



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 26–30 juin 2023

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 12 mai 2023	WFP/EB.A/2023/6-C/1*
Original: anglais	Ressources, questions financières et budgétaires
* <i>Nouvelle parution pour raisons techniques le 26 mai 2023</i>	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 consultatif de contrôle indépendant

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant" (WFP/EB.A/2023/6-C/1).

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

Le Comité consultatif de contrôle indépendant (ci-après, le Comité) 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 aux deuxièmes sessions ordinaires de 2018 et de 2021.

Ce rapport a pour objet de récapituler l'essentiel des activités menées par le Comité et des opinions qu'il a formulées au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023, date à laquelle les états financiers annuels, qui sont l'un des axes importants des travaux du Comité, ont été définitivement établis. On trouvera des informations plus détaillées sur les activités du Comité dans les comptes rendus de ses réunions et dans les résumés des débats tenus avec le Bureau du Conseil d'administration du PAM.

Les observations du Comité se fondent sur les communications de la direction, des services de contrôle du PAM et de l'Auditeur externe. Le Comité se tient prêt à évoquer ce rapport et tout autre aspect de ses travaux avec le Conseil.

Robert Samels  
Président  
Avril 2023

---

\* 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> "Dénomination et mandat révisés du Comité d'audit" (WFP/EB.2/2021/9-A).

## Introduction

1. Pendant la période considérée, sous l'effet des conflits, des changements climatiques et de l'inflation galopante qui touche les prix des produits alimentaires, des carburants et des engrais, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë de par le monde a atteint des niveaux record. Face à cette situation, le PAM a continué d'intensifier ses opérations et ciblé 160 millions de personnes en 2022. Il a activé le protocole d'intensification à l'échelle mondiale des opérations coordonnées au niveau central en juin 2022 et l'a prolongé en décembre 2022 pour répondre à ce qui constitue la pire crise alimentaire mondiale de l'histoire contemporaine.
2. Face à ces besoins sans précédent, les recettes du PAM ont atteint 14,4 milliards de dollars É.-U. en 2022. Malgré les formidables pressions auxquelles est soumis le PAM, le Comité a noté avec satisfaction les progrès qu'il avait néanmoins accomplis dans des domaines tels que la gestion des risques, la cybersécurité, l'audit interne, la gestion des partenaires coopérants et les enquêtes. Conformément à son mandat, le Comité a dispensé des avis et des orientations sur un large éventail de questions, encourageant notamment le PAM à continuer d'améliorer la coordination entre les différents services de contrôle, d'appliquer les recommandations issues des évaluations et de prévenir les conduites répréhensibles, notamment parmi les partenaires coopérants. Le Comité a également examiné la déclaration d'assurance du Directeur exécutif, prenant en considération à la fois l'utilité de cette activité et les possibilités de réduire la charge que constitue pour les bureaux de pays la détection des risques.
3. Bien qu'il existe manifestement des domaines dans lesquels des améliorations sont possibles, il n'a été détecté aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au sein du 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 2022 n'a été portée à l'attention du Comité.
4. Pendant la période considérée, le Comité a pris part à des séances d'approfondissement sur la sécurité des technologies de l'information, la gestion de l'identité des bénéficiaires et les transferts de type monétaire et s'est fait une idée précise des enjeux des opérations en les abordant dans le détail avec les directeurs régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes et pour l'Afrique de l'Est, et en échangeant des vues avec les directeurs des Bureaux du PAM au Kenya et en Somalie.
5. La 160<sup>e</sup> réunion du Comité, qui s'est tenue au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est à Nairobi (Kenya), a donné aux membres du Comité l'occasion fort appréciée de se rendre sur les sites de diverses opérations du PAM et de dialoguer avec des représentants du Gouvernement kényan et le Coordonnateur résident des Nations Unies.

## Résumé des activités et observations

6. Pendant la période considérée, le Comité a tenu quatre réunions en ligne ou en présence, en juillet 2022, octobre 2022, novembre 2022 et mars 2023. Entre les réunions officielles, des conférences téléphoniques ont eu lieu entre les membres ou 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. Le Directeur exécutif ou le Chef de cabinet se sont entretenus avec le Comité à toutes ses réunions. Comme à l'accoutumée, le Comité a organisé des séances à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint et l'Inspectrice générale à chacune de ses réunions; il s'est également entretenu avec la Directrice du Bureau de l'audit interne et le Directeur du Bureau des inspections et des enquêtes au sein du Bureau de l'Inspecteur général, et avec la Directrice de l'évaluation.

7. À la fin de chaque réunion officielle, le Comité s'est entretenu avec le Bureau du Conseil d'administration qui a présenté une vue d'ensemble des opinions et des priorités des États membres du PAM. Ces échanges constituent pour le Comité le moyen privilégié de tenir le Conseil informé des progrès réalisés par le PAM en matière de gouvernance, de déontologie, d'évaluation, de gestion des risques et de contrôle.
8. On trouvera ci-après un récapitulatif des observations formulées par le Comité et des orientations fournies par lui pendant la période considérée.

### **Finances**

9. Les états financiers annuels de 2022 ont été présentés au Comité. Ils ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Le Comité a pris note d'une modification de la méthode comptable relative à la comptabilisation des recettes liées aux accords pluriannuels passés avec les donateurs, laquelle a été appliquée rétroactivement aux états financiers de 2021.
10. Des recettes d'un montant de 2,5 milliards de dollars ont été confirmées en décembre 2022, entraînant un décalage entre la comptabilisation des recettes et celle des charges. Cette différence s'est soldée par un excédent important dans les états financiers, mais les contributions en question, qui provenaient de pays spécifiques, seraient utilisées en 2023.

### **Mobilisation des ressources**

11. Le Comité a examiné les plans établis par la direction pour remédier aux déficits de financement face à des besoins humanitaires croissants. Dans un exposé au Comité, la direction a souligné les problèmes liés au respect des conditions de plus en plus strictes imposées par les donateurs pour l'utilisation de leurs contributions et a indiqué qu'elle prévoyait de mettre au point une approche structurée pour négocier et mettre en œuvre les contrats passés avec les donateurs ainsi que pour en assurer le suivi. Le Comité a proposé que toute nouvelle approche relative à ces contrats rende compte de la diversité des conditions imposées par les donateurs et des problèmes qui en découlaient en matière de rapports et de données, ainsi que des approches suivies par d'autres acteurs n'appartenant pas au système des Nations Unies. Le PAM devrait par ailleurs informer les donateurs des coûts additionnels estimatifs que leurs conditions lui imposent et s'efforcer de recouvrer ces coûts.

### **Audit interne, enquêtes et inspections**

12. Le Bureau de l'Inspecteur général a fait le point devant le Comité sur ses plans de travail, son budget, ses effectifs, le nombre d'affaires traitées et la mise en œuvre des recommandations en attente.
13. Parmi les observations adressées au Bureau de l'audit interne pendant la période considérée, le Comité a incité le Bureau à lui transmettre les analyses approfondies effectuées avant de les présenter au Conseil d'administration, afin de faire en sorte qu'y figurent les observations de la direction ainsi que l'avis du Comité; ces analyses pourraient porter sur des questions telles que les causes profondes des observations qui ne cessent de revenir dans les rapports d'audit interne. Le Comité a également recommandé au Bureau de l'audit interne d'assouplir ses procédures de planification en établissant ses priorités à l'avance et en étant disposé à ajuster ses plans si nécessaire; cela lui permettrait de planifier plus longtemps à l'avance et faciliterait le travail de planification conjointe que doivent mener les fonctions de contrôle. S'agissant des propositions visant à ramener le périmètre de l'audit aux niveaux antérieurs à la COVID-19, le Comité a recommandé la prudence, proposant d'examiner si les cinq contrôles actuellement en place devaient être complétés ou modifiés.

14. Pour se faire une idée plus nuancée de l'ampleur des pertes subies par le PAM du fait de la fraude et de la corruption, le Comité a invité le Bureau des inspections et des enquêtes à rendre compte de manière plus détaillée du type et du volume de ces pertes. Le Comité a aussi évoqué la possibilité de renforcer les mesures en place pour réduire autant que possible le risque d'atteinte à la réputation du PAM; pour ce faire, on pouvait recenser tous les signalements de conduite répréhensible susceptibles d'avoir un impact sur la réputation du PAM, y compris les affaires qui pourraient être ultérieurement rejetées pour des raisons administratives. À cet égard, il était également important de former les partenaires coopérants en matière de prévention et de traitement des cas de conduite répréhensible.
15. Le Comité a demandé au Bureau des inspections et des enquêtes de l'associer à l'examen externe de la fonction d'enquêtes qui devrait se tenir prochainement, y compris pour définir le périmètre de cet examen. Le Comité s'est également déclaré favorable à l'affectation d'un poste supplémentaire de spécialiste de haut niveau au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est afin de renforcer la capacité d'enquête dans la région.
16. Il n'est pas inutile que le Comité rappelle certaines des préoccupations exprimées par le Bureau de l'Inspecteur général. S'il est vrai que, dans son opinion, le Bureau de l'Inspecteur général n'a relevé aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques du PAM, il est néanmoins important de faire état des diverses faiblesses et lacunes qu'il a constatées dans les différentes régions et activités du PAM. Les observations concernant des risques élevés ou modérés formulées à l'occasion des activités d'audit interne continuent de porter essentiellement sur les domaines suivants: transferts monétaires, gestion des bénéficiaires, partenaires coopérants (pouvoirs publics et organisations non gouvernementales) et chaîne d'approvisionnement. Ces problèmes, qui sont analogues à ceux soulevés dans les audits des années précédentes, sont clairement expliqués dans l'opinion en vue de donner des assurances émise par l'Inspectrice générale et dans le rapport annuel du Bureau de l'Inspecteur général pour 2022. Bien que des progrès aient été constatés dans le traitement des recommandations relatives aux contrôles non encore appliquées et en attente depuis longtemps, le Comité prie instamment la Directrice exécutive et la haute direction du PAM de continuer de porter une grande attention à cette question.

### **Audit externe**

17. Pendant la période considérée, le Comité a tenu quatre réunions avec la Cour fédérale des comptes de l'Allemagne (Bundesrechnungshof), nommée aux fonctions d'Auditeur externe du PAM pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 30 juin 2028. Après avoir examiné le plan de travail de l'Auditeur externe, le Comité a fait part de ses observations sur le calendrier et les sujets retenus pour les audits de performance. Le Comité a suggéré à l'Auditeur externe de prendre en considération les activités du Bureau de l'audit interne et du Bureau de l'évaluation pour guider la planification et la réalisation des audits externes afin de réduire au maximum la charge de travail que les activités de contrôle imposent aux bureaux de pays et améliorer la coordination entre les différentes fonctions de contrôle.
18. L'Auditeur externe a vérifié les états financiers du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 et émis une opinion sans réserve. Le Comité examinera les résultats des audits de performance et les recommandations correspondantes à sa réunion de juillet 2023; cela étant, l'Auditeur externe a confirmé qu'aucun problème significatif susceptible d'avoir un impact sur les états financiers n'a été détecté.

## Évaluation

19. Le Comité a étudié le plan de travail de la fonction d'évaluation ainsi que la stratégie institutionnelle et la politique en matière d'évaluation. Au cours de la période considérée, le Comité s'est aussi penché sur les dispositions de son mandat, récemment révisé, relatives à la fonction d'évaluation afin de déterminer comment exécuter cet aspect de son mandat; ses travaux ont bénéficié des informations fournies par le Bureau de l'évaluation et le Bureau du Conseil d'administration.
20. Afin de s'acquitter des responsabilités que lui confère son mandat dans le domaine de l'évaluation, le Comité a prié le Bureau de l'évaluation de lui rendre compte régulièrement des progrès réalisés au regard des indicateurs de performance clés définis dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et de lui fournir des informations sur le rapport coût-efficacité de la fonction d'évaluation ainsi que des preuves de l'efficacité de la coordination avec les autres services de contrôle et de l'utilisation des enseignements de l'évaluation.
21. Après avoir examiné les instruments et les méthodes de travail de la fonction d'évaluation, le Comité a émis plusieurs suggestions, à savoir: structurer le plan de travail à horizon mobile sur trois ans de manière à couvrir tous les domaines d'une importance capitale pour le PAM; établir le budget de l'évaluation sur la base des activités permettant au PAM d'obtenir un maximum d'avantages plutôt que d'un respect strict des normes de couverture de l'évaluation; et revoir l'approche des évaluations décentralisées selon laquelle chaque évaluation fait l'objet d'une analyse indépendante.
22. En mars 2023, le Comité a examiné une analyse des recommandations qui reviennent régulièrement et un récapitulatif des taux d'application des recommandations issues des évaluations; ayant remarqué que ces taux étaient relativement bas, le Comité a proposé que la haute direction suive attentivement la question afin d'améliorer l'application des recommandations comme elle l'avait déjà fait avec succès pour l'audit. À sa réunion de novembre, le Comité a également fourni d'autres avis relatifs à l'application des recommandations, préconisant notamment un renforcement de l'appui apporté par le Bureau de l'évaluation aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux pour la mise en œuvre des recommandations et une simplification de la manière dont celles-ci étaient formulées.
23. Le Comité s'est félicité des améliorations apportées à la communication pendant la période considérée. Prenant acte de la qualité des éléments probants produits par l'évaluation, le Comité a encouragé le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec la direction, à envisager à l'avenir les moyens d'accélérer l'assimilation des enseignements et a indiqué qu'il continuerait de travailler avec le Bureau sur les mesures et les indicateurs de performance clés nécessaires pour mesurer l'impact des travaux d'évaluation sur le PAM. Toutefois, il convenait de mettre davantage l'accent sur le suivi des recommandations issues des évaluations et de l'état d'avancement de leur mise en œuvre.

## Coordination des services de contrôle

24. Faisant suite à une recommandation émise par le Corps commun d'inspection dans son dernier rapport en date sur les comités d'audit et de contrôle, le Comité a souligné qu'il était important que les services de contrôle coordonnent leurs travaux pour réduire au maximum la charge que les activités de contrôle imposaient aux bureaux de pays et établir une synergie entre les rôles et responsabilités respectifs des différents services de contrôle. À cet effet, pendant la période considérée, le Comité s'est entretenu longuement avec tous les services concernés pour comprendre les mécanismes de coordination existants et dégager les possibilités d'améliorer l'efficacité de la coordination.

25. Le Comité a souligné l'importance que revêtent les aspects de planification dynamique et de complémentarité ainsi que la nécessité de déterminer les fonctions qui sont les mieux placées pour évaluer tel sujet ou tel domaine de risque, et a encouragé les différentes fonctions à définir clairement leurs rôles et leurs responsabilités. Le Comité a conseillé de mettre en place un mécanisme officiel pour organiser des réunions conjointes ayant entre autres pour but de comparer les plans de travail, et a fait observer que la direction pourrait jouer un rôle en facilitant ces discussions. Le Comité a également suggéré qu'une étude de cas sur un sujet concret pourrait être utile pour déterminer comment aborder au mieux la planification conjointe et la coordination et contribuer à définir les problèmes et les avantages.
26. À sa réunion de mars, le Comité a constaté avec satisfaction que la coordination entre le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'Inspecteur général avait commencé à s'améliorer, même s'il restait des progrès à faire dans ce domaine. Les résultats de ces efforts devraient apparaître clairement dans les plans de travail pour 2024 en cours de préparation pour ces deux bureaux.

### **Responsabilité**

27. Le Comité a noté que le PAM continuait de progresser dans le domaine de la gestion des risques, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations issues de l'étude réalisée par Baldwin Global. Le Comité a reçu des informations sur l'élaboration et la mise en œuvre du système de suivi des risques et des recommandations, le Registre central des risques, la mise en place de la version révisée de la politique de lutte contre la fraude et la corruption et l'application des recommandations en attente.
28. Pendant la période considérée, le Comité a conseillé au PAM de renforcer les processus de gestion des risques dans les bureaux de pays en facilitant les contacts directs entre les spécialistes du contrôle des risques dans les bureaux de pays et le service de gestion des risques au Siège. Toujours dans ce domaine, il a suggéré d'attribuer aux bureaux régionaux un rôle plus important dans la gestion des risques au niveau des bureaux de pays, de déployer le cas échéant des spécialistes régionaux du contrôle des risques pour améliorer la maîtrise des risques décelés lors des audits, et de veiller à ce que les registres des risques des bureaux de pays soient utiles pour les bureaux de pays eux-mêmes.
29. Le Comité a également fait part de ses observations sur le Registre central des risques, conseillant notamment de revoir et de simplifier les différentes rubriques pour se concentrer sur les questions absolument prioritaires et combler d'éventuelles lacunes. Le Comité a également encouragé la Division de la gestion des risques à poursuivre sa collaboration avec le Bureau de la déontologie pour mettre au point les modules nécessaires à la formation et à la sensibilisation du personnel, notamment des partenaires coopérants.
30. En mars 2023, le nombre des recommandations en attente issues de l'audit interne était comparable à celui de 2022. Toutefois, le Comité a pris note de l'augmentation des activités d'enquête et de la persistance des problèmes liés aux partenaires coopérants. Les tendances d'évolution des enquêtes concernant la fraude et la corruption d'une part et l'exploitation et les atteintes sexuelles d'autre part sont une source d'inquiétude. Si la direction est au fait de ces problèmes, il n'en reste pas moins que le PAM doit s'employer davantage à améliorer la visibilité de son dispositif d'application du principe de responsabilité et à renforcer les capacités des partenaires coopérants.

## **Programmes**

31. Lors de ses discussions avec la direction du PAM et des séances d'approfondissement organisées avec la Division des transferts de type monétaire et la Division des technologies, le Comité a avancé un certain nombre de suggestions concernant les programmes.

### ***Transferts de type monétaire***

32. Le Comité a pris connaissance avec intérêt de la nouvelle politique en matière de transferts de type monétaire et a observé que l'investissement dans des infrastructures telles que des systèmes pour la gestion des bénéficiaires et la gestion des transferts monétaires serait fondamental pour la réussite de la mise en œuvre de la nouvelle politique.
33. Au cours de l'année, le Comité a également encouragé la direction à faciliter le partage des connaissances sur les transferts de type monétaire entre les bureaux de pays et à évaluer les résultats du suivi de l'encadrement de ces transferts au regard des constats de l'audit interne relatifs aux transferts monétaires afin de permettre au PAM d'acquérir une meilleure connaissance des risques dans ce domaine.

### ***Gestion de l'identité des bénéficiaires***

34. Un bref exposé a été présenté au Comité sur la nouvelle approche axée sur la dimension humaine que le PAM a commencé à adopter pour la gestion de l'identité et qui vise à améliorer l'accès des bénéficiaires aux services fournis par le PAM et d'autres acteurs, y compris les organismes gouvernementaux. Le Comité a conseillé au PAM de s'assurer que les contrôles nécessaires étaient en place pour les systèmes de gestion de l'identité des bénéficiaires, y compris la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts, et a fait remarquer qu'il était difficile de mettre au point des systèmes universels capables de répondre aux exigences d'autres acteurs, qui risquaient d'être différentes de celles du PAM. Le Comité a constaté avec satisfaction que le PAM mettait au point des solutions institutionnelles qui contribueraient à éviter le plus possible que les bureaux de pays n'aient à élaborer des systèmes complémentaires qui leur soient propres.

### ***Technologies de l'information***

35. S'agissant de la sécurité des technologies de l'information, la direction a présenté le modèle "Zero trust" adopté par le PAM et a fait le point sur l'avancement des travaux en cours pour le mettre en place de manière cohérente dans l'ensemble des services. Le Comité a aussi reçu des informations sur l'utilisation des services d'informatique en nuage au PAM et sur la cybersécurité dans les bureaux de pays, notamment sur les mesures concernant le stockage et la protection des données. Le Comité a félicité le PAM pour ses travaux dans le domaine de la sécurité des technologies de l'information et compte recevoir de plus amples informations sur les coûts et la mise en œuvre du modèle "Zero trust" ainsi que sur les autres risques technologiques.

### ***Projet d'optimisation et de simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)***

36. Une vue d'ensemble du projet COSMOS, une initiative interne visant à renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'appui opérationnel fourni aux bureaux de pays à l'échelle mondiale, a été présentée au Comité. Celui-ci s'est félicité des efforts déployés par la direction pour clarifier les responsabilités liées à la fourniture de l'appui aux bureaux de pays et de son intention de rendre plus uniformes et plus cohérentes les approches utilisées par les bureaux régionaux dans ce domaine. Le Comité a fait remarquer que l'adhésion de la direction à cette initiative, la définition claire des avantages et des inconvénients du projet et l'efficacité de la gestion de la communication et du projet étaient autant d'éléments importants qui garantiraient l'adoption de la nouvelle approche au niveau régional.

37. Le Comité attendait avec intérêt de recevoir des informations actualisées sur les avancées du projet pilote en cours d'expérimentation dans le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale.

### **Déontologie**

38. À sa réunion de novembre, le Comité s'est entretenu avec la Directrice de la déontologie par intérim pour examiner la carte des risques et d'autres activités récentes du Bureau. Le Comité l'a encouragée à poursuivre la coopération entre son Bureau et les autres fonctions du PAM et à nouer des relations avec les partenaires coopérants et les gouvernements hôtes par le biais d'initiatives de sensibilisation et de formation. Le Comité a proposé que le Bureau mette au point, dans le cadre notamment d'un dialogue avec les dirigeants, des mesures visant à prévenir les comportements répréhensibles, et qu'il définisse les résultats concrets et les effets directs attendus afin de mesurer les progrès accomplis par le PAM s'agissant de prévenir et d'atténuer les comportements contraires à la déontologie dans chacun des pays à haut risque.
39. Ayant été informé que le poste de Directeur de la déontologie serait pourvu sous peu, le Comité attend avec intérêt de collaborer avec la personne qui accèdera à cette fonction.

### **Planification des effectifs**

40. Le Comité a été régulièrement informé de l'état d'avancement de la planification stratégique des effectifs au PAM et du projet visant à intégrer les examens annuels menés dans ce domaine au niveau mondial et fonctionnel et au niveau des bureaux de pays dans d'autres processus tels que la planification budgétaire. Prenant acte des progrès accomplis dans le domaine de la planification des effectifs, le Comité a conseillé au PAM de préciser quels gestionnaires étaient responsables de la planification des effectifs au sein de chaque service ou chaque bureau. Il convenait que le processus de planification des effectifs soit suffisamment souple pour permettre au PAM de s'adapter à des situations évoluant rapidement, y compris en cas de variation des recettes prévues; en outre, les fonctions de supervision de la gestion exercées par les bureaux régionaux et le développement des compétences non techniques devraient être pris en compte dans les plans de perfectionnement du personnel. Le Comité a aussi encouragé le PAM à remédier au déficit de ressources et de capacités auxquels étaient confrontés les bureaux de pays en matière de supervision de la gestion et à diffuser les expériences réalisées avec succès dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège pour renforcer les connaissances.
41. Le Comité a reconnu que les opérations de planification stratégique des effectifs avaient été bien accueillies par les bureaux et les services qui avaient mené ce processus à terme. Toutefois, le Comité a observé que ces activités avaient été mises en œuvre à titre volontaire et dans un nombre limité de bureaux de pays et que les résultats n'avaient pas été pris en compte dans l'examen des politiques et règlements en vigueur au PAM en matière de ressources humaines. La planification stratégique des effectifs gagnerait fortement à être contrôlée par la haute direction afin de déterminer si l'initiative concerne l'ensemble du PAM. Il était également fondamental d'effectuer une analyse des compétences à renforcer à l'échelle du PAM pour garantir une planification efficace de ses ressources humaines, notamment dans les domaines de compétences où il est difficile de recruter.

## Justice interne

42. Le Comité a examiné l'action actuellement menée pour renforcer le système de justice interne du PAM, et s'est concentré sur des problèmes tels que les délais nécessaires pour adopter des mesures disciplinaires à la suite d'un rapport établissant le bien-fondé d'accusations de conduite répréhensible, l'impact que l'augmentation du nombre de rapports sur les cas de conduite répréhensible à communiquer aux donateurs risque d'avoir sur la volonté du personnel de faire part de ses craintes, et la capacité du PAM de détecter des signalements répétés de comportement abusif lorsque les personnes soupçonnées changent de poste.

## Visite du Comité consultatif de contrôle indépendant au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est

43. Le Comité a tenu sa 160<sup>e</sup> réunion au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, au Kenya, du 3 au 7 octobre 2022. Il s'est entretenu avec le personnel du PAM, des représentants du Gouvernement kényan, des bénéficiaires du PAM et le Coordonnateur résident des Nations Unies, et s'est rendu sur le terrain pour visiter les opérations du PAM. Le Comité a fort apprécié l'occasion qui lui était offerte d'observer directement les activités du PAM et de mieux comprendre la gravité des problèmes de sécurité alimentaire que connaît la région. Les principaux points à retenir de cette mission sont les suivants:

- Alimentation scolaire: à l'issue de la visite effectuée dans une école du programme d'alimentation scolaire, le Comité a conclu que le système de repas scolaires était bien organisé; les membres du Comité ont été touchés par les aspirations des élèves qu'ils y ont rencontrés.
- Ciblage et enregistrement des bénéficiaires: le Comité s'est rendu dans le camp de réfugiés de Dadaab, où il a pu voir le système d'enregistrement en action. Celui-ci semblait très bien fonctionner; le Comité a été particulièrement impressionné par le rôle joué par les communautés locales, qui ont pris en main le processus de ciblage et obtenu de bons résultats.
- Coordination des partenaires: la coordination entre les différents organismes a dépassé les attentes du Comité; celui-ci a notamment pris note de l'excellent travail effectué par la Croix-Rouge internationale au Kenya et de la collaboration encourageante menée avec Arid Land Development Focus. Il a souligné qu'il était important d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes conjointement.
- Soins de santé: le Comité a constaté que les établissements de santé étaient bien approvisionnés et gérés efficacement; le personnel était sérieux, dévoué et fier de son travail.
- Purification de l'eau: le Comité s'est rendu sur le site d'un projet de purification de l'eau dans les quartiers de Kibera; il a été favorablement impressionné par l'impact du projet et s'est dit encouragé par le fait qu'il soit dirigé et géré par d'anciens habitants de Kibera.
- Transferts de type monétaire: au cours de ses conversations avec les bénéficiaires, le Comité a observé qu'ils préféraient nettement les transferts de type monétaire à une assistance en nature; ces transferts permettaient de mieux préserver la dignité des bénéficiaires, de mieux respecter leur vie privée et de leur accorder davantage de souplesse.

44. Durant ses entretiens avec la direction du Bureau régional, le Comité a insisté sur la nécessité d'alléger au maximum la charge que représentaient les activités de gestion des risques pour les bureaux de pays, considérant que les comités de gestion des risques des bureaux de pays avaient un rôle à jouer dans la rationalisation de ces processus. Le Comité a souligné qu'il convenait d'établir des registres des risques plus concis et fondés sur une meilleure hiérarchisation des risques élevés.
45. Le Comité a également observé que les cadres de gestion des risques devaient être adaptés à chaque niveau (district, pays, bureau régional et haute direction) et que le PAM pourrait adopter un meilleur mécanisme de remontée de l'information qui permette, en cas d'événement préjudiciable, de vérifier si les risques associés avaient bien été recensés dans les registres des risques et si des mesures d'atténuation avaient été prises. Parmi les autres conseils donnés au cours de la visite sur le terrain figurent l'amélioration des procédures d'évaluation des risques et d'assurance appliquées aux partenaires coopérants du Gouvernement et l'adoption d'une approche plus mesurée du risque de fraude dans le but de garantir une réponse proportionnée.

## ANNEXE I

### Mandat du Comité consultatif de contrôle indépendant

Le mandat du Comité a été adopté par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2011, puis révisé en 2017, 2018 et 2021. Le [mandat](#) et le [règlement intérieur du Comité](#) sont disponibles dans leur intégralité sur la [page Web du Comité](#).

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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;
- évaluations; et
- allégations d'irrégularités.

## Composition du Comité consultatif de contrôle indépendant

La composition du Comité correspond à l'équilibre entre les sexes et les régions préconisé par le Conseil. On trouvera ci-après la liste des membres du Comité d'avril 2022 à mars 2023 ainsi que le relevé des présences aux réunions officielles du Comité.

### Composition du Comité consultatif de contrôle indépendant et membres présents aux réunions de l'année 2022/23

Membre	Réunions tenues en 2022/23				Durée du mandat
	Juillet 2022	Octobre 2022	Novembre 2022	Mars 2023	
<b>M. Suresh Kana (Afrique du Sud)</b> Président jusqu'au 14 novembre 2022	Présent	Présent	--	--	Du 15 novembre 2015 au 14 novembre 2018; 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.
<b>M. Robert Samels (Canada)</b> Président à partir du 15 novembre 2022	Présent	Présent	Présent	Présent	Du 1 <sup>er</sup> mars 2019 au 28 février 2022; prolongé jusqu'au 28 février 2025.
<b>Mme Agnieszka Slomka-Golebiowska (Pologne)</b>	Présente	Présente	Présente	Présente	Du 30 juillet 2017 au 29 juillet 2020; prolongé jusqu'au 29 juillet 2023.
<b>M. Veerathai Santiprabhob (Thaïlande)</b>	Présent	Présent	Présent	Présent	Du 15 novembre 2021 au 14 novembre 2024.
<b>M. Darshak Shah (Kenya)</b>	Présent	Présent	Présent	Présent	Du 15 novembre 2021 au 14 novembre 2024.
<b>Mme Bettina Tucci Bartsiotas (Uruguay)</b>	--	--	Présente	Présente	Du 15 novembre 2022 au 14 novembre 2025.