



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

## Conseil d'administration

Session annuelle  
Rome, 20–24 juin 2022

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 12 mai 2022

WFP/EB.A/2022/6-I/1/Add.1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

## Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur la supervision par la direction

### Contexte

1. La direction accueille favorablement les recommandations figurant dans le rapport de l'Auditeur externe sur la supervision par la direction au PAM.
2. L'audit externe a débuté en juillet 2021 et s'est déroulé en deux étapes: une mission initiale au Siège du 19 au 23 juillet 2021, et une mission finale au Siège du 17 au 28 janvier 2022. En outre, afin d'étayer son rapport, l'Auditeur externe s'est appuyé sur les missions effectuées sur le terrain dans sept bureaux de pays – Algérie, Arménie, Namibie, République centrafricaine, République dominicaine, Pakistan, République démocratique du Congo – et au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.
3. L'équipe d'audit a été principalement en relation avec la Division de la gestion globale des risques, dont la mission en tant qu'organe référent était de rassembler des données probantes, ainsi qu'avec le Directeur financier et Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, le Chef de cabinet et le Bureau d'appui à la gestion des opérations placé sous sa direction, le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'évaluation, la Division de la planification et de la performance institutionnelles et la Division des finances. Un questionnaire a été adressé aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays dans le but d'obtenir les éclairages du terrain sur les questions d'audit. L'équipe a également eu accès à l'examen indépendant de la gestion globale des risques et de sa maturité réalisé à la demande du Bureau de l'audit interne par Baldwin Global du 29 septembre 2021 au 6 décembre 2021<sup>1</sup>. Le 11 février 2022, les auditeurs ont communiqué un projet de rapport à la direction du PAM, qui a fait part de ses observations à ce sujet le

<sup>1</sup> Rapport final publié le 31 mars 2022 et intitulé "OIGA Advisory Assignment: Enterprise Risk Management Review and Assessment AA-22-01".

### Coordonnateurs responsables:

M. J. Howitt  
Directeur et Responsable du contrôle des risques  
Division de la gestion globale des risques  
tél.: 066513-2786

Mme H. Spanos  
Chef de la Sous-Division de la gestion des risques  
Division de la gestion globale des risques  
tél.: 066513-2603

8 mars. Les auditeurs ont présenté le 1<sup>er</sup> avril la liste définitive des recommandations et le rapport d'audit final en français; ces documents ont été traduits le 12 avril (recommandations) et le 21 avril 2022 (rapport complet).

4. L'audit avait essentiellement pour objectif d'examiner:
  - les mécanismes de supervision de la deuxième ligne utilisés par la direction, et leur efficacité;
  - la complémentarité et la cohérence entre les mesures de contrôle de la deuxième ligne et les fonctions de la troisième ligne; et
  - l'efficacité des mécanismes de supervision des deuxième et troisième lignes, y compris l'utilisation de la technologie pour appuyer efficacement la supervision.
5. La direction accueille favorablement les observations de l'Auditeur externe et convient qu'il est nécessaire de mettre en place des mécanismes solides de planification, de suivi et de supervision adaptés à la structure décentralisée du PAM.
6. La direction souscrit en outre aux observations formulées dans le rapport selon lesquelles le PAM devrait clarifier la définition de la supervision et s'engage à actualiser le Cadre de supervision approuvé en 2018 d'ici au premier trimestre de 2024, notamment en définissant plus précisément la supervision au regard des responsabilités des première, deuxième et troisième lignes.
7. En avril 2021, la Division de la gestion globale des risques a lancé le projet relatif au contrôle de la gestion, qui a donné lieu jusqu'à présent à la formulation de dix principes de suivi et de contrôle des bureaux régionaux et à un projet de manuel sur ce même sujet devant être codifié dans une circulaire du Directeur exécutif d'ici au quatrième trimestre de 2022.
8. Le PAM a mis en œuvre trois des recommandations de l'Auditeur externe et étudie d'autres moyens de donner suite aux 12 autres recommandations d'ici à la fin de 2024.
9. La direction remercie l'Auditeur externe d'avoir collaboré de manière constructive tout au long du processus.
10. On trouvera dans le tableau ci-après les mesures que le PAM prévoit de prendre pour donner suite aux recommandations d'audit, et les délais de mise en œuvre correspondants.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur la supervision par la direction" (WFP/EB.A/2022/6-I/1/Add.1).

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA SUPERVISION PAR LA DIRECTION</b>			
<b>Recommandation de l'Auditeur externe</b>	<b>Entités responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délaï de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de clarifier et d'uniformiser le concept de supervision tel qu'employé au PAM.</p>	Division de la gestion globale des risques	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Division de la gestion globale des risques précisera la définition de la supervision au regard des responsabilités des première, deuxième et troisième lignes dans un cadre de supervision actualisé qui sera présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2024, et s'efforcera dans l'intervalle de publier des directives internes.</p>	Fin février 2024
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de clarifier les rôles remplis par les différentes structures chargées de la supervision.</p>	Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Bureau du Directeur exécutif actualisera la circulaire du Directeur exécutif sur la direction exécutive en matière de politiques, d'opérations et de stratégie (OED 2020/017) afin de clarifier le rôle des différentes structures de direction chargées de la supervision et leur mandat en la matière.</p>	Troisième trimestre de 2023
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de repositionner la Division de la gestion globale des risques à un niveau correspondant mieux au rôle qu'elle joue en matière de gestion des risques.</p>	Bureau du Directeur exécutif, avec l'appui du Département de la gestion des ressources	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Bureau du Directeur exécutif, en collaboration avec le Département de la gestion des ressources, examinera l'organigramme, le classement des postes et le positionnement de la Division de la gestion globale des risques à la lumière des constatations issues de l'examen indépendant de la gestion globale des risques et de sa maturité réalisé à la demande du Bureau de l'audit interne par Baldwin Global.</p>	Troisième trimestre de 2022
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de préciser le sens du terme "suivi" afin de mieux distinguer entre elles les responsabilités des trois lignes de défense.</p>	Division de la gestion globale des risques	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Division de la gestion globale des risques clarifiera la manière dont le terme "suivi" doit être utilisé et compris dans le contexte des première et deuxième lignes, intégrera cette clarification dans le cadre de supervision actualisé qui sera présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2024, et s'efforcera dans l'intervalle de publier des directives internes.</p>	Fin février 2024

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA SUPERVISION PAR LA DIRECTION</b>			
<b>Recommandation de l'Auditeur externe</b>	<b>Entités responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de définir les questions à haut risque, qui doivent faire l'objet, quand elles sont mentionnées dans les rapports de supervision des bureaux régionaux, d'une transmission systématique au Siège et d'un suivi centralisé.</p>	<p>Division de la gestion globale des risques et Bureau d'appui à la gestion des opérations</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Dans le projet de manuel de suivi et de contrôle des bureaux régionaux, qui devrait être diffusé dans une circulaire du Directeur exécutif d'ici au quatrième trimestre de 2022, la Division de la gestion globale des risques prévoit que les questions à haut risque seront transmises au Siège pour y être traitées, dans le cadre de la structure de gouvernance officielle.</p>	<p>31 décembre 2022</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de préciser et de formaliser les modalités de suivi des recommandations formulées par les bureaux régionaux.</p>	<p>Division de la gestion globale des risques et Bureau d'appui à la gestion des opérations</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Division de la gestion globale des risques formalisera les modalités de suivi des recommandations portant sur des questions à haut risque dans une circulaire du Directeur exécutif qui sera publiée d'ici au quatrième trimestre de 2022. Le manuel de suivi et de contrôle des bureaux régionaux, que diffusera cette même circulaire, comportera des directives internes relatives aux recommandations portant sur des questions à risque modéré ou faible.</p>	<p>31 décembre 2022</p>
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de définir plus précisément la teneur et les modalités de la supervision de la performance que les bureaux régionaux doivent effectuer.</p>	<p>Division de la gestion globale des risques, avec l'appui de la Division de la planification et de la performance institutionnelles, de la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et du Bureau d'appui à la gestion des opérations</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La direction définira et inscrira les obligations de suivi et de supervision de la performance dans la circulaire du Directeur exécutif mentionnée dans la réponse aux recommandations 5 et 6.</p>	<p>31 décembre 2022</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA SUPERVISION PAR LA DIRECTION</b>			
<b>Recommandation de l'Auditeur externe</b>	<b>Entités responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande que les bureaux régionaux mesurent avec plus de précision et de fiabilité le nombre de missions de supervision qu'ils mènent et le poids respectif de leurs activités de supervision, d'appui technique et d'orientation stratégique.</p>	<p>Division de la gestion globale des risques, avec l'appui du Bureau d'appui à la gestion des opérations</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Des directives seront communiquées aux bureaux régionaux s'agissant de mesurer le nombre de missions de supervision et d'évaluer le poids respectif des activités de supervision, d'appui technique et d'orientation stratégique.</p>	<p>30 novembre 2022</p>
<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de dresser un bilan des missions de supervision menées par les bureaux régionaux pendant la pandémie, afin d'en tirer des pistes d'amélioration du dispositif, y compris la possibilité d'utiliser davantage les méthodes de supervision à distance en complément des missions sur place.</p>	<p>Division de la gestion globale des risques</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>En novembre 2020, pendant la pandémie, la Division de la gestion globale des risques a procédé à la collecte d'informations sur les activités de supervision à distance, les principales constatations et les meilleures pratiques des bureaux régionaux. Cette opération sera répétée afin de prendre en compte les activités de supervision à distance menées au cours des années civiles 2021 et 2022.</p>	<p>31 décembre 2022</p>
<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de mettre en place dans tous les bureaux de pays un dispositif de suivi des recommandations formulées par le bureau régional, comme cela est fait pour celles issues des audits internes et externes, par exemple dans l'outil R2 de gestion des risques et des recommandations.</p>	<p>Bureau d'appui à la gestion des opérations et bureaux régionaux, avec l'appui de la Division de la gestion globale des risques</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Certains bureaux régionaux disposent déjà de tableaux de bord permettant de suivre les suites données aux recommandations formulées à l'issue des missions de supervision<sup>1</sup>, notamment les recommandations faisant état de risques élevés. La direction envisage d'intégrer le suivi des recommandations de ce type dans l'outil R2 de gestion des risques et des recommandations à l'échelle institutionnelle pour l'ensemble des bureaux régionaux d'ici au premier trimestre de 2023.</p>	<p>31 mars 2023</p>

<sup>1</sup> Via un fichier de suivi Excel ou un tableau de bord sur la plateforme Tableau.

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA SUPERVISION PAR LA DIRECTION</b>			
<b>Recommandation de l'Auditeur externe</b>	<b>Entités responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 11</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de répertorier, poste par poste, les tâches que doivent accomplir les référents du réseau des conseillers chargés des risques et de la conformité, en précisant pour chaque activité le temps de travail à y consacrer.</p>	Division de la gestion globale des risques	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les profils d'emploi types des conseillers chargés des risques et de la conformité de classe P-2 à P-5 en poste sur le terrain seront actualisés et complétés d'ici à la fin de l'année 2022. Les principales attributions des référents pour les risques en poste sur le terrain, qui consistent essentiellement à faciliter la planification annuelle de la performance et la tenue du registre des risques, à contribuer au cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et à procéder au suivi des recommandations issues de l'audit interne, seront également mises à jour.</p>	31 décembre 2022
<p><b>Recommandation 12</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de retenir, entre l'indice relatif au profil de risque pays et l'indice de risque autoévalué, l'indicateur à privilégier pour apprécier le niveau de risque présenté par un pays</p>	Division de la gestion globale des risques	<p>La recommandation est acceptée et intégralement appliquée.</p> <p>L'indice relatif au profil de risque pays sert à déterminer le niveau de risque d'une opération du PAM dans un pays donné, sur la base de données externes et objectives, tandis que l'indice de risque autoévalué découle de l'autoévaluation par le bureau de pays des risques qu'il a sélectionnés. La nature des deux ensembles de données et l'usage qui en est fait étant fondamentalement différents, la Division de la gestion globale des risques estime qu'il est important de conserver les deux. Afin de déterminer le niveau de risque et l'appui à apporter dans un pays, la Division recoupe les deux ensembles de données et prend également en compte l'existence ou non de services d'appui à temps plein sur place en matière de risques et de conformité. Elle revoit périodiquement la pondération des différents critères qui sous-tendent les deux évaluations des risques.</p>	Intégralement appliquée

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA SUPERVISION PAR LA DIRECTION</b>			
<b>Recommandation de l'Auditeur externe</b>	<b>Entités responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 13</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande d'adapter localement le suivi des risques en fonction du niveau de risque indiqué par l'indicateur retenu.</p>	<p>Division de la gestion globale des risques</p>	<p>La recommandation est acceptée et intégralement appliquée.</p> <p>La Division de la gestion globale des risques fait observer que le suivi des risques est déjà adapté aux différents niveaux de risque et de capacité des bureaux de pays. Le suivi des risques est régulièrement encouragé sur le terrain au moyen de communications portant sur des activités telles que la planification annuelle de la performance, qui inclut la tenue du registre des risques, en particulier dans les bureaux de pays exposés à des risques élevés, et par les procédures opérationnelles normalisées pour le suivi des risques publiées au début de 2021. La Division continuera d'aider les bureaux de pays à adapter les processus de suivi des risques aux conditions locales, notamment en examinant l'adéquation des indicateurs et des seuils utilisés pour déterminer l'appétence pour le risque au niveau local.</p>	<p>Intégralement appliquée</p>
<p><b>Recommandation 14</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de renforcer l'automatisation de la remontée des risques au moyen de formulaires de saisie permettant le transfert des informations vers le logiciel R2 et le suivi des modifications successive.</p>	<p>Division de la gestion globale des risques</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Division de la gestion globale des risques collaborera avec le fournisseur du système R2 afin de promouvoir une automatisation plus poussée de la saisie des données, y compris le téléchargement automatique des modèles de registre des risques et, le cas échéant, des rapports de suivi des risques. Le fournisseur a fait savoir que cette fonction devait être lancée sur la plateforme en 2023. Le système R2 permet déjà le téléchargement centralisé des questions et des mesures.</p>	<p>30 septembre 2023</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA SUPERVISION PAR LA DIRECTION</b>			
<b>Recommandation de l'Auditeur externe</b>	<b>Entités responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 15</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande d'organiser une consultation des agents des bureaux de pays chargés du rapprochement des données dans COMET<sup>2</sup>, afin de s'assurer que les procédures sont bien comprises et qu'il est dûment répondu aux besoins en ressources humaine.</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>La recommandation est acceptée et intégralement appliquée.</p> <p>Outre la page d'information consacrée à COMET sur WFPgo ainsi que la formation WeLearn correspondante, la Division de la planification et de la performance institutionnelles organise régulièrement des webinaires à l'intention des bureaux de pays pour s'assurer que les procédures sont bien comprises. À ce jour, un certain nombre de webinaires et de séances de formation en présence ont été organisés depuis le déploiement de COMET en 2015/2016. Grâce à des formations à distance ou sur place, l'équipe COMET de la Division de la planification et de la performance institutionnelles apporte en continu un appui sur le terrain pour le rapprochement des données, compte tenu des commentaires des bureaux de pays qui ont donné lieu à plusieurs mises à jour du tableau de bord servant au rapprochement dans COMET. En 2022, des travaux de perfectionnement de COMET sont en cours afin d'y inclure de nouvelles fonctions de visualisation et diverses options améliorées visant à faciliter le rapprochement des données par les bureaux de pays.</p>	<p>Intégralement appliquée</p>

<sup>2</sup> Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace.