PAM en matière de gouvernance, de déontologie, de gestion des risques et de contrôle.
10. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit de l'Organisation des Nations Unies a organisé en ligne la cinquième réunion des comités de contrôle du système des Nations Unies les 8 et 9 décembre 2019. Un membre du Comité d'audit a participé à cette réunion, à l'occasion de laquelle le PAM a de nouveau été félicité pour sa gouvernance, sa maturité et ses pratiques. Le Comité a également participé à des examens du Corps commun d'inspection.
11. Les visites sur le terrain sont indispensables pour permettre aux membres du Comité de mieux appréhender les opérations du PAM. Ces visites sont planifiées en concertation avec le Directeur exécutif adjoint, le Bureau du Conseil d'administration, le Secrétariat du Conseil d'administration et les directeurs de pays. Les dépenses sont imputées au budget du Comité et sont réduites au minimum en organisant le déplacement dans la région géographique du membre du Comité qui participe à la visite sur le terrain. Toutefois, compte tenu des restrictions imposées aux déplacements en raison de la COVID-19, aucune visite sur le terrain n'a pu avoir lieu durant la période considérée. Les visites reprendront une fois que les restrictions seront levées et que les membres du Comité seront vaccinés.

#### **États financiers**

12. La version provisoire des états financiers annuels a été présentée au Comité. La direction et l'Auditeur externe lui ont assuré que ces états avaient été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.
13. Le Comité félicite la direction, qui a réussi à accroître considérablement les contributions pour les porter à 8,9 milliards de dollars (contre 8,3 milliards de dollars en 2019).
14. Le montant total des dépenses s'est élevé à 8,1 milliards de dollars (7,6 milliards de dollars en 2019), les dépenses consacrées aux transferts de type monétaire étant restées à leur niveau de 2019 – en effet, la forte hausse enregistrée pour un certain nombre d'opérations a été compensée par une réduction des transferts de type monétaire en Turquie. Les distributions de produits alimentaires sont en hausse de 3 pour cent, l'augmentation enregistrée dans certaines opérations étant compensée par une diminution des distributions dans la plus vaste opération menée par le PAM, c'est-à-dire l'intervention au Yémen. Les transferts de type monétaire représentent 90 pour cent de la valeur de l'assistance alimentaire.
15. L'excédent est passé de 658 millions de dollars en 2019 à 850 millions de dollars en 2020. Cela s'explique essentiellement par l'augmentation des recettes et le décalage temporel entre la comptabilisation des recettes et celle des dépenses. Cet excédent, enregistré essentiellement au Siège, provient surtout des contributions multilatérales, du produit des placements et des gains de change.
16. Le montant total des actifs a augmenté de 983 millions de dollars en raison essentiellement de la progression des contributions à recevoir, de la trésorerie et des placements due à l'augmentation des opérations. Le montant total des passifs est analogue à celui de 2019.

#### **Contrôle de la trésorerie et des placements**

17. Le Comité a reçu des informations sur la performance de la gestion des placements du PAM. Les activités de gestion des placements ont été déclarées conformes aux politiques et à la tolérance au risque du PAM. Le portefeuille de placement des fonds pour les prestations à long terme dues au personnel a augmenté de 17,3 pour cent en 2020, et a dépassé de 3,2 pour cent l'indice de référence mixte. En conséquence, le ratio de financement du passif des prestations à long terme dues au personnel est passé de 75 à 91 pour cent, si bien qu'il est bonne voie pour être intégralement financé en 2023, soit deux ans plus tôt que prévu.

18. Quatre-vingt-treize pour cent des soldes de trésorerie du PAM sont placés auprès de banques ou en valeurs mobilières ayant au minimum la note A-. Le risque de crédit global est donc très faible pour les soldes de trésorerie et les placements à court terme.

#### **Audit externe**

19. L'année 2020 est la cinquième année du contrat d'audit externe conclu entre le PAM et la Cour des comptes de la France pour une durée de six ans. L'Auditeur externe a vérifié les comptes annuels du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et a réalisé des audits opérationnels sur la gestion de l'information sur les bénéficiaires et sur les initiatives internes d'importance primordiale. Il a émis plusieurs recommandations concernant l'efficacité et l'efficacités, mais aucune d'entre elles n'affecte l'efficacité, l'efficacités et l'économie globales des opérations du PAM.
20. Aucune inexactitude significative n'a été signalée au Comité par l'Auditeur externe. Celui-ci rendra une opinion sans réserve.
21. S'agissant de la prévention et de la détection de la fraude, le PAM continue son action de sensibilisation auprès de ses parties prenantes internes et externes (membres du personnel, consultants, fournisseurs, partenaires coopérants). Les audits opérationnels de 2020 recommandent de mettre l'accent sur la formation, notamment sur le terrain, et de renforcer les contrôles internes. Ce domaine doit encore être consolidé.

#### **Gestion globale des risques**

22. L'année 2020 a été pour le PAM exceptionnelle à plus d'un titre. Ses recettes ont atteint le niveau sans précédent de 8,9 milliards de dollars, en progression de 8 pour cent par rapport à 2019. Les dépenses ont elles aussi atteint le niveau record de 8,1 milliards de dollars, en hausse de 6 pour cent par rapport à l'année précédente. En outre, le travail fantastique accompli par le PAM dans les pays parmi les plus pauvres au monde et en proie à des conflits a été reconnu en 2020 lorsque l'institution s'est vu décerner le Prix Nobel de la paix.
23. En 2020, le PAM a encaissé 7,88 milliards de dollars, soit 88,5 pour cent de ses recettes, sous forme de contributions monétaires, et 509 millions de dollars, soit 5,7 pour cent, sous forme de contributions en nature. Les contributions en nature et en espèces ont donc atteint 8,39 milliards de dollars au total, montant de loin le plus élevé jamais obtenu par le PAM. Le solde, soit 514 millions de dollars (5,8 pour cent) correspond à des recettes de la rubrique "Autres produits" telles que le rendement des placements.
24. Sur les 8,39 milliards de dollars reçus en 2020 au titre des contributions, 83 pour cent étaient pré-affectés aux fonds de catégories d'activités et destinés à des situations de crise majeure et d'autres opérations de grande envergure. Le montant restant a alimenté le Fond général et les fonds d'affectation spéciale. En 2020, 260 millions de dollars ont été affectés au fonds fiduciaire institué pour financer les services communs dans le contexte de la COVID-19.
25. En 2020, le PAM a dépensé plus de 8,05 milliards de dollars, principalement pour financer la distribution de vivres, de produits de base et de transferts de type monétaire dans un grand nombre de pays touchés par des crises en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique latine. Les distributions de produits alimentaires se sont accrues de 3 pour cent par rapport à 2019 pour atteindre 2,41 milliards de dollars, et représentent 28,7 pour cent des dépenses totales. Les transferts de type monétaire sont restés plus ou moins stables, à 2,12 milliards de dollars, soit 26,3 pour cent de l'ensemble des dépenses. Les services contractuels et autres services ont connu une hausse considérable de 33 pour cent pour atteindre 1,13 milliard de dollars, soit 14 pour cent des dépenses totales; cette hausse s'explique essentiellement par l'augmentation massive des services communs destinés à faire face à la COVID-19.
26. Outre la lutte contre la COVID-19 menée dans l'ensemble du monde en développement, les situations d'urgence dans lesquelles le PAM est intervenu ont été les plus graves et les plus nombreuses de son histoire – au Yémen, au Sahel, au Soudan du Sud, dans le nord-est du Nigéria, en République démocratique du Congo et en République arabe syrienne, pour n'en citer que quelques-unes.
27. Pour réussir, un organisme mondial de la stature du PAM, dont le budget s'élève à plusieurs milliards de dollars et qui intervient dans des régions parmi les plus pauvres et les plus instables au monde pour fournir une assistance humanitaire et une aide au développement – à plus forte raison dans le contexte de la COVID-19 – doit pouvoir compter sur un programme dynamique et efficace de gestion globale des risques et sur un système de contrôles internes rigoureux.

28. Aux termes de son mandat, le Comité est explicitement chargé d'examiner "l'efficacité des systèmes de contrôle interne du PAM, y compris les pratiques de gestion des risques et de gouvernance interne".
29. Ne serait-ce que cinq ans en arrière, le PAM n'avait pas de programme de gestion globale des risques à la mesure du volume et de l'envergure de ses opérations dans le monde. Depuis, les choses ont changé. Le Comité est heureux de constater que ces dernières années, la direction du PAM s'est attachée à améliorer sa façon d'appréhender la gestion globale des risques et les contrôles internes. Un responsable du contrôle des risques a été nommé; la Division de la gestion globale des risques est mieux pourvue qu'auparavant en effectifs et en ressources financières; et il est désormais admis qu'un organisme mondial tel que le PAM doit pouvoir compter sur un programme solide de gestion globale des risques. Le Comité estime que cette évolution va dans le bon sens.
30. Le Comité a aussi conscience que la gestion globale des risques, particulièrement dans un organisme dont la taille et la couverture géographique sont si importantes, doit suivre un processus quelque peu évolutif et que les systèmes de gestion globale des risques et de contrôle internes, aussi bien conçus soient-ils, ne peuvent mettre totalement à l'abri de tous les risques ni empêcher qu'un événement préjudiciable ne survienne.
31. Cela dit, tout en reconnaissant que le programme de gestion globale des risques du PAM a apporté quelques améliorations, le Comité observe que, pour un organisme d'envergure mondiale doté de plusieurs milliards de dollars, il reste nécessaire d'accorder à ce programme une place beaucoup plus importante sur le plan opérationnel et de le renforcer considérablement.
32. Dans les grandes organisations de stature mondiale, les programmes de gestion globale des risques, lorsqu'ils sont de qualité, satisfont invariablement à trois critères liés entre eux. En premier lieu, dans le cadre de ces programmes ou initiatives, non seulement les principaux risques organisationnels et opérationnels sont définis, mais ces risques font l'objet d'estimations quantitatives solides, notamment afin de déterminer avec précision l'impact qu'ils pourraient avoir sur les opérations et sur l'existence de l'organisation en question. En deuxième lieu, et c'est tout aussi important, les programmes de qualité présentent à la direction d'une organisation, à son Conseil d'administration et à ses administrateurs, les mesures spécifiques et précises qu'il conviendrait de prendre pour modérer ces risques, ainsi que leur coût. À cet égard, leurs conclusions doivent être intégrées dans le processus décisionnel de l'organisation. Et en troisième lieu, une fois les mesures d'atténuation mises en place, un bon programme de gestion globale des risques prévoit une évaluation des risques résiduels.
33. Le Comité constate que le programme actuel du PAM en matière de gestion des risques a permis de recenser 14 risques clés et leurs référents, lesquels sont consignés dans le registre central des risques, comme suit:
  - i) incapacité de faire la preuve des atouts du PAM en matière de développement et de consolidation de la paix;
  - ii) inadéquation entre les effectifs du PAM et les besoins organisationnels;
  - iii) non-adaptation aux évolutions du contexte de financement;
  - iv) incapacité de s'adapter efficacement à la réforme des Nations Unies;
  - v) incapacité d'adapter les outils et les stratégies à l'évolution du contexte opérationnel pour apporter aux bénéficiaires et aux gouvernements hôtes une valeur ajoutée;
  - vi) gouvernance des données institutionnelles et protection des données insuffisantes;
  - vii) sûreté/sécurité et protection des bénéficiaires contre l'exploitation et les atteintes sexuelles insuffisantes ou inadaptées;
  - viii) sécurité sanitaire et qualité insuffisantes des produits alimentaires;
  - ix) manque de partenaires et de moyens nécessaires pour une collaboration efficace;
  - x) incapacité de déployer les technologies appropriées nécessaires aux systèmes et aux processus essentiels du PAM;
  - xi) perte d'efficacité imputable à des processus métier nouveaux ou complexes;

- xii) mesures visant à assurer la santé, la sûreté, la sécurité et la protection des employés contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination insuffisantes ou inadaptées;
  - xiii) incapacité de prévenir, détecter et traiter rapidement les fraudes dans l'ensemble de l'institution;
  - xiv) non-respect des obligations des donateurs.
34. Le Comité félicite la Division de la gestion globale des risques d'avoir défini ces risques majeurs et de fournir des mises à jour régulières sur leur évolution dans le temps. Toutefois, lorsqu'on observe le registre des risques à la lumière des problèmes soulevés dans les rapports d'audit interne i) sur la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE), et ii) sur les transferts de type monétaire, en particulier dans le contexte de la COVID-19, on s'étonne de constater que le profil de risque associé aux points x) et xi) du registre central des risques n'ait pas été relevé.
35. Pour la plupart des organisations performantes, le registre des risques joue le rôle que jouaient les canaris dans les mines de charbon, à savoir qu'il permet à la direction d'être informée des problèmes et de mettre au point sans attendre des mesures d'atténuation. Jusqu'à présent, le Comité n'a pas vu cela se produire suffisamment souvent.
36. Le Comité est donc d'avis que le programme de gestion globale des risques nécessite quelques améliorations au regard du premier critère et des améliorations importantes au regard des deux autres.
37. À ce jour, le Comité n'a eu connaissance d'aucune recommandation claire et applicable adressée par la Division de la gestion globale des risques à la haute direction et au Conseil d'administration préconisant de prendre une série de mesures spécifiques pour atténuer les risques relativement élevés. Faute de recommandations explicites de cet ordre, le Comité demeure contraint d'émettre des observations sur les évaluations des risques résiduels.
38. Aussi, si la Division de la gestion globale des risques obtient de bons résultats pour ce qui est de la définition des risques institutionnels, sa capacité à convaincre la direction d'adopter une série de mesures d'atténuation indispensables et la qualité des informations fournies sur les risques résiduels doivent s'améliorer. Rien de tout cela n'est insurmontable. Le Comité recommande que la division se concentre sur ces mesures afin de jouer un rôle plus volontariste dans le processus de gestion des risques au PAM.
39. Durant l'année, le Comité s'est enquis des risques liés à la COVID-19 et a souhaité savoir s'il avait fallu remettre en cause certains processus du PAM pour faire face à la pandémie dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.
40. En réponse à ces interrogations, la Division de la gestion globale des risques a lancé une enquête portant sur huit fonctions majeures, 29 domaines prioritaires et 89 contrôles clés – et traitant 39 risques, afin d'obtenir des assurances sur les contrôles appliqués sur le terrain en 2020. Dans le cadre de ce projet, 40 bureaux de terrain, dont 34 bureaux de pays, retenus en fonction des risques auxquels ils étaient exposés, ainsi que les six bureaux régionaux, ont ainsi été sélectionnés et des demandes d'information sur les contrôles leur ont été adressées.
41. Sur la base de cette enquête, la division a conclu: i) que les contrôles clés destinés à donner des assurances avaient été pleinement appliqués dans 88,6 pour cent des cas; ii) qu'ils avaient été partiellement appliqués dans 10,6 pour cent des cas et iii) qu'ils n'avaient pas été appliqués dans 0,8 pour cent des cas. En outre, il semblerait que, lorsque les bureaux de terrain n'avaient pas pleinement appliqué les contrôles, soit dans 11,4 pour cent des cas, la plupart du temps, des mesures d'atténuation des risques encourus avaient été mises en place.
42. Ce projet destiné à donner des assurances a permis de conclure qu'en 2020, en dépit des contraintes imposées par la COVID-19, de manière générale, les bureaux de terrain n'avaient pas assoupli les contrôles de manière significative pour s'adapter aux circonstances. Si besoin, ils avaient eu recours à d'autres contrôles proposés par le Siège du PAM, mais uniquement lorsqu'ils n'avaient pas pu procéder aux contrôles standards, qu'ils avaient rétablis lorsque la situation l'avait permis.
43. En dépit des limites inhérentes à ce type d'enquête par questionnaire, le Comité s'est déclaré satisfait du principal résultat obtenu – à savoir que les contrôles avaient été globalement exécutés malgré les contraintes opérationnelles infligées par la COVID-19.

44. La division organise également chaque année une auto-évaluation à l'aide d'un questionnaire couvrant le Siège et ses fonctions et divisions, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bureaux de conseil. Les questions portent sur divers aspects tels que la connaissance des contrôles, la déontologie, les rôles et les responsabilités, la gestion des bénéficiaires et des organisations non gouvernementales, les contrôles informatiques, la gestion des risques de fraude, la sûreté et la sécurité, etc.
45. En 2020, le Comité a constaté que par rapport à 2019, les 20 plus grands bureaux de pays (par ordre d'importance des crédits budgétaires) avaient perçu: i) un fléchissement sur le plan de la déontologie et une diminution des signalements d'actes répréhensibles; ii) un certain relâchement de l'exemple donné par la direction; et iii) des tensions sur le plan des effectifs, des contrôles informatiques et des risques liés aux actifs.
46. Sans accorder une importance excessive à ces enquêtes annuelles d'auto-évaluation, le Comité suggère que les domaines dans lesquels la situation semble s'être dégradée par rapport aux années précédentes pourraient faire l'objet d'une enquête ou d'une analyse plus détaillée. La Division de la gestion globale des risques pourrait s'en charger, ainsi que le Bureau de l'audit interne, dans le cadre de ses vérifications internes et de ses missions consultatives.
47. En conclusion, le Comité observe que:
  - a) La gestion globale des risques a gagné en maturité au cours des cinq dernières années.
  - b) Néanmoins, des progrès importants restent possibles.
  - c) Les risques élevés figurant dans le registre central doivent être accompagnés de mesures d'atténuation spécifiques faciles à suivre proposées à la direction par la division.
  - d) S'agissant des risques résiduels, il convient de préciser clairement la manière dont ils ont été déterminés et ce que la direction doit faire pour les limiter davantage.
  - e) Les travaux de la division doivent se concentrer sur des questions de portée générale afin d'éviter que "l'arbre ne cache la forêt". La gestion globale des risques est un outil crucial pour la direction. Elle ne peut pas, et ne doit pas, s'encombrer de broutilles et se perdre dans des détails impossibles à mettre en œuvre.
  - f) En 2021, un conseiller indépendant extérieur au PAM effectuera une étude visant à mesurer l'efficacité des processus de gestion globale des risques et leur maturité. Cela permettra à la direction d'appréhender les capacités actuelles et de recommander des améliorations à apporter aux processus au niveau du Siège et des opérations sur le terrain.
  - g) Le Comité est convaincu que la Division de la gestion globale des risques peut jouer le rôle de "vecteur du changement" pour faire du contrôle et de la gestion des risques une activité efficace et efficiente au PAM.

#### **Audit interne et enquêtes**

48. Les rapports rendant compte des audits internes, des missions consultatives visant à fournir des assurances et des examens préventifs d'intégrité menés par le Bureau de l'Inspecteur général sont des documents essentiels qui fournissent des assurances sur la gouvernance, les politiques, les risques, les ressources et les questions liées aux opérations et à l'obligation redditionnelle; ils sont le fruit d'activités de contrôle indépendantes et objectives, auxquelles ce rapport va maintenant s'intéresser.
49. Aux termes de son mandat, le Comité d'audit est chargé de donner des avis au Conseil d'administration et au Directeur exécutif sur l'audit interne. Cela comprend entre autres le contrôle de l'efficacité, de la dotation en personnel, des ressources et du bien-fondé des fonctions d'audit interne et d'enquête interne, ainsi que de l'indépendance du Bureau de l'Inspecteur général.
50. Le Bureau de l'Inspecteur général est une entité de contrôle indépendante régie par une charte approuvée par le Directeur exécutif. Il comprend deux unités: le Bureau de l'audit interne et le Bureau des inspections et des enquêtes. Les travaux et les contributions de ces deux unités ont aidé le Bureau de l'Inspecteur général à formuler son opinion pour l'année 2020.
51. Le Comité est conscient des énormes difficultés auxquelles le Bureau de l'audit interne a été confronté en raison des restrictions de déplacement très strictes imposées du fait de la COVID-19. Il a fallu réduire le nombre des audits sur le terrain et ceux qui ont eu lieu ont été bien plus compliqués à gérer qu'en temps normal. Le plan d'audit initialement approuvé par le Comité pour 2020 prévoyait la réalisation de

- 34 contributions, à savoir 15 audits de bureaux de pays, 12 audits thématiques, trois audits sur les technologies de l'information, deux examens préventifs d'intégrité et deux avis consultatifs. La COVID-19 a contraint le bureau à modifier ce plan.
52. Le Comité juge louable que malgré les nombreuses difficultés causées par la COVID-19, le Bureau de l'audit interne soit parvenu à effectuer en 2020 34 audits, examens préventifs d'intégrité et autres activités visant à donner des assurances, même s'ils différaient du plan initial. Le Bureau a ainsi procédé à six audits de bureaux de pays, six audits thématiques, trois audits sur les technologies de l'information et deux examens préventifs d'intégrité, et émis quatre avis consultatifs et établi 13 rapports liés à la COVID-19. L'augmentation du nombre d'avis consultatifs par rapport à celui des rapports d'audit portant une appréciation constatée en 2020 s'explique par les perturbations engendrées par la COVID-19.
  53. Le champ des audits qui ont finalement été réalisés en 2020 représente 28 pour cent des dépenses du PAM. Le Bureau de l'audit interne n'a émis aucune appréciation "insuffisant". L'appréciation le plus souvent attribuée a été "partiellement satisfaisant – quelques améliorations requises". Toutefois, dans trois cas – les audits des bureaux du PAM au Myanmar et en République démocratique du Congo et celui de SCOPE – le Bureau de l'audit interne a porté l'appréciation "partiellement satisfaisant – améliorations importantes requises".
  54. Aucun des audits réalisés par le Bureau de l'audit interne n'a mis en évidence de faiblesse suffisamment importante pour compromettre la réalisation globale des objectifs du PAM. De même, si quelques risques majeurs ont bien été diagnostiqués dans le cadre de certaines missions d'audit, l'information a été transmise à la direction pour qu'elle prenne rapidement des mesures, avant que ces risques n'aient un impact notable sur l'exécution de la mission du PAM et sur son efficacité.
  55. Dans son précédent rapport annuel, le Comité se disait inquiet de l'augmentation du nombre de recommandations d'audit associées à un risque élevé toujours en suspens: il s'agissait des mesures que la direction avait accepté de prendre pour donner suite à des observations associées à un risque élevé, mais qui n'avaient pas encore été appliquées. Fin 2018, on en dénombrait 44, dont 16 avaient dépassé la date d'application convenue. La situation s'est aggravée en 2019, puisque 79 mesures associées à un risque élevé étaient en suspens à la fin de l'année, dont 38 avaient dépassé l'échéance fixée.
  56. Le Comité note que ces chiffres ont ensuite été modifiés, en concertation avec le Bureau de l'audit interne, le Bureau du Chef de cabinet et la direction.
  57. Le nombre des mesures associées à un risque élevé dont la date d'application était dépassée et que la direction devait traiter en priorité a été ramené de 79 à 25, puis dans un second temps, à 15. De même, le nombre de mesures associées à un risque modéré dont la date d'application était dépassée a été ramené de 37 à 20. Un nouvel examen de l'application de ces dernières mesures accusant un retard a été lancé avec le concours du Bureau du Chef de cabinet.
  58. Il est probable que cette forte diminution du nombre de mesures correctives en retard traduise les difficultés que pose leur application en période de pandémie, particulièrement dans les bureaux de pays.
  59. Pourtant, le Comité juge cet état de choses préoccupant. Toute mesure corrective convenue par la direction à la suite d'un rapport d'audit, et dont la date d'application est dépassée, doit rester exactement en l'état, c'est-à-dire en retard. Elle ne doit pas être rayée de la liste parce qu'elle ne peut pas être exécutée pour l'instant. Si cette pratique devient systématique, cette évolution aura pour effet de dissimuler aux regards les mesures correctives en retard, si bien que celles-ci accumuleront encore plus de retard et ne seront toujours pas traitées. Le Comité demande d'accorder une plus grande priorité à cette question et de faire preuve de davantage de détermination à cet égard.
  60. Comme les années précédentes, le Comité d'audit note que plusieurs questions soulevées à maintes reprises par le passé ont encore refait surface dans le cadre des activités conduites en 2020 par le Bureau de l'audit interne pour donner des assurances, notamment des risques auxquels la direction du PAM doit remédier rapidement avant qu'ils n'aient de graves conséquences sur les résultats et l'efficacité du PAM, voire sa crédibilité.
  61. Les principales causes avancées par le Bureau de l'Inspecteur général pour expliquer le manque d'efficacité des contrôles internes sont les mêmes qu'en 2019, quand les problèmes ne se sont pas aggravés du fait de la COVID-19. Ces causes sont les suivantes:

- a) Manque de clarté des orientations et des priorités de l'institution: les processus et les outils de planification, de mobilisation des ressources, de suivi et de compte rendu sont trop limités pour permettre de mesurer et d'analyser les progrès de manière efficace.
  - b) Manque de clarté sur le plan des responsabilités et de la maîtrise des activités; retards dans la mise en œuvre de certaines priorités de l'institution; risques de chevauchement en raison du cloisonnement des activités; et incohérence des résultats du suivi et des contrôles due à la faiblesse générale du dispositif d'encadrement des projets (indicateurs de performance clés, objectifs d'étapes) dans certains des domaines ayant fait l'objet d'un audit.
  - c) Relatif manque d'agilité des processus des ressources humaines, planification et sélection des effectifs et dotation en personnel insuffisantes au niveau des principales opérations et des capacités.
  - d) Problèmes relatifs à SCOPE: les principaux problèmes ont trait à la gestion des bénéficiaires dans SCOPE. À la fin de 2020, tout ou partie des fonctionnalités de SCOPE étaient en service dans 66 pays, et l'application permettait de gérer 25 millions d'identités. En substance, au fil du temps, trop de changements ont été apportés au cas par cas dans SCOPE, en raison semble-t-il de la diversité des besoins des bureaux de pays et des partenaires coopérants. Aussi, au lieu de constituer une structure logicielle uniforme à laquelle un petit nombre de variantes sont apportées après approbation, SCOPE est devenu un véritable patchwork de correctifs qui varient selon les pays, les partenaires coopérants, les intermédiaires et les groupes de bénéficiaires. Ces retouches compliquent aujourd'hui sérieusement la navigation dans SCOPE et son utilisation et conduisent à des incohérences dans la collecte puis dans l'analyse des données concernant les bénéficiaires. Ils affectent aussi la confidentialité des données et aggravent le risque de fraude. De plus, le manque d'uniformité des différents correctifs met en péril la qualité des données, qui sont susceptibles d'alimenter un lac de données sans qu'on puisse s'en apercevoir. En conséquence de quoi le Bureau de l'audit interne a demandé des améliorations importantes et l'uniformisation de SCOPE.
  - e) Personnalisation excessive des tâches: au niveau des pays, la décentralisation a souvent donné lieu à une personnalisation excessive des tâches essentielles, les systèmes et processus étant librement adaptés en fonction de contextes qui sont perçus comme uniques. Il s'ensuit que les contrôles risquent d'être perçus comme facultatifs alors qu'ils sont obligatoires. En 2020 tout comme en 2019, ce problème reste un sujet de préoccupation.
  - f) Attention insuffisante portée aux fonctions essentielles qui fournissent le niveau requis d'appui et de contrôle aux opérations sur le terrain;
  - g) Manque de maturité de la gestion des risques qui, souvent, ne permet pas de guider et d'harmoniser les contrôles et les systèmes autant que l'exigent la taille, l'envergure et le périmètre d'action du PAM;
  - h) Utilisation insuffisante des systèmes et des technologies de l'information pour rationaliser, simplifier et automatiser les contrôles, notamment en matière de suivi de la performance et de prévention et détection de la fraude.
  - i) Gestion et contrôle imparfaits des partenaires coopérants, deux problèmes qui, bien que classés parmi les risques importants, ne sont pas traités correctement et ne reçoivent pas une attention suffisante.
62. Le Comité a noté et accepté ces observations et, comme il l'avait fait dans son rapport pour 2019, a exhorté la direction à traiter ces questions dès que possible.
63. S'agissant des interventions mises en œuvre par le PAM pour faire face à la COVID-19, le Bureau de l'audit interne a formulé dans ses rapports les observations suivantes:
- a) Les interventions du PAM ont été rapides et opportunes dans beaucoup de domaines;
  - b) Toutefois, des efforts considérables ont été nécessaires dans les secteurs où les processus et les systèmes du PAM n'étaient pas vraiment adaptés à une intervention d'urgence d'envergure mondiale de cette nature. Il a donc fallu trouver au coup par coup des solutions de rechange, notamment pour l'établissement des budgets, la planification et les achats d'actifs, la comptabilité analytique et l'information financière;

- c) La continuité des opérations a été assurée et les modalités de travail à distance ont été instaurées grâce aux solutions d'informatique en nuage dont le PAM s'était doté avant la pandémie;
  - d) Il est nécessaire de réviser les consignes relatives aux normes minimales et aux contrôles prévus dans les situations d'urgence, en tenant compte de l'appétence pour le risque et du degré de confiance;
  - e) Il semble qu'il n'existe aucun mécanisme institutionnel servant à compiler et analyser les dérogations et modifications importantes relatives aux contrôles pour s'assurer que ceux-ci restent conformes aux normes minimales de contrôle. Les bureaux régionaux constituent l'essentiel de la deuxième ligne de défense du PAM et organisent à cet effet des missions pour contrôler les opérations sur le terrain. Il conviendrait peut-être d'adopter une approche plus coordonnée pour que les activités de la deuxième ligne de défense soient renforcées et mieux comprises;
  - f) Il convient de réactualiser le modèle de fonctionnement des prestations de services à l'échelle mondiale, notamment les dimensions du financement (recouvrement des coûts) et de l'évaluation des partenaires.
64. En 2020, le Bureau de l'audit interne a mené trois audits sur les technologies de l'information et une mission consultative sur la cybersécurité. Cette dernière avait pour but i) d'évaluer l'adoption et l'intégration des bonnes pratiques appropriées et pertinentes et des normes de cybersécurité reconnues sur le plan international; et ii) de comparer les capacités du PAM en matière de cybersécurité à celles d'autres organisations internationales analogues et aux meilleures pratiques des secteurs privé et public. Le chemin parcouru depuis 2017 a été évalué, ainsi que l'écart par rapport aux ambitions affirmées dans le plan relatif à la cybersécurité dévoilé en 2017.
65. L'évaluation a fait apparaître des améliorations considérables en matière de cybersécurité depuis 2017, lesquelles ont été rendues possibles grâce aux investissements réalisés dans les ressources humaines, les processus et la technologie. Des projets et d'autres investissements en cours ou prévus devraient permettre d'améliorer encore la position du PAM à l'avenir. Toutefois, pour 23 des 27 facteurs évalués, bien que les résultats soient supérieurs à ceux de 2017, les objectifs fixés en 2017 dans le plan relatif à la cybersécurité n'ont pas été atteints.
66. Les travaux d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général portent sur les allégations de manquements, les soupçons de fraude ou de corruption et les signalements de violations du Statut et du Règlement du personnel, des politiques et des procédures, notamment dans les domaines de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité et de la discrimination. C'est le Bureau des inspections et des enquêtes qui effectue ces enquêtes.
67. Une nouvelle permanence en ligne consacrée aux questions de déontologie est entrée en service le 31 mars 2020, en remplacement de l'ancien système par courriel. Ce dispositif, disponible en arabe, anglais, espagnol, français ou portugais, est ouvert 24 heures sur 24 et accessible à toute personne, qu'elle appartienne ou non au PAM. Facile à utiliser, il permet de faire des signalements au Bureau de l'Inspecteur général en tout anonymat. Toute question relative à la protection des lanceurs d'alerte contre des représailles continuera d'être transmise au Bureau de la déontologie pour assurer la mise en place rapide de mesures de protection lorsque celles-ci sont justifiées.
68. Le Bureau des inspections et des enquêtes a constaté une nette augmentation du volume des affaires à traiter, qui lui arrivent, entre autres, par le biais de permanences dédiées ou de courriels, ou encore qui lui sont transmises par un autre bureau.
69. À la fin de 2020, le Bureau des inspections et des enquêtes avait traité au total 984 plaintes, dont 368 reçues en 2019, 154 au premier trimestre de 2020, 112 au deuxième trimestre, 166 au troisième trimestre et 184 au quatrième trimestre. Le nombre de plaintes reçues au quatrième trimestre de 2020 était en augmentation de 11,5 pour cent par rapport au dernier trimestre de 2019.
70. En 2020, le Bureau des inspections et des enquêtes a établi 92 rapports d'enquête, dont 43 corroboraient les allégations rapportées. À la fin de l'année, il restait 208 enquêtes en cours d'instruction; 337 plaintes étaient en cours d'enregistrement, dont 125 en instance; et 347 autres affaires avaient été classées ou transmises à d'autres bureaux du PAM.

71. Un peu plus de 50 pour cent des affaires traitées par le Bureau des inspections et des enquêtes concernaient des soupçons de fraude ou de corruption. Les affaires de harcèlement, d'abus d'autorité et de discrimination représentaient 17 pour cent des cas, les affaires de harcèlement sexuel environ 6 pour cent et les affaires d'exploitation et d'atteintes sexuelles 10,8 pour cent.
72. Comme le volume de dossiers traité par le Bureau des inspections et des enquêtes a augmenté de 38 pour cent par rapport à 2019, pour atteindre le nombre record de 984, les retards se sont accumulés. La durée moyenne de traitement d'un dossier (toutes affaires confondues) est de 9,6 mois en 2020, contre 7 mois en 2019 et 5,3 mois en 2018. Les dossiers les plus longs à traiter sont les cas de harcèlement, d'abus d'autorité et de discrimination. En 2020, leur traitement a pris pas moins de 15,2 mois, contre 8,1 mois en 2019 et 7,2 mois en 2018.
73. La COVID-19 a contraint le Bureau des inspections et des enquêtes à effectuer davantage d'enquêtes à distance, ce qui s'est invariablement traduit par un allongement des délais. En outre, le nombre de cas a considérablement augmenté. La conjonction de ces deux facteurs a entraîné un allongement de la durée des enquêtes. Le Bureau des inspections et des enquêtes a aussi renforcé l'équipe chargée d'enregistrer les affaires, portant à cinq le nombre de ses membres; chacun d'entre eux gère en permanence environ 25 allégations.
74. Malgré l'allongement des délais d'enquête, ceux-ci restent inférieurs à la norme de 12 mois fixée par les Nations Unies, et ce dans toutes les catégories à l'exception des cas de harcèlement, d'abus de pouvoir et de discrimination. Cela étant, les délais nécessaires pour boucler une enquête sont désormais bien supérieurs à l'objectif de six mois que s'était fixé le Bureau.
75. Cet allongement considérable des délais préoccupe fortement le Comité. Compte tenu de l'importance que ces enquêtes revêtent pour la réputation du PAM, il faut absolument qu'elles soient conclues plus rapidement.
76. Pour ce faire, le Comité propose au Directeur exécutif et au Conseil d'administration que des ressources humaines supplémentaires soient affectées au Bureau des inspections et des enquêtes, que ce soit au Siège ou dans un des principaux bureaux régionaux, et que le budget nécessaire soit expressément prévu. Faute de quoi, la durée des enquêtes risque de s'allonger, ce qui pourrait entacher gravement la réputation du PAM.
77. Le Comité prend acte de l'amélioration de la situation des effectifs du Bureau de l'Inspecteur général. Compte tenu du nombre sans précédent de situations d'urgence, de l'augmentation des transferts de type monétaire, des faiblesses relatives de la maturité de la gestion des risques, du nombre des recommandations d'audit associées à un risque élevé encore en suspens et de la forte hausse du nombre d'affaires faisant l'objet d'une enquête, le Comité estime que les activités d'audit et d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général ne pourront que s'intensifier dans un proche avenir. Si la direction n'est pas en mesure de peser sur les facteurs susmentionnés, le Conseil d'administration et le Directeur exécutif devront nécessairement relever le budget du Bureau de l'Inspecteur général au cours des deux ou trois prochaines années.
78. Le Comité a approuvé le plan d'audit et d'assurance pour 2021, qui, outre les audits des bureaux de pays, couvre, entre autres: i) la gestion des organisations non gouvernementales; ii) les achats de biens et services et le fret; iii) l'affectation des ressources et les financements; iv) la gestion globale des risques; v) la gestion des consultants; vi) l'assistance numérique aux gouvernements; vii) la technologie de la chaîne de blocs; viii) les réseaux et les communications; et ix) la gestion des vivres.
79. Pour conclure la présente section, il n'est pas inutile de rappeler les préoccupations exprimées par le Bureau de l'Inspecteur général. S'il est vrai que, dans son opinion, ce Bureau n'a relevé aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle mis en place au PAM susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels de celui-ci, il est néanmoins important de faire état des diverses faiblesses et insuffisances qu'il a constatées dans les différentes régions et activités du PAM. Bien que des progrès aient été enregistrés dans le traitement des recommandations relatives aux contrôles non encore appliquées et en suspens depuis longtemps, le Comité prie instamment le Directeur exécutif et la haute direction du PAM de continuer à se pencher sur la question, de façon à corriger ces insuffisances afin qu'elles ne se reproduisent plus dans les années à venir.

**Politique en matière de personnel et planification stratégique des effectifs**

80. Le PAM a continué à mettre au point sa politique en matière de personnel et la planification stratégique des effectifs. Pour l'heure, il est prévu que la politique en matière de personnel soit approuvée à la session annuelle du Conseil d'administration, en juin 2021, et la stratégie de gestion des effectifs, accompagnée du budget correspondant, devrait être présentée en novembre 2021.
81. Le Comité est conscient du caractère ambitieux de cet objectif mais force est de reconnaître que le processus d'élaboration est en cours depuis très longtemps. Il est indispensable que le PAM définisse de manière construite les besoins en matière de formation, de fidélisation et de mobilité du personnel et de planification de la relève pour assurer une prestation efficace de ses services. Ces aspects prendront encore plus d'importance si les recettes continuent de croître.

**Activités en matière de déontologie et culture de la déontologie**

82. En 2020, la culture organisationnelle est restée un élément prioritaire à l'ordre du jour du Conseil d'administration du PAM et du groupe de direction. La version définitive du référentiel des valeurs et comportements que le PAM souhaite promouvoir a été établie et sa diffusion à l'échelle du PAM a commencé, à l'initiative du Bureau du Directeur exécutif et en collaboration avec la Division des ressources humaines et la Division des communications, de l'action de sensibilisation et du marketing.
83. Le Groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination a continué de mener la plupart de ses travaux par sous-groupe en 2020. Le sous-groupe sur la protection contre le harcèlement sexuel, l'exploitation et les atteintes sexuelles a procédé à l'analyse des résultats de l'enquête sur les signalements de harcèlement sexuel au PAM, qui devrait constituer le point de départ de l'élaboration d'une stratégie sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.
84. Le Bureau de la déontologie est chargé des questions liées à la protection des personnes ayant dénoncé des cas présumés de harcèlement instruits par le Bureau des inspections et des enquêtes. Une société spécialisée dans la transformation de la culture organisationnelle a fourni des conseils au PAM pour la mise au point définitive du plan d'action et le lancement d'une campagne de promotion des valeurs à l'échelle de l'institution visant à mobiliser l'ensemble du personnel.
85. Le Comité a examiné l'avancement et l'impact du plan d'action détaillé de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, qui s'articule autour de six domaines essentiels dotés chacun de valeurs cibles et d'initiatives destinées à atteindre ces cibles. Les progrès accomplis ont été mesurés à l'aide de 16 indicateurs utilisés pour l'enquête mondiale auprès du personnel. Un sondage a permis de "prendre le pouls" des employés en recueillant le sentiment et les suggestions du millier d'employés interrogés. Il en est ressorti que les employés s'investissaient dans le plan d'action et dans d'autres initiatives en rapport avec la culture organisationnelle.
86. En 2020, le Comité a reçu des mises à jour trimestrielles sur les questions de déontologie et de culture du PAM. Le Bureau de la déontologie a en outre fourni des conseils et des orientations destinés à éviter des actes répréhensibles et à mieux informer les employés pour qu'ils prennent des décisions et des mesures dans le respect des règles de déontologie.
87. Le Bureau de la déontologie a donné des avis sur les principes régissant les conflits d'intérêts et sur les déclarations de situation financière.
88. Il a poursuivi l'action importante de communication, de formation et de sensibilisation qu'il mène pour mieux faire comprendre les questions de déontologie et le rôle que joue le Bureau de la déontologie.
89. La stratégie du Bureau de la déontologie, qui était en cours de révision dans le cadre de l'audit effectué par le Bureau de l'Inspecteur général sur l'exemplarité de la hiérarchie, devrait permettre au Bureau de la déontologie de trouver plus facilement sa place dans la stratégie et la structure organisationnelle du PAM.
90. La place et le rôle du Bureau de la déontologie au sein de la structure organisationnelle du PAM doivent être affinés afin d'éviter de donner une importance excessive à son indépendance, stratégie qui s'est avérée inefficace – il n'est pas nécessaire que le Bureau de la déontologie soit indépendant de la direction. Il devrait au contraire y être intégré pour l'aider à promouvoir et à renforcer une culture organisationnelle positive au PAM. À la fin de 2020, l'Inspecteur général a procédé à une évaluation de la

maturité de la déontologie et de l'intégrité au sein de l'institution; une fois publiées, ses recommandations seront examinées par le Comité.

#### **Planification future au PAM**

91. Avec la COVID-19, le PAM s'est trouvé confronté à des difficultés sans précédent. Outre qu'elle a dû se procurer des équipements de protection individuelle, la direction a été mise à rude épreuve dans les domaines de la mobilisation des ressources, des technologies de l'information, de la gestion des risques et des contrôles internes.
92. Dans certains pays, l'utilisation des systèmes de type biométrique a dû être suspendue à cause de la pandémie, les contrôles tels que la reconnaissance des empreintes digitales ou de la rétine n'étant pas réalisables à cause du risque d'infection. Les modalités d'enregistrement et de distribution ont été rapidement adaptées, de nouveaux mécanismes de contrôle ont été expérimentés et mis en service pour la gestion des données relatives aux bénéficiaires, et le suivi à distance s'est considérablement renforcé.
93. Le PAM s'est également concentré sur d'autres domaines, s'attachant à renforcer sa capacité à gérer les registres numériques, à préciser son appétence pour le risque concernant la biométrie et d'autres formes de gestion des bénéficiaires, et à mieux cerner les circonstances dans lesquelles il convenait d'avoir recours à la biométrie et la manière dont il fallait l'utiliser, en tenant dûment compte des risques qu'elle présentait pour les bénéficiaires, notamment en matière de confidentialité.
94. Des changements ont été introduits, consistant notamment à scanner les cartes d'enregistrement des bénéficiaires délivrées par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés afin de confirmer leur identité. Des contrôles compensatoires, notamment des vérifications aléatoires, ont également eu lieu pour vérifier que le système fonctionne correctement. Même si les contrôles de ce type ne sont pas encore systématiques, le profil des transactions a été analysé pour déceler d'éventuelles anomalies; les résultats inhabituels, comme de fortes disparités de la taille des ménages dans deux zones similaires, ont été signalés et ont donné lieu à des enquêtes sur le terrain.
95. Cette analyse des données a été croisée avec les informations provenant des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information pour obtenir un tableau plus complet.
96. La pandémie a contraint le PAM à évoluer et cet état de choses va perdurer. Par exemple, certains pays bénéficiaires ont mis en place des mécanismes de transferts directs comparables aux transferts de type monétaire pour fournir une aide aux bénéficiaires enregistrés. Ces changements pourraient avoir une incidence sur le déploiement prévu de systèmes tels que SCOPE, puisqu'il serait absurde que le PAM mette en place un système de gestion des transferts de type monétaire si le pays hôte dispose déjà d'un système analogue.
97. Le Comité d'audit estime que le moment est venu pour la direction d'envisager la configuration à venir du PAM. La COVID-19 a provoqué des changements et selon les enseignements qui en seront tirés, il pourrait être utile d'en intégrer certains dans le cadre opérationnel. Il se peut aussi que les contributions augmentent ou diminuent, risquant de mettre l'institution davantage sous pression. En outre, le mandat du Directeur exécutif en fonction approche de son terme, ce qui peut laisser présager d'un changement à la tête de l'organisation. Tous ces facteurs devraient être pris en considération au moment de définir la manière dont le PAM devra opérer au cours des trois à cinq prochaines années.

#### **Soutien du Comité d'audit aux comités de sélection**

98. Au cours des prochains mois, des membres et/ou le Président du Comité d'audit apporteront leur concours aux membres des jurys désignés par le Conseil pour le recrutement du nouvel Inspecteur général et de l'Auditeur externe, dont le mandat expire le 30 juin 2022, et pour la nomination des nouveaux membres du Comité d'audit qui viendront remplacer ceux dont le mandat expire en novembre 2021.

**ANNEXE I****Composition du Comité d'audit**

- M. Suresh Kana, ressortissant sud-africain. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021. À la suite de la décision prise par le Conseil à sa première session ordinaire de 2021, ce mandat a été prolongé, à titre exceptionnel, d'une année supplémentaire, jusqu'au 14 novembre 2022.
- Mme Elaine June Cheung (ZHANG Qiling), ressortissante chinoise. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021.
- M. Omkar Goswami, ressortissant indien. Son mandat, qui courait du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018, a été prolongé jusqu'au 14 novembre 2021.
- Mme Agnieszka Slomka-Golebiowska, ressortissante polonaise. Son mandat, qui courait du 30 juillet 2017 au 29 juillet 2020, a été prolongé jusqu'au 29 juillet 2023.
- M. Robert Samels, ressortissant canadien. Son mandat a débuté le 1<sup>er</sup> mars 2019 et s'achèvera le 28 février 2022.

## ANNEXE II

<b>ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT D'AVRIL 2020 À MARS 2021</b>			
	<b>SEPTEMBRE 2020</b>	<b>DÉCEMBRE 2020</b>	<b>MARS 2021</b>
Séance à huis clos avec le Bureau du Conseil d'administration	√	√	√
Séance à huis clos avec le Directeur exécutif	√	√	√
Séance à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint	√	√	√
Séance à huis clos avec l'Inspecteur général	√	√	√
Opérations	√	√	√
Questions intéressant l'évaluation		√	
Questions intéressant le contrôle:			
– Audit externe	√	√	√
– Audit interne	√	√	√
États financiers	√	√	√
Comptabilité	√	√	√
Gestion de la performance et des risques	√	√	√
Questions intéressant les ressources humaines	√	√	√
Contrôle interne	√	√	√
Questions de déontologie	√	√	√
Questions juridiques			√
Allégations d'irrégularités	√	√	√
Questions financières et budgétaires	√	√	√

**Sigle utilisé dans le présent document**

SCOPE plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts