

Mai 2013

F



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

Organisation des  
Nations Unies  
pour  
l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quarante-neuvième session**

**Rome, 27–28 mai 2013**

**Rapport annuel du Comité d'audit**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

**M. Antoine Antoun**

**Président du Comité d'audit**

**Programme alimentaire mondial**

[antoine.antoun@noos.fr](mailto:antoine.antoun@noos.fr)

*Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### RÉSUMÉ

- Le Comité d'audit du PAM a le plaisir de présenter son rapport annuel au Comité financier de la FAO.
- Ce rapport résume les principales activités menées et les avis formulés par le Comité d'audit entre le 1<sup>er</sup> avril 2012 et le 31 mars 2013, cette dernière date coïncidant avec celle à laquelle s'est achevée la préparation des états financiers annuels, l'un des documents essentiels sur lesquels se penche le Comité d'audit.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier de la FAO est invité à avaliser le document du PAM intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit", qui est présenté au Conseil d'administration du PAM pour examen.

#### Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit".**

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 3–6 juin 2013**

# RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du  
jour

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2013/6-D/1**  
3 mai 2013  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RAPPORT ANNUEL DU COMITÉ D'AUDIT

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

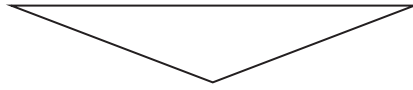
**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter le coordonnateur mentionné ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Président du Comité d'audit: M. A. Antoun [antoine.antoun@noos.fr](mailto:antoine.antoun@noos.fr)

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645/2558).

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Comité d'audit" (WFP/EB.A/2013/6-D/1).

---

\* 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.

# Rapport annuel du Comité d'audit du PAM

Avril 2013

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

Le Comité d'audit du PAM a le plaisir de présenter son rapport annuel au Conseil d'administration pour examen, conformément à son mandat (WFP/EB.2/2011/5-B/1/Rev.1), adopté à la deuxième session ordinaire de 2011.

Ce rapport récapitule l'essentiel des activités menées par le Comité d'audit et des opinions formulées par celui-ci au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2013, date de la mise au point définitive des états financiers annuels, qui sont l'une des principales priorités du Comité d'audit.

Le Comité se tient prêt à examiner ce rapport avec le Conseil.

Antoine Antoun  
Président

Avril 2013

## INTRODUCTION ET FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'AUDIT

### Mandat

1. Comme suite à la décision prise par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire, en novembre 2011, le mandat du Comité d'audit (ci-après "le Comité") a été modifié. Le Comité joue le rôle d'expert-conseil et fournit des avis indépendants au Conseil d'administration et au Directeur exécutif pour les aider à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance.
2. Le Comité a des responsabilités spécifiques qui sont notamment de donner des avis au Conseil d'administration et au Directeur exécutif dans les domaines suivants, conformément au paragraphe 3 de son mandat révisé:
  - audit interne;
  - gestion des risques et contrôles internes;
  - états financiers;
  - comptabilité;
  - audit externe;
  - valeurs et éthique; et
  - allégations d'irrégularités.

Le Comité a structuré le présent rapport en conséquence.

### Composition du Comité d'audit

3. On trouvera la composition actuelle du Comité à l'annexe II. Il convient de noter qu'elle reflète un équilibre approprié entre les sexes et les régions.

### Activités du Comité d'audit

4. Le présent rapport couvre la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2013. Il offre une vue d'ensemble des activités du Comité au cours de cette période et souligne les questions sur lesquelles le Conseil d'administration et la Directrice exécutive devraient se pencher. Le Comité s'est réuni trois fois au cours de cette période, en juin et en décembre 2012, puis en mars 2013.
5. Le Comité se réunit au moins trois fois par an, pendant deux ou trois jours, au Siège du PAM. À titre exceptionnel, la réunion de décembre 2012 s'est tenue à Doubaï, car les membres du Comité étaient invités à y assister à la première journée de la Réunion mondiale des cadres. En outre, le Comité, ou certains de ses membres, peut être amené à contribuer à une tâche spéciale. Les séances à huis clos (en présence des seuls membres du Comité) avec le Directeur exécutif, qui se tiennent le premier et le dernier jour de chaque réunion, revêtent une importance particulière. Elles portent principalement sur des questions stratégiques et permettent au Comité de donner à son travail l'orientation voulue en l'aidant à se familiariser avec les priorités et les besoins du PAM. Ces séances sont par ailleurs l'occasion de faire part au Directeur exécutif des grandes préoccupations du Comité et de porter à son attention des questions sur lesquelles il lui faut se pencher de toute urgence.



6. Depuis 2009, le Comité organise également à l'occasion de ses réunions des rencontres avec le Bureau du Conseil d'administration, rencontres qu'il juge extrêmement utiles, car elles lui permettent de rester en contact avec le Conseil. Le Comité espère qu'elles l'aideront au fil du temps à mieux s'adapter aux priorités du Conseil et à s'acquitter plus efficacement de ses fonctions de contrôle.
7. Le Directeur exécutif adjoint, les sous-directeurs exécutifs concernés et leurs collaborateurs assistent généralement aux réunions du Comité. On note une nette amélioration de la qualité et de la teneur des documents présentés au Comité, ainsi que du partage des indications, des orientations et des perspectives indispensables au Comité pour formuler des avis indépendants.
8. L'appui fourni par l'Inspecteur général (et Directeur du Bureau des services de contrôle) qui, avec son équipe, assiste à l'examen de la plupart des points de l'ordre du jour, est fort précieux, tout comme celui du Commissaire aux comptes.
9. Le Comité s'est efforcé de fournir à la Directrice exécutive et au Bureau du Conseil d'administration des conseils équilibrés, et il a bénéficié de leurs orientations et points de vue. Le Comité assure un suivi systématique de l'application de ses décisions et recommandations.
10. Le Comité remercie la Directrice exécutive et son équipe ainsi que le Bureau du Conseil d'administration pour toute l'assistance qu'ils lui ont apportée dans l'exercice de ses fonctions. Il n'est toutefois pas superflu de rappeler que le Comité ne peut être efficace que si le Conseil et la direction sont bien convaincus de la nécessité du travail d'un comité d'audit indépendant et acceptent le rôle qui est le sien. Compte tenu du caractère novateur de cette initiative dans le système des Nations Unies, il est compréhensible que certains ne comprennent pas bien comment utiliser au mieux un comité d'audit composé de spécialistes extérieurs. Les comités d'audit ne cessent d'évoluer, y compris dans le monde de l'entreprise, et il semblerait que les nouvelles exigences qui leur sont imposées (qui vont bien au-delà de l'examen des états financiers et du contrôle de la fonction d'audit interne) rendent presque inappropriée l'appellation "comité d'audit". Un comité d'audit est de plus en plus souvent considéré comme un outil essentiel pour donner leur pleine mesure aux travaux du Conseil et dispenser à la haute direction des avis indépendants sur l'efficacité et la rentabilité de diverses initiatives de politique générale et sur les risques associés en matière de stratégies, de mise en œuvre, d'information financière et de mise en conformité.
11. Le Comité souhaiterait souligner l'importance des visites sur site. Dans le cadre de son activité à valeur ajoutée qui consiste à s'assurer que le PAM s'acquitte de son mandat, l'observation des opérations lui est indispensable pour se familiariser avec l'organisation dont il assume le contrôle fiduciaire – et constitue une pratique normale non seulement des conseils d'administration, mais aussi de tout comité d'audit. Nous entendons continuer de travailler aux côtés de la Directrice exécutive à la réalisation de cet objectif.

---

## AUDIT INTERNE

12. La Charte du Bureau des services de contrôle a été publiée le 15 mars 2012 par la Directrice exécutive. Le Comité d'audit est d'avis que cette charte clarifie la mission du Bureau des services de contrôle et les moyens dont ce dernier dispose pour s'acquitter de celle-ci.

13. Comme le prévoit son mandat, le Comité a participé au processus de sélection du nouveau Directeur du Bureau des services de contrôle: son Président siégeait ainsi au jury de sélection en novembre 2012.

## GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES

14. Le Comité se félicite des efforts qu'a faits le PAM en 2012 pour renforcer encore sa gestion des risques, notamment l'organisation pour les opérations complexes de missions intégrées consacrées à la gestion des risques institutionnels, et la préparation et l'adoption de la déclaration du PAM sur l'appétence au risque.
15. **Planification de la succession:** Comme le Comité l'a noté dans son rapport l'an dernier, il manquerait à son devoir s'il n'attirait pas l'attention sur le fait que la planification de la succession aux postes de responsabilité clés est le risque principal du programme de gestion de la plupart des organisations des secteurs privé et public et de leurs organes directeurs. L'efficacité durable du PAM dépend en grande partie de l'identification d'une équipe de dirigeants qui possèdent la passion, la vision et l'inspiration nécessaires pour mener cette stratégie au sein du système des Nations Unies, et qui soient à même de communiquer avec la communauté internationale et les organisations donatrices, de les influencer et de les amener à s'engager. Ces décisions de haut niveau sont les plus importantes que doit prendre un organe d'administration. Compte tenu des récentes modifications apportées aux postes de direction clés placés sous la responsabilité du Directeur exécutif, des réaffectations et des indemnités proposées aux candidats à un départ volontaire, le Conseil d'administration devrait veiller à ce que les plans de transition, l'alignement sur la stratégie et les processus de contrôle opérationnel fassent l'objet d'un examen et d'un suivi. Tout en alignant les procédures de sélection sur les politiques de la fonction publique internationale, du système des Nations Unies et du PAM, il convient de rechercher de manière systématique des talents internes et externes pour la formation des dirigeants, la rotation entre les fonctions et le renforcement des compétences techniques, afin de disposer de réservoirs de candidats susceptibles d'occuper les postes de direction vacants dans un avenir proche ou lointain. La direction devrait garantir au Conseil d'administration que les fonds alloués au titre des programmes de départs volontaires auront l'impact souhaité à court et à long terme sur l'organisation, et que les objectifs globaux en matière de capital humain sont assortis de cibles spécifiques susceptibles d'être vérifiés et de critères de mesure demeurant valables dans le temps.
16. **Deuxième état annuel du contrôle interne:** Le Comité a constaté que le projet de déclaration sur le contrôle interne, que doit signer la Directrice exécutive et que doivent étayer les différents responsables, continue d'attester d'une excellente pratique et influe grandement sur les attentes en matière de gouvernance, de risque, de contrôle et de conformité, ainsi que sur le respect de l'obligation redditionnelle. Le Comité a constaté avec satisfaction que le personnel chargé des finances et de la gestion des risques avait fondé sa méthode de contrôle sur des cadres largement acceptés, tels que celui du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway et les orientations du rapport Turnbull sur la mise en œuvre du Code général de gouvernance des organisations du Royaume-Uni. Une réponse détaillée à la nouvelle déclaration d'assurance sur le contrôle interne a été transmise au Directeur exécutif adjoint, aux Sous-Directeurs exécutifs et aux directeurs régionaux; elle renseigne sur l'état des procédures de contrôle interne dans les domaines placés sous leur responsabilité. Des progrès ont été faits dans presque tous les domaines nécessitant des améliorations. Le Comité n'a pas relevé de commentaires notables du Commissaire aux comptes ni du Vérificateur des comptes au sujet de ces

déclarations. Le Conseil d'administration devrait être satisfait qu'un tel processus soit en place.

17. **Gestion des risques liés aux prix des produits de base:** Compte tenu de l'instabilité persistante des marchés des produits de base et des structures de fixation des prix de par le monde, le Comité continue d'encourager la direction à favoriser la réflexion sur le commerce des produits de base, la couverture des risques et les prévisions, et à en organiser le contrôle. Le fait de disposer d'engagements de financement pluriannuels et donc de pouvoir s'engager à soutenir les bénéficiaires sur plusieurs années permet de mieux prévoir les résultats dans les domaines de l'action humanitaire et du développement et de les obtenir de manière plus efficiente. Les chocs causés par les fluctuations des prix – qui risquent de réduire considérablement les effets des fonds engagés par les donateurs – pourraient être atténués au moyen de mécanismes supervisés de manière adéquate. Il faut du temps pour se doter de telles compétences techniques, et le Comité invite donc la direction à mettre en place les procédures nécessaires pour constituer ce savoir-faire. Les processus, l'infrastructure et le contrôle établis à ce jour dans le domaine des placements, s'ils sont adaptés aux activités actuelles du PAM, risquent d'être insuffisants pour répondre aux besoins futurs.

### Contrôle de la trésorerie et des placements

18. Le Comité a reçu de la direction des informations relatives à la performance du portefeuille de placements à court terme. Après examen des directives et restrictions à observer en matière de placements et du profil de risque de ces placements, il est en mesure d'indiquer que ces derniers sont raisonnables.
19. Le Comité estime toutefois que le PAM devrait faire plus souvent appel à des spécialistes extérieurs de la trésorerie et des placements, compte tenu de la nécessité relevée précédemment d'améliorer constamment les techniques de gestion des risques liés aux prix des produits de base, associée à la complexité croissante des marchés financiers et monétaires mondiaux. Le groupe consultatif du PAM ne s'est pas réuni en 2012. Le Comité pense que le groupe devrait se réunir chaque année, et à chaque fois que les circonstances l'exigent. En outre, pour pouvoir s'acquitter pleinement de sa mission en matière d'évaluation du processus de gestion financière (ses membres n'étant pas des experts en matière de placements), le Comité souhaiterait qu'un compte rendu des réunions du groupe consultatif soit rédigé et distribué, ou que l'un des membres du Comité ait la possibilité d'assister aux réunions en tant qu'observateur. Le Comité a constaté qu'outre le groupe consultatif du PAM, la Trésorerie de la Banque mondiale a elle aussi conseillé le PAM ces dernières années au sujet de diverses questions sur lesquelles le PAM peut n'avoir que des connaissances limitées, notamment la politique de placement, la politique de change ou encore la sélection des responsables des placements, et il encourage fermement la poursuite du dialogue.

---

## ÉTATS FINANCIERS

20. Après avoir minutieusement examiné les informations qui lui avaient été communiquées à sa réunion de mars 2013 par la direction du PAM sur l'établissement des états financiers annuels, par le Bureau des services de contrôle, et par le Commissaire aux comptes au sujet de son audit, le Comité a jugé que la version provisoire des états financiers pouvait être transmise à la direction du PAM pour approbation finale et au Commissaire aux comptes pour conclusion de son audit, aucun problème significatif ne lui ayant été signalé.

## COMPTABILITÉ

21. Le Comité note avec satisfaction que le PAM continue de guider et d'aider activement d'autres organismes des Nations Unies à mettre en œuvre les Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS). En 2012, aucune nouvelle norme IPSAS n'est parue; le PAM a cependant continué d'améliorer l'application des normes précédemment mises en œuvre, en faisant figurer davantage d'informations dans les états financiers et en harmonisant les informations communiquées avec celles publiées par d'autres organismes des Nations Unies ayant adopté les normes IPSAS. En outre, le Comité prend note de l'engagement et de la volonté du PAM d'appliquer les normes IPSAS en vigueur à compter de janvier 2013.

## AUDIT EXTERNE

22. La relation entre le Comité et le Commissaire aux comptes est cruciale. Le Comité compte sur ce dernier pour lui donner une assurance globale sur les systèmes de contrôle interne. Les deux instances entretiennent une relation de dépendance mutuelle, qui ne porte cependant nullement atteinte à leur indépendance respective.

23. Pour la troisième année, le Vérificateur général des comptes de l'Inde réalise l'audit externe. Le Comité a pu examiner de manière productive les travaux et le projet d'opinion (sans réserve) du Commissaire aux comptes avec les membres du Bureau des services de contrôle et de la direction financière du PAM qui étaient présents. D'après cette opinion, aucun problème important n'est venu compromettre l'intégrité des états relatifs à la situation financière réelle du PAM. En accord avec son engagement de chaque instant, le Comité exprime son accord avec cette position. Il estime que toutes les questions portées à son attention qui appelaient la communication d'informations supplémentaires dans les notes relatives aux états financiers ont été documentées dans ces notes. Les points suivants ont été abordés pendant la discussion:

- communication d'informations sur la caisse des pensions administrée par l'organe central des Nations Unies, caisse dont le PAM ne contrôle pas directement l'évaluation actuarielle – le Comité a été informé que toutes les organisations membres de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies avaient harmonisé leur approche concernant la communication des informations;
- taxe sur la valeur ajoutée (TVA) acquittée et en attente de recouvrement, qui demeure impayée depuis de nombreuses années dans plusieurs pays. Les sommes correspondantes devraient déjà avoir été remboursées par les pays concernés. Au 31 décembre 2012, une réserve pour créances irrécouvrables d'un montant total de 21,7 millions de dollars É.-U. avait été constituée (contre un montant de 48,9 millions de dollars au 31 décembre 2011). Cette somme est en majeure partie due par le Gouvernement soudanais (15,1 millions de dollars au 31 décembre 2012, contre 43,3 millions de dollars au 31 décembre 2011); celui-ci a indiqué dans une lettre datée du 13 avril 2012 qu'il rembourserait la TVA impayée d'ici à la fin du mois de décembre 2013. La diminution du montant de la réserve est principalement due au fait que la TVA à payer par le Soudan est libellée en livres soudanaises. La valeur de cette livre soudanaise a chuté de près de moitié, ce qui a eu un lourd impact sur la somme à recouvrer convertie en dollars des États-Unis et généré une perte de change latente; cela n'a eu aucune conséquence pour le PAM, car cette perte a été compensée par la réserve constituée les années précédentes. Néanmoins, au moment de percevoir la

somme due, si la livre soudanaise n'a pas retrouvé sa valeur, le PAM touchera un montant en dollars des États-Unis nettement inférieur à la dépense initiale.

24. La valeur ajoutée qu'apportent le Commissaire aux comptes et le Comité d'audit réside dans leur aptitude non seulement à se concentrer sur les états financiers de fin d'année et l'impartialité avec laquelle ces états sont présentés, mais aussi à juger si le PAM s'acquitte de son mandat. Plusieurs domaines de performance ont été examinés lors d'audits opérationnels ou par l'observation des résultats.

---

## VALEURS ET ÉTHIQUE

25. Le Comité n'a relevé aucun problème lié aux valeurs ou à l'éthique du PAM. L'orientation générale adoptée par la haute direction pour ce qui concerne le contrôle, la conformité et les sujets connexes semble juste. Le Comité a pris note du rapport de l'Inspecteur général, qui évoquait les améliorations susceptibles d'être apportées à l'administration de la justice. Le Comité étudiera cette question lors de ses futures réunions et avisera le Conseil d'administration de toute autre préoccupation qu'il pourrait avoir, le cas échéant.

---

## ALLÉGATIONS D'IRRÉGULARITÉS

26. Le Comité s'est félicité des efforts faits par le Bureau des inspections et des enquêtes pour saisir la direction de certaines allégations lorsque celle-ci est mieux à même de les évaluer et de prendre les mesures voulues. Cela a accru l'efficacité du personnel, et le Bureau des inspections et des enquêtes a indiqué que toutes les affaires dont il avait été saisi avaient fait l'objet d'une enquête exhaustive dans les six mois.
27. Le Comité a d'abord été très préoccupé par les observations figurant dans le rapport annuel de l'Inspecteur général au sujet de la nécessité d'améliorer la ponctualité et la transparence des décisions prises par la direction eu égard aux conclusions des enquêtes. Lorsqu'il s'est entretenu avec la Directrice exécutive, le Comité a noté avec satisfaction que la direction était en train de procéder à l'auto-évaluation de la procédure, avec l'appui du Bureau des services juridiques, de la nouvelle Directrice de la Division des ressources humaines, et du nouvel Inspecteur général. Le Comité estime qu'il est trop tôt pour dire s'il convient de modifier la procédure en place; il souhaite simplement que le Conseil d'administration prenne note des observations de l'Inspecteur général. Le Comité prévoit de consacrer une bonne partie de sa réunion estivale à venir à l'examen de la procédure par la direction.
28. La procédure suivie doit avant toute chose exposer et manifester, par l'action, les valeurs du PAM, tout en permettant un examen rapide de tous les aspects pertinents des politiques du PAM et des Nations Unies en matière de personnel. Le Comité part du postulat que la direction et le Bureau des services de contrôle trouveront des moyens d'améliorer la procédure, de garantir l'adoption de mesures en temps utile et d'accroître la transparence de tout le processus.



## PERSPECTIVES ET INDICATIONS SUPPLÉMENTAIRES

### Possibilité de mener des évaluations coordonnées

29. Le PAM s'emploie à auto-évaluer ses interventions et cherche sans cesse à améliorer son travail, comme en attestent les activités de l'Inspecteur général, les audits d'optimisation des ressources effectués par le Commissaire aux comptes, le travail mené par le Bureau de l'évaluation, et les évaluations extérieures réalisées à la demande de la direction (par exemple, les examens des stratégies) ou de parties prenantes clés (comme les services d'audit des pays donateurs ou le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation).
30. Pour maximiser l'utilité de ces évaluations, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle du PAM devrait songer à regrouper toutes les possibilités répertoriées dans le cadre du processus global de formulation de recommandations, d'examen et de suivi. Cela permettrait en effet d'effectuer un classement centralisé des améliorations possibles et de donner à celles-ci un ordre de priorité. La Division de la gestion et du suivi de la performance devrait envisager de faire figurer dans cet inventaire les possibilités envisagées par la direction.
31. Ce regroupement aurait notamment pour objet de veiller à ce que toutes les possibilités répertoriées soient analysées et dûment hiérarchisées. Celles qui auront été auto-répertoriées peuvent prendre le pas sur celles que recenseraient des groupes de contrôle. Il peut apparaître, après analyse, que des problèmes de diverses natures ont en réalité une cause profonde commune.
32. À mesure que les programmes de contrôle du PAM évolueront (Bureau des services de contrôle, Commissaire aux comptes, Bureau de l'évaluation), les études, les évaluations et le champ des examens se recouperont inévitablement, et très souvent les limites entre les domaines de compétence de chacun s'estomperont. Ce phénomène n'est pas un point faible, mais une force sur laquelle il faut s'appuyer, car chaque unité de contrôle apporte sa propre optique, ses éclairages et ses orientations lorsqu'il s'agit d'évaluer la capacité du PAM à exécuter sa stratégie. Cela étant dit, les trois unités doivent s'employer à coordonner leurs travaux. Cette coordination peut notamment passer par la réalisation de projets communs, l'établissement de rapports conjoints, le recours aux travaux d'autres groupes, la prise de décisions concertées concernant les points à examiner, et l'affectation temporaire de personnel pour contribuer aux projets d'une autre unité.

### Séparation effective des tâches

33. Il est urgent de renforcer la séparation des tâches dans le système informatique. Compte tenu de la restructuration effectuée fin 2012, cette question devrait figurer en tête des priorités, et prévoir la mise à jour de la liste de toutes les délégations de pouvoirs. Le Comité a été informé qu'une circulaire de la Directrice exécutive sur la délégation des pouvoirs paraîtrait prochainement.

## ANNEXE I

### **Mandat du Comité d'audit du Programme alimentaire mondial (PAM)** **Approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire,** **le 15 novembre 2011**

#### **Objet**

1. Le Comité d'audit joue un rôle d'expert-conseil auprès du Conseil d'administration et du Directeur exécutif et leur fournit des avis autorisés indépendants afin de les aider à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance, notamment assurer l'efficacité des systèmes de contrôle interne, des fonctions de gestion des risques, d'audit et de contrôle et des procédures de gouvernance. Le but du Comité est d'ajouter de la valeur en renforçant l'obligation redditionnelle et la gouvernance au sein du PAM.
2. Le Comité d'audit fournit des avis au Conseil d'administration et au Directeur exécutif sur:
  - a) la qualité et le niveau de l'information financière, de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles internes au sein du PAM;
  - b) l'indépendance, l'efficacité et la qualité des fonctions d'audit interne et des rapports du Commissaire aux comptes;
  - c) le renforcement de l'interaction et de la communication entre les membres du Conseil d'administration, les vérificateurs externes et internes, et la direction du PAM.

#### **Responsabilités**

3. Le Comité d'audit a des responsabilités spécifiques qui sont notamment de donner des avis au Conseil d'administration et au Directeur exécutif dans les domaines suivants:
  - a) *audit interne*: la dotation en personnel, les ressources et l'efficacité de la fonction d'audit interne et l'indépendance de ladite fonction, y compris des avis sur la sélection de l'Inspecteur général et Directeur du Bureau des services de contrôle;
  - b) *gestion des risques et contrôles internes*: l'efficacité des systèmes de contrôle interne du PAM, y compris les pratiques de gestion des risques et de gouvernance interne;
  - c) *états financiers*: les questions liées aux états financiers vérifiés du PAM et aux rapports présentés par le Commissaire aux comptes à la Direction et au Conseil d'administration du PAM;
  - d) *comptabilité*: le caractère approprié des méthodes et des normes comptables ainsi que des pratiques de divulgation des données, et tout changement apporté à ces méthodes, et les risques qu'elles comportent;
  - e) *audit externe*: le plan de travail et les rapports du Commissaire aux comptes; le Comité d'audit peut fournir, à la demande du Conseil d'administration, des avis sur la sélection du Commissaire aux comptes, y compris les coûts et l'étendue des services à fournir, ainsi que des avis au Conseil d'administration sur les honoraires du Commissaire aux comptes et sur l'extension du périmètre d'audit ou les travaux complémentaires demandés au Commissaire aux comptes;

- f) *valeurs et éthique*: les systèmes mis en place par le PAM pour respecter et promouvoir les valeurs de la fonction publique internationale, et assurer la conformité aux normes et politiques applicables ainsi qu'aux règles déontologiques les plus strictes afin de prévenir les conflits d'intérêts et les comportements répréhensibles; et
- g) *allégation d'irrégularités*: les procédures mises en place pour la prise en compte et la vérification des allégations sérieuses.

## Pouvoirs

- 4. Le Comité d'audit dispose des pouvoirs nécessaires pour exercer ses responsabilités, y compris en ce qui concerne l'accès aux informations, aux archives, aux installations et au personnel du PAM. Le Comité d'audit bénéficie des mêmes droits d'accès aux informations réservées et confidentielles que ceux dont jouit le Commissaire aux comptes en vertu du Règlement financier du PAM. La direction communique régulièrement des informations à jour au Comité d'audit. Le Comité d'audit prévoit le temps nécessaire pour toute réunion confidentielle avec la direction
- 5. L'Inspecteur général et Directeur du Bureau des services de contrôle ainsi que le Commissaire aux comptes ont un accès illimité et confidentiel au Comité d'audit.
- 6. Le Conseil d'administration et le Directeur exécutif prennent les mesures nécessaires pour que le présent mandat soit réexaminé périodiquement. Tout projet d'amendement y relatif doit être soumis pour approbation au Conseil d'administration.
- 7. Le Comité d'audit, en tant qu'organe consultatif, n'a pas de pouvoir de décision en matière de gestion, ni de pouvoirs exécutifs ou d'autres responsabilités opérationnelles.

## Composition

- 8. Le Comité d'audit se compose de cinq membres experts indépendants exerçant leurs fonctions à titre personnel.
- 9. La compétence professionnelle et l'intégrité sont les critères de sélection les plus déterminants des membres du Comité d'audit.
- 10. Dans toute la mesure du possible, la composition du Comité d'audit reflète une représentation équilibrée entre les pays développés et les pays en développement, entre le secteur public et le secteur privé, et entre les femmes et les hommes. Une attention particulière est accordée à une représentation géographique équitable. Le Comité d'audit ne comporte pas plus d'un ressortissant d'un même État membre du PAM.
- 11. Dans la mesure du possible, au moins un membre est sélectionné sur la base de ses qualifications et de son expérience en tant que spécialiste hors classe du contrôle, vérificateur ou directeur financier, de préférence dans le système des Nations Unies ou dans une autre organisation internationale.
- 12. Pour remplir leur rôle avec efficacité, les membres du Comité d'audit doivent collectivement posséder des connaissances, des compétences et une expérience de haut niveau qui soient récentes et pertinentes dans les domaines suivants:
  - a) finance et audit;
  - b) structures de gouvernance et de responsabilité organisationnelles, y compris en ce qui concerne la gestion des risques;
  - c) grandes principes du droit;
  - d) gestion de haut niveau; et



- e) organisation, structure et fonctionnement du système des Nations Unies et/ou d'autres organisations intergouvernementales.
13. Les membres doivent ou devront rapidement connaître les objectifs du PAM, sa mission, la structure de gouvernance et de responsabilité et les règles qui le gouvernent.

### **Indépendance**

14. Le rôle du Comité d'audit étant de fournir des avis objectifs, ses membres veillent à rester indépendants du Secrétariat du PAM et du Conseil d'administration, et évitent toute situation susceptible de créer un conflit d'intérêts réel ou supposé.
15. Les membres du Comité d'audit:
- a) n'occupent pas de fonctions dans des sociétés qui entretiennent des relations commerciales avec le PAM et n'exercent pas d'autres activités susceptibles de compromettre, ou de sembler compromettre, leur indépendance en tant que membres du Comité d'audit;
  - b) ne sont pas, ou n'ont pas été, au cours des deux années précédant leur nomination au Comité d'audit, employés ou engagés à un titre quelconque par le PAM ou par une délégation du Conseil d'administration du PAM, et aucun de leurs proches (tels que définis dans le Manuel et le Règlement du personnel du PAM) n'est lié par une relation de travail ou par une relation contractuelle avec le PAM ou une délégation du Conseil d'administration du PAM;
  - c) sont indépendants du Groupe des Vérificateurs externes des comptes des Nations Unies et du Corps commun d'inspection des Nations Unies;
  - d) ne sont pas admis à postuler à un emploi quelconque auprès du PAM dans un délai de trois ans au moins à compter du dernier jour de leur mandat au sein du Comité d'audit.
16. Les membres du Comité d'audit exercent leurs fonctions à titre personnel et ne demandent ni n'acceptent d'instructions eu égard à leur activité au sein du Comité d'audit de la part de tout gouvernement ou autre autorité faisant partie du PAM ou extérieure à celui-ci.
17. Les membres du Comité d'audit signent tous les ans une déclaration d'indépendance et un état de leurs intérêts financiers qu'ils soumettent au Président du Conseil d'administration selon une procédure établie par le Comité d'audit dans son règlement intérieur.

### **Sélection, nomination et mandat**

18. Le Directeur exécutif:
- a) invite les membres du PAM à présenter des candidats possédant de hautes qualifications et une expérience à des postes de direction pour siéger au Comité d'audit; et
  - b) fait paraître dans des magazines et/ou des journaux de renom international, ainsi que sur Internet, un appel à manifestation d'intérêt afin de recueillir les candidatures de personnes justifiant des qualifications et de l'expérience requises.
19. La sélection des membres du Comité d'audit est confiée à un jury composé de deux représentants du Conseil d'administration désignés par celui-ci, d'un membre en exercice du Comité d'audit désigné par celui-ci, ainsi que de deux membres du Secrétariat désignés par le Directeur exécutif. Le jury désigne lui-même son Président.

20. Le jury présente ses recommandations au Directeur exécutif et au Président du Conseil d'administration.
21. Le Conseil d'administration examine les candidatures recommandées par le Directeur exécutif pour approbation et nomination.
22. Les membres du Comité d'audit sont nommés pour un mandat de trois ans, renouvelable une seule et dernière fois pour une durée de trois ans, sans que ces deux mandats soient nécessairement consécutifs.
23. Les membres du Comité d'audit désignent parmi eux leur Président. Lorsque le Président se trouve dans l'impossibilité d'assister à une réunion, les membres présents élisent un président par intérim.
24. Un membre du Comité d'audit peut se démettre de ses fonctions par notification écrite au Président du Conseil d'administration et au Directeur exécutif.
25. Une nomination au Comité d'audit peut uniquement être révoquée par le Conseil d'administration après consultation du Directeur exécutif.

## Réunions

26. Le Comité d'audit se réunit au moins trois fois par an et ses réunions se tiennent normalement au Siège du PAM. Toute réunion devant se tenir dans un autre lieu doit être préalablement approuvée par le Président du Conseil et le Directeur exécutif. Le nombre de réunions annuelles dépend de la charge de travail approuvée et du calendrier le plus approprié pour l'examen des différentes questions; il est déterminé par le Comité d'audit en consultation avec le Président du Conseil d'administration et le Directeur exécutif. Dans des circonstances exceptionnelles, les réunions du Comité d'audit peuvent être organisées par vidéoconférence ou par téléconférence.
27. Conformément au présent mandat, le Comité d'audit peut établir son propre règlement intérieur afin d'aider ses membres à s'acquitter de leurs responsabilités. Le règlement intérieur du Comité d'audit est communiqué au Conseil d'administration et au Directeur exécutif pour information.
28. Le quorum du Comité d'audit est fixé à trois membres. En règle générale, le Comité d'audit conduit ses travaux sur la base du consensus. En l'absence de consensus, les décisions du Comité d'audit sont prises à la majorité des membres participant aux réunions. En cas d'égalité des voix, le Président dispose d'une voix prépondérante.
29. Le Directeur exécutif, le Commissaire aux comptes, l'Inspecteur général et Directeur du Bureau des services de contrôle, le Directeur financier et le Spécialiste de la déontologie, ou leurs représentants, assistent aux réunions sur invitation du Comité d'audit. D'autres fonctionnaires du PAM dont les fonctions ont trait aux points à l'ordre du jour peuvent également être invités.
30. Le Comité d'audit peut obtenir un avis indépendant ou faire appel à d'autres experts extérieurs; les frais afférents à ces services qui ne sont pas pris en charge par le budget du Comité d'audit sont soumis à l'approbation du Président du Conseil d'administration et du Directeur exécutif, suivant les procédures établies.
31. Tous les documents et informations confidentiels soumis au Comité d'audit ou obtenus par ce dernier restent confidentiels à moins qu'il n'en soit décidé autrement. Les membres du Comité d'audit acceptent cette obligation par écrit au moment de leur nomination.

## Rapports

32. Le Président du Comité d'audit soumet les conclusions du Comité au Président du Conseil d'administration et au Directeur exécutif après chaque réunion, et présente un rapport annuel, par écrit et en personne, à la session annuelle du Conseil d'administration pour examen.
33. Le Président du Comité d'audit peut informer à tout moment le Président du Conseil et/ou le Directeur exécutif de toute question de gouvernance susceptible, à son avis, de réclamer l'attention.

## Dispositions administratives

34. Les membres du Comité d'audit fournissent leurs services à titre gracieux.
35. À un niveau équivalant à celui de Sous-Secrétaire général dans le système des Nations Unies, les membres du Comité d'audit:
  - a) reçoivent une indemnité journalière de subsistance; et
  - b) ont droit au remboursement des frais de voyage encourus pour participer aux réunions dudit Comité, conformément aux procédures appliquées aux fonctionnaires du PAM.
36. Le bureau du Directeur exécutif adjoint chargé des relations extérieures assure le secrétariat du Comité d'audit.

## ANNEXE II

### COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

- Antoine Antoun: conseiller indépendant en gestion et ancien Directeur général du cabinet Ernst and Young; de nationalité franco-libanaise. Son mandat a débuté le 7 juillet 2012 et prendra fin le 6 juillet 2015.
- Elvira Edith Lazzati: anciennement Directrice financière de la société JBS Argentina; de nationalité argentine. Son mandat a débuté le 9 juin 2012 et prendra fin le 8 juin 2015.
- Kholeka Mzondeki: membre externe du Conseil d'administration de Reunert, Lovelife, etc.; de nationalité sud-africaine. Son mandat a débuté le 10 novembre 2012 et prendra fin le 9 novembre 2015.
- Irena Petruškevičienė: membre de l'Association des experts-comptables du Royaume-Uni, anciennement membre de la Cour des comptes européenne, au Luxembourg; de nationalité lituanienne. Son mandat a débuté le 30 juillet 2011 et prendra fin le 29 juillet 2014.
- James A. Rose: Vice-Président et Chef de l'audit de la société Humana; ressortissant des États-Unis d'Amérique. Son mandat a débuté le 30 juillet 2011 et arrivera à son terme le 29 juillet 2014.

## ANNEXE III

<b>ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT AVRIL 2012–MARS 2013</b>			
	<b>JUIN 2012</b>	<b>DÉC. 2012</b>	<b>MARS 2013</b>
Séance à huis clos avec le Bureau du Conseil d'administration	√		√
Séance à huis clos avec la Directrice exécutive	√	√	√
Opérations	√		
Questions d'évaluation	√		√
Comité des placements			√
Questions en rapport avec le contrôle:			
– Audit externe	√		√
– Audit interne	√	√	√
Gestion de la performance et des risques	√	√	√
Questions liées aux ressources humaines	√	√	
Contrôle interne		√	√
Questions éthiques	√		
Questions juridiques	√	√	
Questions financières et budgétaires	√	√	√

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée