

Le Guide de Contrôle Interne en Action sur le Terrain



Contrôle
Interne

en
Action



WFP

Programme
Alimentaire
Mondial

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES

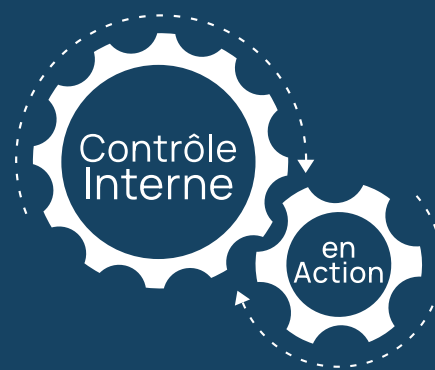
Comment gérer vos risques et en prendre le contrôle

Division de la Gestion Globale des Risques (ERM)

ERM

Incorporer la Gestion du Risque

Contenu



05

QUE TENTONS-NOUS DE CONTRÔLER?

Le contrôle interne est défini par le Cadre de contrôle interne du PAM (2015) [en français] comme étant un processus, mis en action par le Conseil d'Administration, les cadres et d'autres membres du personnel du PAM, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la bonne réalisation des objectifs concernant les opérations, les rapports et la conformité.

13

POURQUOI LE CONTRÔLE INTERNE POURRAIT-IL FAILLIR?

Comprendre ces dernières, aide à modeler le processus d'évaluation des contrôles ([chapitre 3](#)) et façonne les décisions sur comment mieux faire fonctionner les contrôles ([chapitre 4](#)).

23

COMMENT ÉVALUEZ-VOUS UN SYSTÈME DE CONTRÔLE?

Les administrateurs sont responsables de la revue et de l'évaluation du fonctionnement des contrôles internes sous leur responsabilité et devraient exécuter ces exercices de manière continue.

35

VOUS AVEZ TROUVÉ UN PROBLÈME DE CONTRÔLE, MAINTENANT QUE FAIRE?

Il y a plus d'une façon d'améliorer vos contrôles internes, et la manière de réagir à l'identification d'un problème dépendra de votre contexte et de vos priorités.

47

À L'AVENIR, COMMENT POUVEZ-VOUS PRÉVENIR LES PROBLÈMES?

Ce chapitre couvrira des conseils généraux et astuces à l'intention de deux acteurs importants qui jouent un rôle particulier lorsqu'il s'agit de cultiver un système solide de contrôle interne: les administrateurs et les plus petits bureaux.

Où pouvez-vous trouver davantage d'informations?

Afin d'en apprendre davantage sur le risque, le contrôle et la redevabilité, vous pouvez consulter les pages suivantes:

SUIVEZ UN COURS D'APPRENTISSAGE EN LIGNE (E-LEARNING) SUR LE CONTRÔLE INTERNE SUR LE TERRAIN

Sur la [chaîne WeLearn de la division ERM](#), vous trouverez le cours d'apprentissage en ligne complémentaire [Le contrôle interne en action](#) [en français] ainsi que d'autres cours pertinents sur des sujets tels que les [Standards minimaux de contrôle pour gérer les risques liés aux tierces parties lors d'urgences](#) et le [Modèle des Trois Lignes](#);

JOIGNEZ-VOUS À LA CONVERSATION:

Sur la [communauté de la division ERM](#) sur Yammer vous pouvez établir des liens, découvrir et partager de l'information, des expériences et des meilleures pratiques au sujet du contrôle interne, de la gestion des risques, de la gestion des risques de fraude, et encore plus;

CONSULTEZ NOS PAGES SUR WFPGO:

Les pages de la [division ERM](#) et sa [collection](#) contiennent des informations utiles et des liens vers des documents d'orientation;

CONSULTEZ NOS PAGES SU MANUELS:

Incluant le [ERMM](#) et le [Manuel sur la prévention de la fraude et de la corruption](#);

PARCOUREZ NOS POLITIQUES ET CADRES:

Incluant la [Politique en matière de gestion globale des risques](#) (2018), le [Cadre de contrôle](#) (2018), le [Cadre de contrôle interne](#) (2015) et la [Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption du PAM](#) (2021) [tous en français].

Pour débiter

Ce guide fournit des conseils concrets et pratiques sur la manière de mettre en œuvre des contrôles internes améliorés et plus judicieux permettant au PAM de répondre à ses objectifs. Nous répondrons aux cinq questions principales à considérer lorsque vous cherchez à améliorer l'efficacité des contrôles internes touchant à votre travail:

1. Que tentons-nous de contrôler?
2. Pourquoi le contrôle interne pourrait-il faillir?
3. Comment évaluez-vous un système de contrôle?
4. Vous avez trouvé un problème de contrôle, maintenant que faire?
5. À l'avenir, comment pouvez-vous prévenir les problèmes?

Chaque sujet est accompagné d'un scénario, afin d'ancrer la théorie dans des exemples issus de la réalité auxquels vous êtes susceptibles de faire face dans votre routine quotidienne au PAM. Ce faisant, nous démystifierons la conception et la théorie derrière le contrôle interne, et démontrerons leur application générale aux programmes et fonctions de support du PAM. Le guide vous donnera les moyens vous permettant de mettre en œuvre, évaluer et améliorer avec confiance les contrôles internes.

À qui ce guide s'adresse-t-il?



Ce guide est destiné au personnel du PAM avec des responsabilités managériales ou de supervision parmi tous les bureaux et fonctions du PAM, ainsi que pour ceux qui encadrent ou réalisent des activités de contrôle interne. Étant donné qu'à peu près tout le monde utilise les contrôles internes afin de gérer les risques, même les employés sans responsabilité managériale ou de supervision bénéficieront de l'information se trouvant au sein du présent guide.

WFP/Giulio d'Adamo

Que tentons-nous de contrôler?

Le contrôle interne atténue les risques

Le contrôle interne est défini par le [Cadre de contrôle interne](#) du PAM (2015) [en français] comme étant un processus, mis en action par le Conseil d'Administration, les cadres et d'autres membres du personnel du PAM, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la bonne réalisation des objectifs concernant les opérations, les rapports et la conformité.

EN TERMES SIMPLES, CELA SIGNIFIE QUE LE CONTRÔLE INTERNE EST...

"Des choses que nous faisons tous..."

Le contrôle interne est la responsabilité de tous



...pour être raisonnablement certains...

Le contrôle parfait n'existe pas



...que les bonnes choses se produisent, contrairement aux mauvaises...

Le contrôle est lié à la bonne réalisation des objectifs



...au sein des opérations, des rapports et de la conformité"

Le contrôle porte sur les opérations, les rapports et la conformité

En d'autres termes, le contrôle interne existe afin d'atténuer le risque. Un risque peut se définir par la possibilité pour quelque chose de se produire qui affecterait négativement l'atteinte de vos buts, incluant les objectifs opérationnels ainsi que les exigences de rapports et de conformité.

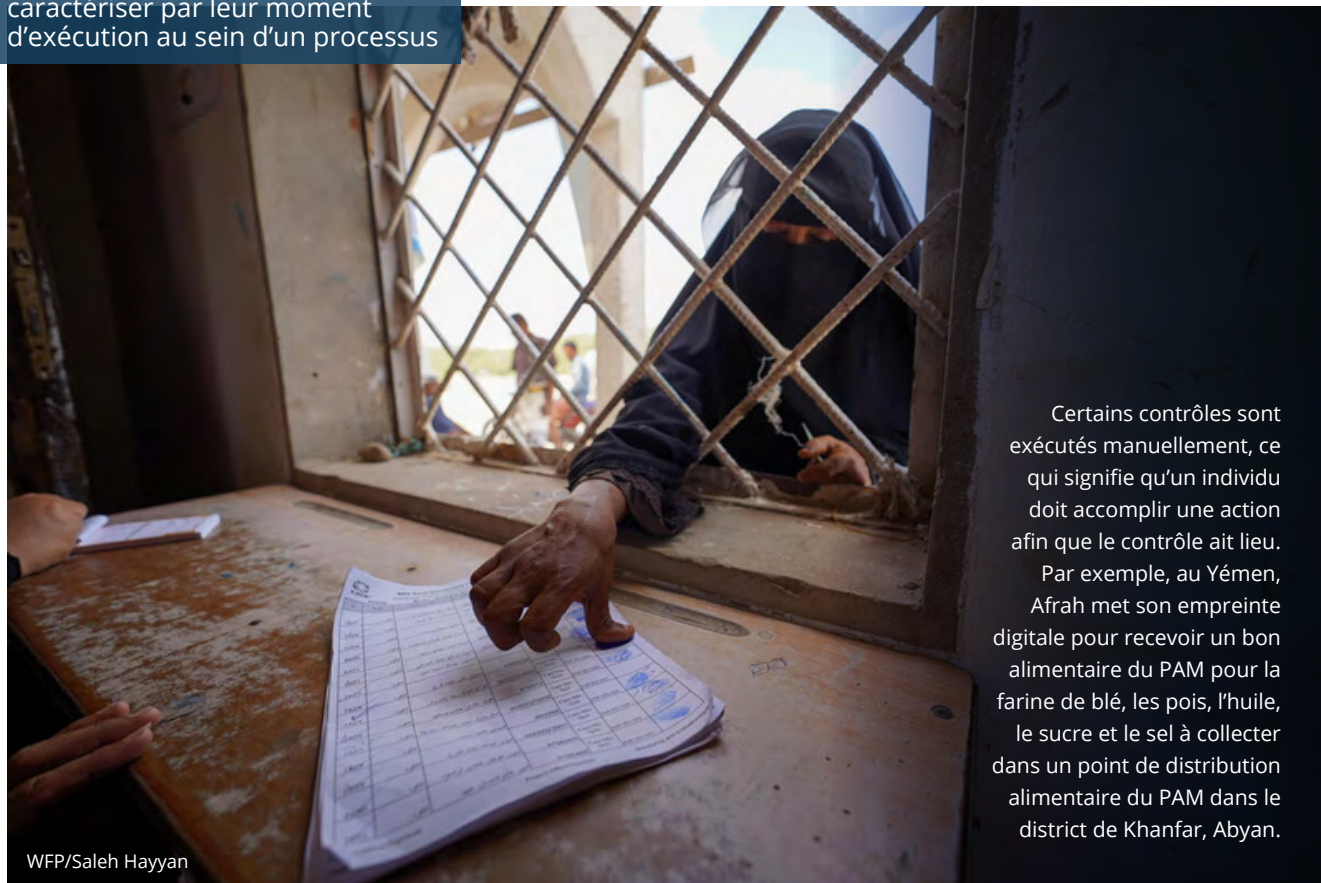
Le contrôle interne est exécuté par les gens, et n'est pas parfait. Nous parlerons davantage de cet aspect dans le [chapitre 2](#) portant sur «Pourquoi le contrôle interne pourrait faillir».

Étant donné que les objectifs, les environnements de travail et les risques évoluent continuellement, les contrôles internes doivent également évoluer afin de s'adapter aux changements de circonstances; il s'agit donc d'un processus continu plutôt qu'un élément ponctuel. Alors que le concept peut paraître abstrait, nous montrerons que les contrôles internes font partie de ce que les administrateurs et employés du PAM font sur une base quotidienne.

N'oubliez pas – les contrôles internes vous protègent aussi!

Les contrôles internes protègent l'organisation contre le risque, et ils protègent également les gens qui les mettent en œuvre. Par exemple, les approbations multi-niveaux et les comités décisionnels protègent tout individu des pressions auxquelles il/elle pourrait faire face afin d'influencer les résultats d'un processus d'appel d'offres.

Les contrôles peuvent se caractériser par leur moment d'exécution au sein d'un processus



WFP/Saleh Hayyan

Certains contrôles sont exécutés manuellement, ce qui signifie qu'un individu doit accomplir une action afin que le contrôle ait lieu. Par exemple, au Yémen, Afrah met son empreinte digitale pour recevoir un bon alimentaire du PAM pour la farine de blé, les pois, l'huile, le sucre et le sel à collecter dans un point de distribution alimentaire du PAM dans le district de Khanfar, Abyan.

Types de contrôles internes

Les contrôles internes englobent un large éventail d'activités allant de simples «gains rapides» à des mesures plus complexes et dispendieuses. Viser juste en termes de contrôle requiert de trouver un juste équilibre entre le niveau de risque acceptable et un coût raisonnable associé au contrôle.

Afin de prendre le contrôle de manière efficace, vous voudrez vous assurer que vous avez les bons types et le bon équilibre au niveau des activités de contrôle, mettant l'emphase sur celles ayant le plus d'impact et offrant la meilleure rentabilité. Nous nous penchons ci-dessous sur les types d'activités de contrôle que nous pouvons mettre en œuvre afin d'atténuer le risque.

Bloquer, attraper, ou corriger?

Contrôles de prévention

Un contrôle peut être mis en œuvre aux étapes initiales de votre processus en tant que mesure pro-active afin de prévenir l'occurrence d'un risque ou de réduire son impact s'il se matérialisait. Par exemple, réaliser une évaluation des capacités d'un partenaire coopérant (PC) avant de lui octroyer un contrat constitue une manière préventive de s'assurer que le PC peut répondre aux attentes du PAM. Dans certains cas, investir dès le départ dans un contrôle pro-actif peut aider votre équipe à éviter des frais plus élevés sur le long-terme si quelque chose venait à mal tourner.

Contrôles de détection et de correction

Ils constituent d'important contrôles sur lesquels compter plus tard dans votre processus afin de détecter les situations où quelque chose pourrait ne pas s'être déroulé comme prévu. Cela vous donnera l'opportunité de corriger ou remonter le problème à l'échelle hiérarchique supérieure pertinente. Le suivi terrain (monitoring), les réconciliations et les évaluations de la performance des partenaires sont des exemples de contrôles pouvant vous aider à détecter les problèmes qui auraient pu survenir.

Les contrôles peuvent être aussi caractérisés par la façon dont ils sont implémentés

Le personnel versus le robot

Certains contrôles sont exécutés manuellement, ce qui signifie qu'un individu doit accomplir une action afin que le contrôle ait lieu. Par exemple, la réconciliation des comptes de deux tableaux Excel et la signature d'un mémo décisionnel sont des contrôles manuels.

D'autres contrôles sont automatisés, ce qui signifie que l'intervention humaine n'est pas nécessaire pour que l'action ait lieu. Les contrôles automatisés peuvent être plus

dispendieux à mettre sur pieds, mais une fois en place, ils peuvent s'avérer plus fiables que les contrôles manuels car ils réduisent les possibilités d'erreurs humaines. Toutefois, un suivi rapproché doit être effectué en termes de qualité des données et afin d'assurer qu'ils fonctionnent tels que conçus et ne peuvent être contournés. Une déduplication automatique lors de l'enregistrement des identités des bénéficiaires, avec recours aux données biométriques, est un exemple de contrôle automatisé.

Formation de pilotage des drones avec le personnel du PAM, les partenaires et le gouvernement en Mauritanie en janvier 2021. Le PAM utilise des drones pour la livraison de fret, la communication, la connectivité, la surveillance sur le terrain et l'évaluation des dommages, entre autres actions. Compte tenu de leur large application, les drones peuvent être utilisés à la fois comme des contrôles préventifs ou de détection.

<https://drones.wfp.org>
www.enhaut.org

Système de poids et contrepoids

La séparation des tâches (segregation of duties), aussi connue sous l'appellation «système de poids et contrepoids», s'insère dans la conception des processus opérationnels et évite qu'une personne se retrouve avec un pouvoir excessif lui permettant d'influencer le processus.

Elle implique la division d'une tâche en plusieurs étapes complétées par au moins deux individus de telle sorte que personne ne se retrouve avec l'entière responsabilité ou le contrôle du processus du début à la fin. Afin d'approuver le paiement d'une facture, une personne peut être responsable d'initier le paiement et une autre de le signer, par exemple.

Les fonctions clés doivent être séparées correctement afin de garantir que le bureau est protégé contre les pertes financières, la fraude et la corruption. La fraude survient habituellement le plus souvent lorsque les contrôles de base, tels que la séparation des tâches, sont absents ou non-appliqués. [Le Manuel sur la prévention de la fraude et de la corruption](#) du PAM fournit plus de détails.

Utiliser son jugement afin d'améliorer la qualité – la direction et la revue par les pairs

Un autre contrôle important concerne le rôle de la direction d'examiner et de remettre en question (review and challenge) les activités sous leur responsabilité. La direction est responsable de la revue de la performance par rapport aux budgets, aux prévisions et aux périodes antérieures, par exemple. Cela comprend le suivi des principales initiatives afin de d'évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. En outre, la direction examine et approuve de façon critique les documents et transactions.

Mot de passe, s'il-vous-plaît!

L'idée de «qui a accès?» est un autre type clé d'évaluation à réaliser dans votre processus. Restreindre l'accès peut prévenir des problèmes avec la qualité des données, la mauvaise utilisation et l'altération de l'information, et créer une traçabilité et de la transparence. Par exemple, les noms d'utilisateurs uniques permettent de savoir qui a fait quoi quand dans un système, et peuvent être configurés afin de ne permettre certaines actions qu'à certains utilisateurs pré-identifiés. Un autre exemple consiste à limiter l'accès physique aux lieux, biens ou ressources financières.

La revue par les pairs constitue une autre manière de soit augmenter la qualité des produits avant qu'ils ne soient envoyés pour examen par la direction, soit identifier des leçons apprises et opportunités d'amélioration.

Les équipes de terrain du PAM effectuent un suivi régulier dans les camps soutenus par le PAM afin d'atténuer le risque de flambée des prix. Leur travail garantit que des produits nutritifs soient disponibles pour les réfugiés à des prix équitables. Les réfugiés syriens peuvent acheter de la nourriture au supermarché du camp d'Adana et, grâce à la carte e-food, peuvent choisir des aliments nutritifs.



WFP/Deniz Akkus

SCÉNARIO 1 – ÉLABORATION DE RAPPORTS

1. Quels sont vos objectifs, i.e., qu’espérez-vous atteindre?

Pour les besoins de cet exercice, imaginez un scénario où vous voudriez produire des rapports de qualité sur lesquels la direction peut se fier afin de prendre des décisions. En pensant aux processus d’élaboration des rapports, vous identifiez trois étapes de travail clés: l’analyse des données, l’écriture du rapport et sa finalisation.

2. Quelles étapes prendrez-vous afin de vous assurer de produire un rapport précis et de haute qualité?

Afin d’atteindre votre but, vous avez besoin de prévenir ou détecter ce qui pourrait mal tourner ou ce qui s’est mal déroulé.

Vous identifiez trois actions clés à prendre, qui comprennent vos contrôles internes:

ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3
Des procédures opérationnelles standard (SOP) détaillant un processus garantissant une approche structurée et consistante à l’analyse des données.	Un système de revue par les pairs au sein duquel un collègue valide vos observations afin d’assurer un contrôle qualité, et essaie de repérer toute erreur qui aurait pu se glisser malgré l’utilisation du SOP.	Une revue par la direction et une validation des rapports finaux. Cela permet à l’équipe de comprendre dans quelle mesure les rapports sont utiles à la direction, et ainsi générer des améliorations basées sur les retours de la direction.

Processus de travail	Analyse des données	➤	Écriture du rapport	➤	Finalisation du rapport
Risques	Analyse irrégulière	➤	Erreurs / Présentation de piètre qualité	➤	Faible utilité/valeur stratégique
Contrôles Internes	Procédures opératoires normalisées (SOP)	➤	Revue par les pairs	➤	Examen par la direction et validation

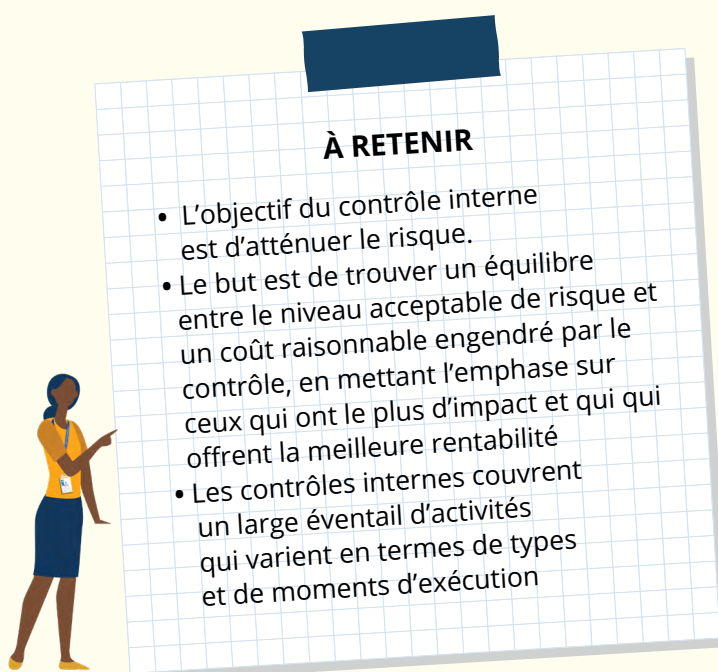
3. Êtes-vous certains que le rapport sera finalisé à temps, à un niveau de qualité acceptable?

Nous pouvons conclure de ce scénario que l'équipe mise sur un système de contrôle interne fort garantissant l'élaboration de rapports de haute qualité. Bien que les trois contrôles identifiés à l'Étape 2 soient tous effectués manuellement, ils offrent un bon équilibre entre essayer de prévenir les problèmes potentiels et détecter les problèmes réels, comme suit:

CONTRÔLE	OBJECTIF
SOP sur l'analyse des données	Prévenir la mauvaise analyse de données causée par une méthodologie non-structurée et irrégulière
Revue par les pairs	Détecter et corriger les erreurs et problèmes avec l'analyse, ainsi que la présentation de l'information
Examen par la direction et validation	Détecter des défaillances telles que son utilité pour la prise de décision et fournir une rétroaction sur la manière de prévenir des problèmes à l'avenir

L'utilisation de contrôles qui préviennent, détectent et corrigent les problèmes améliore la protection contre les défaillances. L'équipe peut être raisonnablement certaine que si un contrôle de prévention fait défaut, alors un contrôle de détection identifiera le problème. Prendre en compte le processus complet du début à la fin aide à s'assurer que les interdépendances sont aussi considérées.

Alors que l'équipe peut avoir un bon degré de confiance envers la capacité de ce système de garantir l'atteinte de leur objectif, il y a tout de même des éléments qui pourraient mal tourner – des erreurs que personne ne repérerait, ou peut-être une nouveauté dans l'analyse à laquelle l'équipe n'a jamais fait face. C'est donc pourquoi le système permet une assurance raisonnable, contrairement à une assurance absolue.



“

*CHAQUE PERSONNE AU
SEIN DE L'ORGANISATION
A, À DES DEGRÉS
DE RESPONSABILITÉ
DIFFÉRENTS, DES
OBLIGATIONS À
EXERCER EN MATIÈRE DE
CONTRÔLE INTERNE*

”

- Secrétaire Général António Guterres -

30 Juin 2021

Pourquoi le contrôle interne pourrait-il faillir?

Le contrôle interne aide une organisation à atteindre ses objectifs, à produire de l'information fiable, et à être conforme aux règles applicables.

Toutefois, le contrôle parfait n'existe pas étant donné un éventail de limites, parmi lesquelles certaines sont hors du contrôle du PAM. Par exemple, il peut s'agir des conditions déterminantes économiques ou politiques qui impactent l'environnement opérationnel du PAM, ou encore la survenue de catastrophes naturelles ou de pandémies.

Cependant dans certains cas, les contrôles internes faillissent en raison d'une conception et mise en œuvre défectueuses. Il s'agit ici de cas au sujet desquels une action peut être prise, et il est par conséquent important d'essayer de comprendre les causes principales des faiblesses et possibles défaillances. Comprendre ces dernières, aide à modéliser le processus d'évaluation des contrôles ([chapitre 3](#)) et façonne les décisions sur comment mieux faire fonctionner les contrôles ([chapitre 4](#)).

Les gens faillissent à la tâche

Le niveau de fiabilité d'un système de contrôle correspond à celui des gens qui en sont responsables, et nous devons nous assurer que la direction établit le ton approprié afin d'encourager les valeurs, la culture et le climat éthique permettant la mise en œuvre efficace des contrôles. Sachant que du fait de leur nature les gens peuvent faillir et sont sujets à un éventail d'erreurs et comportements, nous pouvons identifier plusieurs limites intrinsèques au contrôle interne.

CES LIMITES PEUVENT S'AVÉRER ÊTRE LES CONSÉQUENCES NON-VOULUES DE LA FAILLIBILITÉ HUMAINE :

Mauvais jugement dans la prise de décisions –

L'efficacité des contrôles est limitée par le constat que le jugement humain peut faire défaut et être biaisé. Les décisions doivent être prises à l'intérieur des délais, basées sur l'information disponible et soumises aux pressions environnantes.

Manque de capacité –

Parfois les gens pourraient ne pas être formés ou suffisamment qualifiés pour accomplir certaines tâches sous leur responsabilité. Des contraintes de temps et la concurrence entre priorités peut aussi influencer le degré de diligence dans la mise en œuvre des contrôles.

Erreurs humaines –

Les gens pourraient mal comprendre les instructions ou faire des erreurs. Ils pourraient aussi commettre des erreurs causées par la négligence, la distraction ou la fatigue.

CES LIMITES SONT ÉGALEMENT SUSCEPTIBLES DE CRÉER LES CONDITIONS FACILITANT LES ACTIONS INTENTIONNELLES SABOTANT LES EFFORTS DE CONTRÔLE. DE TELLES ACTIONS PEUVENT INCLURE :

Contournement par la direction –

Quand une politique, procédure ou directive de la direction est contournée ou ignorée par un responsable. La raison pourrait être la convenance personnelle, l'intention d'en tirer un profit ou encore de faire paraître la performance de l'équipe meilleure que ce qu'elle est réellement.

Déformation des faits –

Ceci peut inclure des fausses déclarations à des parties tierces ou la production délibérée de fausse documentation ou enregistrements tels que des bons de réception ou des calculs d'inventaire.

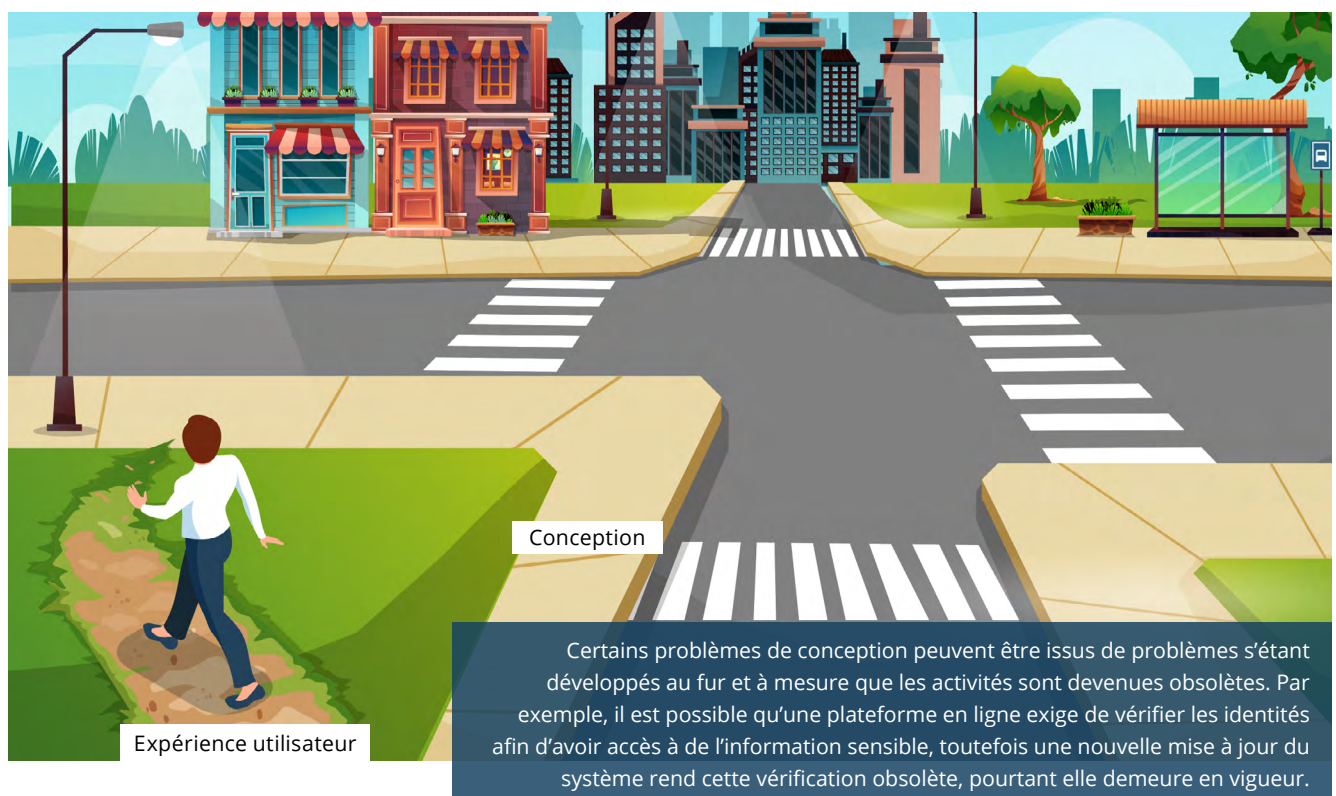
Collusion par deux personnes ou plus –

Des gens qui agissent de concert afin de dissimuler une action peuvent altérer des données financières ou de l'information de gestion de sorte que cela ne soit pas repéré facilement par un système de contrôle.

Ces dernières sont normalement motivées par trois facteurs: la pression (financière ou émotionnelle, par exemple); l'opportunité (la capacité de mener une action à terme sans être pris en défaut); et la rationalisation (trouver une justification à une action malhonnête).

La conception fait défaut

Le contrôle interne peut faillir en raison d'une mauvaise conception, i.e., le choix des activités de contrôle mises en place. Cela inclut à la fois quand un contrôle est manquant dans son entièreté, et quand il est placé au mauvais endroit. Cela peut aussi inclure le manque d'équilibre dans la conception des contrôles, tel que lorsque les contrôles se concentrent trop sur la détection de problèmes qui se sont déjà matérialisés, créant un manque au niveau des mesures de prévention de ces derniers.



À titre d'exemple de problème de conception, prenez le cas de la séparation des tâches. Alors qu'un peu de séparation contribue à prévenir la fraude et les erreurs, il est possible que trop de séparation augmente le risque. Lorsqu'il y a trop de couches d'autorisations et approbations, un individu pourrait relâcher l'exercice de son rôle dans la chaîne, croyant que d'autres repèreront les erreurs. Qui plus est, cela pourrait créer trop de séparation dans les tâches réalisées par différents individus, les empêchant de voir le portrait global et de déceler des problèmes de plus grande envergure.

La mise en œuvre fait défaut

Le contrôle interne peut aussi faillir en raison de la manière dont il est utilisé en pratique. Cela inclut lorsqu'un contrôle n'est pas mis en œuvre tel que conçu ou prévu, par exemple, car la personne qui effectue le contrôle ne comprend pas bien comment bien faire le travail de manière efficace. Ces types d'échecs découlent du facteur humain, qui est influencé par l'environnement de contrôle (à explorer davantage dans le [chapitre 4](#)). Ils peuvent également découler d'autres facteurs, tels que des problèmes de qualité des données. Un processus de rapprochement des comptes pourrait avoir été correctement réalisé à partir d'éléments de preuve disponibles, par exemple, mais il serait erroné de prendre pour acquis que vos données sont de bonne qualité. Si vous doutez de la qualité des données, jetez un œil au processus qui a permis de générer ces dernières.

Par exemple, supposons qu'un bureau met en œuvre un nouveau système en ligne qui est déployé auprès de tous les employés via une formation virtuelle durant la pause de mi-journée. Cela progresse bien, alors que les employés reçoivent la formation d'intégration complète sur la manière de préparer des documents sur la plateforme. Toutefois, dans leur précipitation pour aller manger après la formation, ils oublient l'étape la plus importante: la soumission du document. Pendant que le système lui-même a été bâti efficacement avec des contrôles bien conçus en place, en raison du «facteur humain», les contrôles ne sont pas mis en œuvre correctement. Il est critique de prendre en compte le processus complet du début à la fin afin que toute interdépendance entre contrôles soit claire et bien comprise.

Les changements de circonstances mènent à l'échec

Pensez à un scénario au sien duquel vous n'êtes pas en train d'atteindre les résultats escomptés, mais où après avoir évalué la qualité de vos contrôles, vous concluez étonnamment qu'il n'y a pas de problème particulier. Il est possible que le problème ne repose pas dans le contrôle en tant que tel, mais plutôt dans l'évolution des processus ou du contexte au sens large face auxquels vous n'avez pas su vous adapter. Les circonstances évoluent continuellement, ce qui peut mener à un changement de niveaux de risque et impacter la façon de mettre en œuvre les contrôles.

De nouveaux risques ont émergé dans l'environnement externe, que vous devez identifier et sur lesquels vous devez vous pencher. De nouveaux risques peuvent aussi se présenter en raison de changements à l'environnement interne, tels qu'un changement dans les modalités d'intervention du PAM. Par ailleurs, il pourrait y avoir de nouvelles opportunités à exploiter. Si votre bureau adopte un nouveau logiciel afin d'accroître son efficacité, cela pourrait exiger de nouveaux contrôles, par exemple.

Veillez également à prendre en compte les changements qui pourraient affecter la manière dont les contrôles sont mis en œuvre, tels qu'un nouveau partenaire, fournisseur ou membre du personnel qui participe dorénavant au processus.

Après la fermeture des écoles au Venezuela en raison de la pandémie de COVID-19, les enfants inscrits dans l'enseignement préscolaire et le personnel scolaire ont reçu des rations alimentaires mensuelles à emporter. Sur cette photo, des personnes s'inscrivent pour recevoir des rations alimentaires à emporter du PAM à "C.E.I. École Paraguana.



WFP/Alexis Masciarelli

Ces camions contiennent de l'aide alimentaire pour les habitants de la province de Badakhshan, où des chutes de neige ont bloqué l'acheminement de l'aide du PAM. Malgré de nombreux obstacles et barrières, le PAM Afghanistan a ouvert la voie et s'est assuré que l'aide arrivait aux Afghans dans tout le pays.



WFP/Hayatullah Rasoli

Les circonstances évoluent continuellement, ce qui peut mener à un changement de niveaux de risque et impacter la façon de mettre en œuvre les contrôles.

SCÉNARIO 2 – GESTION DES BÉNÉFICIAIRES

1. Contextualisation

Vous êtes un chargé ou une chargée de programme (programme officer) responsable de gérer la distribution d'assistance en espèces aux bénéficiaires. Le bureau de pays fait face à une situation d'urgence grandissante impliquant un grand nombre de réfugiés qui fuient le conflit, plusieurs d'entre eux n'ayant pas de documents d'identité. Afin de gérer cette situation, le bureau a migré vers la plateforme SCOPE pour ce qui concerne les informations sur les bénéficiaires et la gestion des transferts, accompagnée d'identification biométrique lorsque possible. Concernant ceux sans carte d'identité, le PAM vérifie les bénéficiaires soit en utilisant les cartes SCOPE, soit via une autre personne vérifiée ayant ses documents.

On réalise un audit interne de votre bureau qui identifie des manques de contrôles dans la gestion des données des bénéficiaires. Une revue des informations SCOPE du bureau de pays a trouvé des identités de bénéficiaires et empreintes digitales doubles, ce qui a mené à des duplicatas d'assistance dans certains cas, mettant en lumière des faiblesses dans vos contrôles. Pensons aux raisons ayant pu causer cette situation.



Le PAM a introduit le programme pilote d'enregistrement de données SCOPE à Mora, la région de l'Extrême-Nord au Cameroun. SCOPE nous aide à améliorer l'impact de nos opérations en veillant à ce que la bonne personne reçoive l'assistance prévu, au bon moment et de la meilleure façon.

2. Comprendre vos contrôles

Vous identifiez trois étapes de travail concernées par la gestion des données des bénéficiaires, et un contrôle important à chaque étape, qui auraient dû prévenir ou détecter le problème avant qu'il ne survienne.

1. Déduplication des bénéficiaires enregistrés sur SCOPE via des données biométriques et des cartes SCOPE;

2. Revue par la direction et approbation des listes de bénéficiaires; et

3. Réconciliation des listes de bénéficiaires planifiés et assistés, à la suite de la distribution.

Processus de travail

Enregistrement des bénéficiaires



Préparation de la liste



Distribution

Risques

Enregistrements en double



Erreurs d'inclusion



Divergences avec l'assistance prévue

Contrôles Internes

Déduplication sur SCOPE



Examen par la direction et validation



Réconciliation des listes

3. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, et où?

Avant d'identifier comment solidifier notre système de contrôle interne, nous devons d'abord établir les raisons de son échec. En d'autres termes, nous devons répondre aux questions suivantes:

a) Y a-t-il des contrôles en place au sein du processus afin de gérer les risques matériels?

b) Sont-ils conçus correctement pour répondre à leur objectif, i.e., permettent-ils d'atteindre ce pourquoi ils ont été mis sur pieds? Si un contrôle fait défaut, est-ce qu'un autre peut mettre en lumière le problème?

c) En pratique, sont-ils mis en œuvre correctement par ceux qui les effectuent?

Intéressons-nous ici à quelques raisons pouvant expliquer pourquoi nos contrôles ont failli.

4 raisons pour lesquelles le contrôle peut faillir

1. Les gens faillissent à la tâche

Surchargés dans le contexte d'une situation d'urgence grandissante, il est possible que les employés n'aient pas priorisé en temps opportun la réconciliation des listes entre bénéficiaires planifiés et assistés. Ceci est un exemple d'échec humain causé par un manque de capacité. Lorsqu'ils font face à des contraintes temporelles et des priorités concurrentielles, les gens peuvent voir leur capacité à mettre en œuvre correctement des contrôles être compromise. Le ton-au-plus-haut-niveau peut aussi avoir contribué à l'échec si le personnel sénior n'a pas priorisé les activités de contrôle ou semblé les prendre au sérieux.

2. La conception fait défaut

Il est possible que votre processus soit bâti de telle sorte que l'examen et l'approbation par la direction des listes de bénéficiaires ait été effectué hors de la plateforme SCOPE, sans l'analyse qui aurait autrement aidé l'approbateur à identifier les problèmes. La conception du contrôle dans ce cas pourrait ouvrir la porte à des changements non-autorisés aux listes dans le système après leur revue et validation, et ainsi rendre inefficace l'examen par la direction.



WFP/Giulio d'Adamo



En raison des effets négatifs de la sécheresse induite par El Niño, des effets du manque de pluie et des mauvaises récoltes, le PAM vise à fournir une aide alimentaire de secours et un soutien rapide à 849 000 personnes vulnérables en situation d'insécurité alimentaire par le biais de distributions alimentaires et de transferts monétaires pendant la période de soudure prolongée de 2018-2019 à Madagascar.

3. La mise en œuvre fait défaut

Despite a process being in place to deduplicate identities using biometrics and SCOPE cards, perhaps the implementation of that process failed. We could consider that the onset of the COVID-19 pandemic and the implementation of social distancing might have interfered with the collection of fingerprints, for example. This would also prevent the office from performing biometric identity checks on the use of SCOPE cards.

4. Les circonstances ont changé

TCe scénario a été marqué par un contexte en évolution, en l'occurrence par une urgence grandissante et une croissance du nombre de réfugiés sans documents d'identités. Cela a conduit à des risques accrus portant sur la gestion des bénéficiaires sur lesquels le bureau de pays ne s'est pas penché à temps pour prévenir un échec.

À RETENIR

- Le contrôle parfait n'existe pas étant donné un éventail de limites.
- Le niveau de fiabilité d'un système de contrôle correspond à celui des gens qui en sont responsables.
- Les changements de l'environnement pourraient augmenter ou réduire les risques ou affecter l'efficacité des contrôles.



“

*S'IL EXISTE UN CONTRÔLE
SANS RISQUE DERRIÈRE,
ÇA S'APPELLE DE LA
BUREAUCRATIE...*

”

– L’Inspectrice Générale du PAM, Fabienne Lambert –

Retraite ERM 2022, Jan. 2022

Comment évaluez-vous un système de contrôle?

Les administrateurs sont responsables de la revue et de l'évaluation du fonctionnement des contrôles internes sous leur responsabilité et devraient exécuter ces exercices de manière continue.

Les évaluations de contrôles peuvent être effectuées au niveau d'un bureau ou d'une unité, ou alors pour un processus en particulier.

Une évaluation des contrôles en tant qu'activité continue de gestion

Le management évalue ses contrôles régulièrement en utilisant un jugement professionnel afin de considérer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et trouver des opportunités d'amélioration.

Ces activités de revue en continu sont incorporées au travail quotidien. Les sources d'éléments de preuve peuvent être internes, telles que les rapports de suivi et tableaux de bord, mais également externes, telles que les mécanismes de rétroaction de la communauté. Des discussions régulières sur le risque et le contrôle peuvent aussi s'avérer être des façons efficaces d'évaluer la santé de votre système de contrôle et d'identifier des améliorations possibles. Ces activités régulières peuvent générer des idées d'amélioration des processus, procédures et pratiques qui peuvent être mises en œuvre au sein de l'amélioration continue.

EXEMPLES D'ÉVALUATIONS CONTINUES

Ceci inclut des activités routinières de gestion et supervision telles que:

- La validation périodique de documents (e.g., les signatures de factures, les listes des anomalies (exception reports))
- La gestion du personnel (e.g., échanges ponctuels, rétroaction PACE)
- Vérifications ponctuelles (spot check) (e.g., de la distribution d'un partenaire)
- Réconciliations des comptes (e.g., actifs physiques ou listes de bénéficiaires)
- Comparaisons de rapports dans le temps

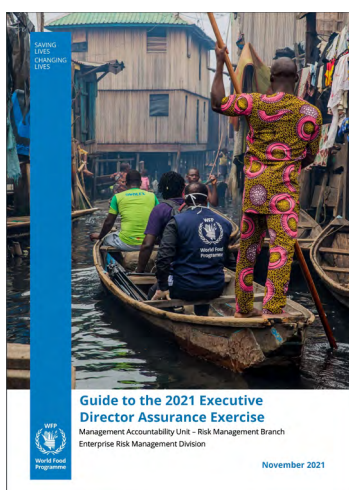
Ne réinventez pas la roue – consultez d’abord les évaluations antérieures

Avant de réaliser une autoévaluation, explorez les informations qui sont déjà disponibles. Votre équipe pourrait récemment avoir réalisé des revues ou évaluation des risques qui sont susceptibles de fournir de l’information utile sur les contrôles, les problèmes et le contexte dans votre bureau ou processus. Les leçons apprises ou revues indépendantes ont peut-être déjà identifié des opportunités d’amélioration, et les collègues ont peut-être des idées sur ce qui peut être mieux fait.

Vous voudrez vous assurer que votre niveau de connaissance sur le sujet est à jour, ainsi vous pourrez cadrer votre évaluation dans le contexte des documents d’orientations fonctionnels les plus récents.

Si vous voulez savoir, pourquoi ne pas demander?

L’expérience nous enseigne que les gens impliqués dans l’exécution d’un processus, ou ceux qui utilisent les produits de ce dernier, ont habituellement une bonne connaissance de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Informez-vous sur les observations et frustrations des parties prenantes clés, et vérifiez avec les conseillers et les conseillères sur le risque et conformité, et les chefs et les cheffes d’unité au sujet de leurs préoccupations principales. Il sera utile de savoir si quelque évaluation liée au risque, au contrôle ou à la performance, ou exercices de leçons apprises, ont été réalisés et quelles étaient leurs conclusions principales.



Pour plus d’informations vous pouvez aussi consulter la collection du Cycle annuel d’élaboration des assurances du Directeur Exécutif sur WFPgo, et lire la Revue du Management sur les Enjeux Majeurs liés aux Risques et Contrôles, la plus récente sur notre page dédiée de la collection.

Le Cycle annuel d’élaboration des assurances du Directeur Exécutif (DE)

Le Cycle annuel d’élaboration des assurances du DE est une enquête qui vise à identifier les problèmes de risque et contrôle qui méritent une remontée à un niveau hiérarchique supérieur ou qui exigent une attention soutenue. Le questionnaire est renseigné par les bureaux de pays, bureaux régionaux, et fonctions du PAM, annuellement. Se basant sur la rétroaction obtenue, ainsi que sur des éléments de preuve obtenus d’organes de supervision (*oversight bodies*) et d’autres sources, la division ERM prépare un document intitulé Revue du Management sur les Enjeux Majeurs liés aux Risques et Contrôles (*Management Review of Significant Risk and Control Issues*) pour prise en compte par le Conseil d’Administration lors de sa Session Annuelle à chaque année.

Les participants sont guidés à travers une évaluation de leurs systèmes de contrôle interne, incluant l’identification d’actions potentielles qui renforceraient les contrôles que les administrateurs peuvent prendre en compte lors des processus de planification, priorisation et examens des risques. Le fait de consulter les réponses de votre bureau lors de l’exercice précédent peut révéler certaines observations vous aidant à contextualiser les risques et contrôles relatifs à votre fonction ou votre schématisation des processus, et identifier des idées de renforcement du système de contrôle.

Autoévaluations fonctionnelles sur les contrôles

Les autoévaluations fonctionnelles, par thème et d'autres types sont utilisées afin d'évaluer l'efficacité des activités spécifiques de contrôles sur le terrain. Vérifier avec vos collègues si de récentes évaluations ou exercices de leçons apprises ont eu lieu. Pour plus d'informations sur la manière de conduire les autoévaluations et les outils disponibles, jetez un œil à la section «Revue du Management sur les Enjeux Majeurs liés aux Risques et Contrôles» ci-dessous.



Un atelier entre KSrelief et le PAM au bureau de zone du PAM à Aden, au Yémen. Le PAM prend en charge près de 13 millions de personnes avec une aide alimentaire au Yémen, en donnant la priorité aux zones avec les taux les plus élevés d'insécurité alimentaire dans le but d'améliorer l'état de la sécurité alimentaire de la population et de prévenir la famine généralisée.

WFP/Hebatallah Munassar

Évaluations des risques

Les bureaux régionaux, bureaux de pays et fonctions du siège participent à une évaluation annuelle des risques qui est intégrée au sein de la planification annuelle de la performance. Les participants préparent et maintiennent notamment les registres des risques lors de l'exercice. Les évaluations des risques considèrent également les analyses quantitatives et paramètres pertinents, d'autres récents exercices d'examen des risques, des résultats de missions de risque ou supervision, des recommandations de supervision, et d'autres éléments pertinents.

Le fait de consulter les évaluations des risques disponibles peut vous aider à concentrer vos efforts sur les secteurs à plus haut risque et mieux comprendre le contexte et les défis. Assurez-vous de chercher non seulement les risques identifiés par votre fonction mais aussi ceux d'autres fonctions. Vous pourriez découvrir qu'ils ont identifié des risques et mesures d'atténuation qui affectent votre travail, et vous pourriez aussi trouver que certains des risques liés sont suivi régulièrement et le tout pourrait vous fournir des informations utiles.

Les plans de performance et registres des risques sont stockés dans le [site du Plan de Performance Annuel](#) de CPP, et vous pouvez trouver davantage d'orientation sur le [ERMM](#) et la [collection sur le Cycle de la Gestion Globale des Risques](#) sur WFPgo.

Recommandations issues de supervision

Les organes indépendants de supervision émettent des observations intéressantes au sujet de notre travail. Nous vous recommandons de parcourir les sources ci-dessous afin d'identifier quelconque recommandation ou rapport pertinent. Votre bureau peut avoir des observations en suspens ayant été émises par:

Bureau de l'évaluation (OEV)

Les évaluations centralisées et décentralisées peuvent être consultées dans la [collection des rapports d'évaluation](#) sur WFPgo; les recommandations sont suivies sur [R2](#) et présentées sur le [tableau de bord](#) CPP.

Bureau de l'Inspecteur Général (OIG)

Les rapports se trouvent sur la [page des rapports d'audit](#) sur le site web public du PAM; les recommandations sont classées sur [R2](#) et transmises sur le [Tableau Dashboard](#) de l'OIG.

Audit externe (EA)

Visitez la [page des tableaux de bord des recommandations issues de supervision externe](#) sur WFPgo pour un aperçu complet d'où trouver l'information.

[Rapports d'audit externe et réponses de la direction](#) [en français]

[Recommandations d'EA](#) et base de données des réponses détaillées de la direction

Rapport du Conseil d'Administration:
Rapport sur la mise en œuvre des recommandations d'EA ([Rapport 2020](#)) ([Rapport 2021](#)) [en français]

Corps Commun d'inspection (JIU)

[Rapports JIU et réponses inter-agences](#)
Recommandations JIU et [base de données](#) des réponses détaillées de la direction

Rapport du Conseil d'Administration:
Rapports par le JIU pertinents au travail du PAM ([Rapport 2020](#)) ([Rapport 2021](#)) ([Rapport sur le multilinguisme 2021](#)) [en français]

Réaliser une évaluation des contrôles

Après avoir consulté les sources d'information ci-dessus, il se peut que vous décidiez que votre bureau ou processus aurait intérêt à bénéficier d'une évaluation adaptée. Une revue périodique d'un système, par les gens directement engagés au sein de ce dernier, peut apporter des points de vue pertinents et des suggestions permettant d'améliorer les méthodes de travail.

LES AVANTAGES DES AUTOÉVALUATIONS DES CONTRÔLES

- Encourage les responsables de processus à assumer des responsabilités plus importantes au sujet de la gestion des risques et contrôles
- Augmente la conscientisation de l'équipe sur le rôle du contrôle dans la bonne réalisation des objectifs
- Améliore la communication et la mentalité du «but commun» au sein des équipes

CHALLENGES OF CONTROL SELF-ASSESSMENTS

- Des gens peuvent être réfractaires au changement
- Les résultats des autoévaluations peuvent être subjectifs
- Développer des compétences en matière de gestion de contrôle et risque peut exiger un engagement en matière de formation
- Des facilitateurs formés peuvent être nécessaires selon la complexité du domaine

Schématisez vos processus

Tel que vu dans certains scénarios jusqu'à présent, préparer une simple schématisation des processus ou réaliser une revue exhaustive d'un processus peut vous aider à identifier des problèmes et blocages. Vous pouvez schématiser votre processus de travail en conceptualisant les différentes étapes impliquées, les risques auxquels vous êtes susceptibles de faire face dans chacune de ces étapes, suivis par les contrôles en place afin d'atténuer les risques. Procéder ainsi vous permettra de voir s'il y a des manques ou des défaillances qui commandent une prise d'action. Souvenez-vous de prendre en compte le processus complet du début à la fin, même si certains secteurs se situent hors de votre sphère de responsabilité. Cela vous assistera dans l'identification des interdépendances pour votre évaluation.

Utilisez une liste récapitulative

Afin de réaliser votre examen, vous pourriez souhaiter utiliser les outils d'évaluation fonctionnelle des contrôles fournis par les fonctions du siège, bureaux régionaux, ou autres bureaux de pays. Un répertoire de ces outils est disponible [sur WFPgo](#), où vous trouverez des liens vers des listes récapitulatives et des questionnaires de supervision sur des sujets tels que l'administration, la finance, la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, et la technologie de l'information.

Consultez les documents d'orientation pertinents

Au-delà de ces listes récapitulatives, tout document d'orientation ou manuel peut être utilisé pour l'autoévaluation, pour ce faire vérifiez si les politiques et procédures y étant présentées sont suivies. Le PAM possède des processus et politiques matures pour la plupart des secteurs fonctionnels, et le fait de vérifier si les pratiques de votre bureau sont conformes aux exigences établies dans les documents d'orientation pertinents peut vous aider à identifier des actions appropriées renforçant vos contrôles.

Révisez en équipe

Les revues sont habituellement le plus efficace lorsque réalisées en exercice de groupe, de manière que vous puissiez identifier les problèmes transversaux et coordonner des mesures d'amélioration de l'environnement de contrôle. Tenir compte de diverses perspectives peut mener à de nouvelles idées sur comment améliorer vos contrôles. Si vous êtes un administrateur, il s'agit également d'une bonne façon de comprendre si vos employés perçoivent leur environnement de travail de la même manière que vous. Il n'est pas rare de trouver que les attitudes envers le risque varient parmi les membres de l'équipe. Vous pouvez tirer des bénéfices additionnels si vous vous assurez que les résultats et actions de renforcement identifiés à travers l'autoévaluation sont incluses dans le Plan Annuel de Performance et le registre des risques de votre bureau, lorsqu'adéquat.



WFP/Arete/Nick Sells

Mme Roeun, enseignante de l'école primaire de Koh Rumdoul, examine et vérifie tous les articles livrés par le camion de nourriture du PAM, à Pursat, au Cambodge, le 3 mars 2021. Le PAM continue à soutenir les programmes d'alimentation scolaire à travers le Cambodge pour lutter contre la sous-nutrition dans tout le pays.

Matière à réflexion

Il y a quelques éléments auxquels réfléchir lorsque vous évaluez l'efficacité de votre système de contrôle. Trouvez ci-dessous quelques suggestions afin de vous aider à démarrer.

- **Vos contrôles font-ils ce qu'ils sont censés faire?** Réfléchissez à leur potentiel de prévention ou de détection de quelque chose qui tournerait mal. Tenez compte de leur moment d'exécution, de leur niveau d'adaptation à votre contexte, et des ressources qui sont allouées à leur exécution. Il vaudrait également la peine d'explorer si des problèmes ont déjà été rapportés concernant leur mise en œuvre.
- **Y a-t-il des risques émergents touchant à votre travail, causés par des changements au contexte ou aux activités opérationnelles?** Le PAM s'adapte continuellement afin de rester au fait des innovations et développements dans notre contexte opérationnel souvent volatil. Vous voudrez vous assurer de rester au fait de tout changement qui augmente ou réduit les risques dans certains secteurs et affectent la mise en œuvre de votre système de contrôle.
- **À la suite de la mise en place du contrôle, le risque résiduel se situe-t-il à un niveau acceptable?** Même les meilleurs contrôles ne garantissent pas que rien n'arrivera de mal, mais nous voulons nous assurer que tout risque restant est raisonnable et cadre dans l'appétence pour le risque du PAM.
- **Avez-vous des éléments de preuve vous permettant de suivre la performance du contrôle?** Vous pourriez vouloir réfléchir aux sortes d'éléments de preuve liés au contrôle et à son exécution qui peuvent être surveillés afin de savoir si vos contrôles sont efficaces. De plus, gardez en tête le bon niveau d'organisation et de suivi des éléments de preuve, ou encore le besoin de mettre à jour les procédures existantes.
- **Votre structure organisationnelle est-elle en état d'opération concernant vos contrôles?** Vous voudrez vous assurer que vous avez clairement défini et documenté les rôles et responsabilités, que les compétences des employés et leur capacité sont alignées à vos objectifs et que les tâches sont séparées là où nécessaire.

«Résiduel» signifie le risque restant à la suite de l'application des contrôles.

SCÉNARIO 3 – SUIVI DE LA DISTRIBUTION

1. Contextualisation

Vous êtes un administrateur terrain qui évolue dans un environnement opérationnel complexe et volatil, et devez-vous assurer que les bénéficiaires reçoivent de la nourriture sûre et saine. Vous faites de votre mieux pour vous assurer que le PAM répond à son mandat, mais la nature du contexte rend le tout difficile : les distributions de nourriture sont constamment retardées par des obstacles bureaucratiques, les lieux adéquats d'entreposage sont limités, et vous luttez constamment pour trouver des compagnies d'inspection et fournisseurs locaux avec suffisamment de compétences.

Les cas de nourriture infestée ont été identifiés par les autorités locales et même par les bénéficiaires après avoir reçu. Ces incidents sont parvenus aux médias, causant des dommages réputationnels au PAM et une perception publique négative quant à la qualité de la nourriture que nous distribuons.

Ce problème aurait dû être identifié, en vain, avant la distribution via vos contrôles internes sur la sécurité sanitaire et la qualité de la nourriture. Il y a un manque flagrant de contrôle quelque part – penchons-nous sur comment évaluer ce processus afin que vous puissiez savoir exactement où et ce qui peut être fait.

2. Comprendre vos contrôles

Premièrement, vous devriez créer une schématisation des processus des contrôles qui auraient dû aider à détecter ce problème plus tôt. Tel que vu dans le scénario précédent, cela requiert l'identification des étapes de travail clés faisant partie de votre processus, les risques à chaque palier du processus, et ensuite les contrôles internes en place à chaque étape. Une fois complété, cela peut être utilisé en tant qu'outil permettant de faciliter votre discussion avec votre personnel et vos partenaires.

Durant votre schématisation, vous trouvez que trois contrôles clés auraient dû prévenir ou détecter le problème :

1	2	3
Test alimentaire lors de l'approvisionnement	Suivi sur site de l'entreposage	Suivi de la distribution

Processus de travail	Approvisionnement en nourriture	➤	Entreposage de la nourriture	➤	Distribution de la nourriture
Risques	Acheter de la nourriture infestée	➤	Suivi sur-site de l'entreposage	➤	Contamination lors du transit/distribution
Contrôles Internes	Test alimentaire lors de l'approvisionnement	➤	Suivi sur-site de l'entreposage	➤	Suivi de la distribution

Réfugiés Sud-Soudanais en Ouganda – L'agent de suivi terrain du PAM compte les rations alimentaires lors d'une distribution alimentaire dans le camp de réfugiés d'Imvepi, dans le nord de l'Ouganda. Ce camp est le neuvième à ouvrir dans la région du Nil Occidental en Ouganda.



WFP/Claire Neville

3. Consultez d'abord les évaluations antérieures

Deuxièmement, vous devriez consulter les évaluations pertinentes ayant été réalisées pour votre processus. Imaginons ce à quoi cela pourrait ressembler :

- Vous commencez par consulter le(s) document(s) d'orientation produit par les secteurs fonctionnels pertinents, tels que l'unité *Food Safety and Quality Assurance* et l'unité *Food Procurement*, afin de bénéficier d'observations sur la manière d'améliorer la gestion de votre processus.
- Vous consultez les réponses les plus récentes de votre bureau de pays au Cycle annuel d'élaboration des assurances du DE et vous rendez compte qu'un incident hautement dommageable lié à la sécurité sanitaire et qualité de la nourriture et à la capacité d'une compagnie d'inspection a été rapporté. Vous découvrez aussi que l'équipe a identifié le suivi de la distribution comme étant un risque, suggérant des mesures pertinentes de renforcement du contrôle.
- Après avoir consulté vos collègues au siège, vous réalisez que l'unité *Food Safety and Quality Assurance* a mené une mission de supervision et support auprès du bureau de pays l'an dernier, générant un plan d'amélioration de la qualité de la nourriture qui contient des informations jugées utiles.
- Vous révisez le registre des risques du bureau de pays et observez que la qualité de la nourriture y est classée en tant que risque et accompagnée de contrôles définis et mesures atténuantes. Vous trouvez aussi que les risques associés comme les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les problèmes de gestion des vendeurs sont aussi suivis.
- Vous parcourez les rapports de supervision et trouvez qu'un audit interne de votre bureau de pays a été réalisé il y a deux ans et contient des recommandations sur les processus de sécurité sanitaire et qualité de la nourriture. Vous trouvez également qu'un [Audit interne sur la Sécurité sanitaire et Qualité de la Nourriture en tant que Risque Institutionnel](#) (Novembre 2019) a été réalisé et contient de l'information contextuelle utile sur l'approche du PAM face à l'assurance qualité.

4. Réalisez une revue ad hoc

Vous êtes maintenant prêts à mettre en place une évaluation avec votre équipe.

Étant donné la nature transversale de cet enjeu, vous décidez d'inviter des collègues de plusieurs fonctions à une discussion de groupe, y compris la sécurité sanitaire de la nourriture, approvisionnement, logistique, suivi, nutrition et partenariats. Rappelez-vous de bien préparer cet exercice avec des observations issues des évaluations précédentes et une compréhension du problème auquel vous voulez remédier afin de bien démarrer la conversation. Le bon usage des documents d'orientation institutionnels peut vous aider à identifier les bonnes actions de renforcement des contrôles.



WFP/Sayed Asif Mahmud

L'équipe du PAM veille à ce que les systèmes pour la chaîne d'approvisionnement employés par les détaillants locaux soient alignés sur les normes strictes que le PAM emploie lors des distributions de vivres. Le personnel du PAM ci-dessus vérifie les lentilles dans l'entrepôt d'un détaillant au Bangladesh.

L'équipe CBT & Markets à Cox's Bazar travaille en étroite collaboration avec 12 partenaires locaux de vente au détail qui achètent, transportent, stockent et distribuent plus de 13 500 tonnes de lentilles et 1,2 million de litres de de l'huile de cuisine tous les mois pour servir les 880 000 réfugiés.



À RETENIR

- Les administrateurs sont en charge de la revue et de l'évaluation du fonctionnement des contrôles internes relevant de leur compétence.
- L'autoévaluation devrait être réalisée de manière continue afin de tester de façon proactive les forces et l'intégrité d'un processus.
- Avant de réaliser une autoévaluation, explorez les informations déjà disponibles.
- Habituellement, les autoévaluations s'avèrent plus efficaces quand elles sont réalisées via des sessions de groupe.

“

IL EST ESSENTIEL QUE LE PAM DONNE L'ASSURANCE QUE DES MESURES DE GESTION DES RISQUES SUFFISANTES SOIENT EN PLACE. TOUS LES ÉTATS MEMBRES S'ACCORDENT SUR L'IMPORTANCE DE LA TRANSPARENCE ET SUR LE FAIT QUE LA PRÉVENTION ET LA GESTION DES RISQUES SONT CRUCIALES POUR UNE BONNE EFFICACITÉ ET MEILLEURS RÉSULTATS.

”

- Déclaration conjointe des Membres du Conseil d'Administration listes A, B, C, D et E sur les questions de Contrôle -

Session annuelle du Conseil d'Administration, 2017

Vous avez trouvé un problème de contrôle, maintenant que faire?

Il y a plus d'une façon d'améliorer vos contrôles internes, et la manière de réagir à l'identification d'un problème dépendra de votre contexte et de vos priorités.

Il peut exister bon nombre de solutions aussi bonnes les unes que les autres, mais le fait que plusieurs réponses fonctionnent ne signifie pas que vous devriez toutes les mettre en œuvre. De manière générale, notre ambition est d'avoir de **meilleurs contrôles, et non davantage de contrôles.**

Nous avons vu qu'un contrôle peut faire défaut par son contexte, sa mise en œuvre, ou sa conception. De la même manière, il y a trois voies à prendre pour répondre à un problème de contrôle:

1

Améliorez la manière dont vos contrôles actuels sont mis en œuvre –
À PRENDRE EN COMPTE EN PREMIER LIEU!

2

Modifiez la conception de vos contrôles actuels –
À PRENDRE EN COMPTE EN SECOND LIEU

3

Ajouter de nouveaux contrôles –
MAIS SEULEMENT SI LES DEUX PREMIÈRES OPTIONS N'ATTÉNUENT PAS SUFFISAMMENT VOTRE RISQUE

La décision d'ajouter plus de contrôles devrait être soigneusement étudiée car ce faisant vous pourriez augmenter vos coûts opérationnels – par exemple, engager du nouveau personnel pour assurer une plus grande séparation des tâches et investir dans des processus opérationnels automatisés créés des dépenses additionnelles. Il est possible que le coût associé à l'ajout d'un nouveau contrôle éclipse son bienfait, et vous courrez le risque de créer des contrôles répétitifs ou inutiles.

Règle générale, visez de meilleurs (et non davantage de) contrôles. Jetons un œil à certaines des choses que vous pourriez vouloir considérer avant d'ajouter de nouveaux contrôles.

Améliorez la mise en œuvre des contrôles

Avant de modifier ou d'ajouter des contrôles, évaluez la qualité et l'efficacité de l'environnement qui entoure les contrôles et voyez s'il est possible de l'améliorer. Parfois, les causes principales des problèmes de contrôle peuvent être retracées dans les valeurs, les gens et les structures et processus de responsabilités organisationnels utilisés pour mettre en œuvre et appliquer les contrôles – cela est ce qu'on appelle «l'environnement de contrôle». Lorsque vous identifiez un problème, la solution peut donc être d'améliorer comment le contrôle est mis en œuvre, plutôt que d'ajouter d'autres couches de contrôles.

TOLÉRANCE ZÉRO ENVERS L'INACTIION

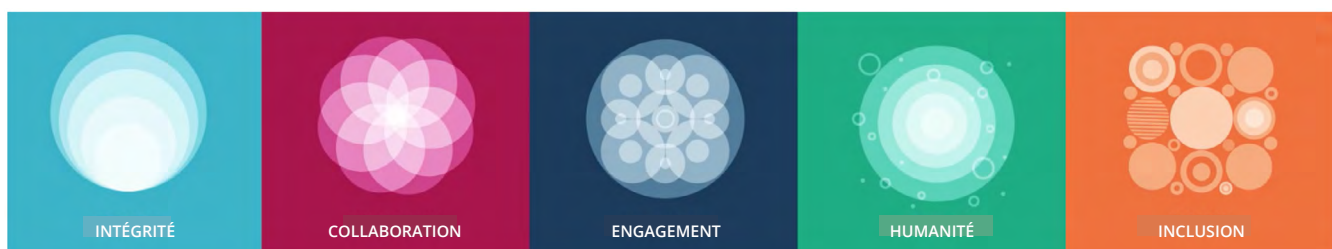
Conformément à la [Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption](#) (2021) [en français] de l'organisation, le PAM a une haute aversion aux risques de fraude et corruption et ne tolère pas l'inaction. Pour des indications sur le signalement des cas de présomption raisonnable de fraude et corruption, vous pouvez consulter les documents d'orientation supplémentaires aux [employés \(Niveau I\)](#) et [Directeurs ou Directrices de Bureau/Division \(Niveau II\)](#) auxquels la politique fait référence.

L'environnement de contrôle illustre les valeurs d'une organisation et donne l'atmosphère et le don au sein desquels les gens effectuent leurs activités, constituent le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne. Il est influencé par la perception du degré de redevabilité des individus envers leurs actions, donc il est important d'établir les bons incitatifs et d'appliquer les mesures disciplinaires si quelqu'un ne se conforme pas aux standards comportementaux.

Valeurs et Ton

Les contrôles sont mis en œuvre par tous, que vous soyez administrateurs ou pas, ce qui rend important l'entretien parmi les employés d'une culture partagée et basée sur des valeurs.

Cela démarre par un ton-au-plus-haut-niveau et modèle au centre (model in the middle) forts; en d'autres termes, l'exemple démontrée par les administrateurs au PAM, allant du leader le plus sénior à ceux au centre. Le fait est que les administrateurs qui défendent l'éthique et l'intégrité donne le ton qui influence ensuite les employés sous leur supervision, qui sont à leur tour plus susceptibles de défendre ces mêmes valeurs. Au PAM, notre identité collective est guidée par cinq valeurs fondamentales: l'intégrité, la collaboration, l'engagement, l'humanité et l'inclusion.



Des conseils sur comment les administrateurs peuvent établir le bon ton seront fournis au sein du [chapitre 5](#).

Structures du personnel et de redevabilité

La clarté des rôles et responsabilités ainsi que l'appropriation constituent des éléments clés d'un environnement de contrôle sain. Le PAM a adopté le Modèle des Trois Lignes, sous lequel chaque personne de l'organisation (vous incluant!) a un rôle à jouer dans la gestion proactive des risques au sein de leur travail quotidien. Le fait de savoir à quelle ligne de gestion des risques vous appartenez vous indiquera comment vous pouvez mieux gérer les risques:



LA PREMIÈRE LIGNE

Vous êtes en charge et gérez les risques dans vos décisions quotidiennes (e.g., chargés, superviseurs, administrateurs).

LA DEUXIÈME LIGNE

Vous supportez et encadrez les gens de la première ligne dans leur gestion des risques et contrôles, fournissant des conseils et établissant et suivant les standards (e.g., experts du bureau régional, Conseillers sur le Risque et la Conformité, fonctions spécialisées, unités techniques).

LA TROISIÈME LIGNE

Vous fournissez une assurance et des conseils indépendants sur l'efficacité du système de risque et contrôle (e.g., audit interne, évaluation).

Vous avez 20 minutes? Rejoignez 4.300 collègues du PAM et suivez sur WeLearn le cours sur le **Modèle des Trois Lignes afin d'en apprendre plus!**

Portez-vous plusieurs chapeaux? Il se peut que vous ayez un rôle qui se situe à la fois au sein des première et deuxième ligne, en fonction de la tâche (par exemple, si vous êtes un administrateur mais aussi un membre d'un comité de supervision).

Afin d'atténuer le «facteur humain» dont nous avons discuté au [chapitre 2](#), vous voudrez peut-être aussi tenir compte de mesures telles qu'une plus grande formation pour les employés, des charges de travail ajustées, et la revue de la performance des employés et des pratiques d'embauche si nécessaire. Fournir une rétroaction régulière, par exemple, peut grandement améliorer l'exécution des contrôles et l'impression d'un engagement partagé dans le contrôle des objectifs.

¹ Le PAM et d'autres organisations du système des Nations Unies ont adopté le Modèle des Trois Lignes développé par The Institute of Internal Auditors. Pour plus d'information, jeter un coup d'œil à notre [dépliant](#) et [page de collection](#) sur WFPgo.

Améliorez la conception des contrôles

Tentez d'améliorer les contrôles déjà en place avant d'en ajouter des nouveaux. Dans certains cas, il se pourrait que la conception du contrôle ait causé le défaut de fonctionnement. Il est possible que le contrôle soit devenu désuet, ou que l'équipe ait évolué de manière telle à ce qu'il devienne inutile. Dans ce cas, modifier le contrôle serait une réponse appropriée afin de répondre aux manques et défaillances. Cela peut être fait de diverses manières.

Faites au mieux avec ce qui est à votre disposition

Il se peut que vous décidiez de faire au mieux avec ce qui est à votre disposition afin de voir si vous pouvez améliorer les choses.

Par exemple:

Utiliser les vérifications ponctuelles en tant que façons rentables de renforcer un processus opérationnel et prêcher par l'exemple quant au ton-au-plus-haut-niveau et modèle au centre.

Changer la fréquence de performance d'un contrôle. Le moment d'exécution peut être lié au calendrier (e.g., à chaque trimestre ou année), ou à l'atteinte d'une étape importante (e.g., à la fin de chaque cycle de distribution).

Étudier si votre séparation des tâches est efficace. Vous pourriez être en mesure de répondre aux déficiences en changeant qui met en œuvre le contrôle plutôt qu'en ajoutant de nouvelles couches de contrôle. Tel que nous l'avons vu au [chapitre 2](#), il se pourrait aussi que vous soyez dans une situation de sur-séparation de vos processus opérationnels.

STANDARDS MINIMAUX DE CONTRÔLES: RETOURNER À LA BASE

Les urgences ou autres circonstances peuvent générer des situations où des processus de contrôles établis peuvent devoir être adaptés exceptionnellement afin de répondre à des besoins urgents. Lors de telles situations, il sera utile de réfléchir aux niveaux minimaux de contrôle qui seraient suffisants afin de prévenir et détecter des erreurs critiques. Afin de guider les équipes dans ce processus lorsqu'il implique des parties tierces telles que des vendeurs et partenaires, le PAM a établi en 2020 les [Standards minimaux de contrôle pour gérer les risques liés aux tierces parties lors d'urgences](#). Un cours d'apprentissage en ligne de 20 minutes est disponible [sur WeLearn](#) et aidera le personnel PAM à tous les niveaux à se familiariser avec les standards, via des scénarios réalistes et entrevues avec des employés du PAM.

Trouver le juste équilibre

Tel que vu au [chapitre 1](#), vous assurer que vous avez le bon équilibre d'activités revêt une importance critique. Gardez en tête ce qui suit:

Prévenir ou détecter?

L'insuffisance de contrôles de prévention peut augmenter le risque que quelque chose tourne mal, alors que des contrôles de détection inadéquats peuvent limiter votre capacité à découvrir des cas d'échecs. Pour votre processus opérationnel, prenez en compte combien il en coûterait de prévenir la survenue de l'erreur, versus combien il en coûterait de détecter si une erreur est survenue et rectifier la situation. Est-il préférable d'économiser ou alors d'investir dans les coûts initiaux?

Manuel ou automatisé?

Tenez compte de si le processus opérationnel pourrait être soit trop manuel ou sur-automatisé. Changer la manière de mettre en œuvre le contrôle pourrait augmenter son efficacité, e.g., un contrôle manuel répétitif présentant un haut risque d'erreur humaine pourrait être mieux automatisé, ou un contrôle automatisé pourrait gagner à miser sur un support manuel (e.g., revue manuelle des rapports de rapprochement des comptes).



Le PAM fournit un soutien logistique d'urgence essentiel aux contrôles des systèmes et des processus au gouvernement des Philippines afin d'atténuer les risques de retards dans le transport de 70 400 colis alimentaires familiaux vers diverses zones touchées par le typhon Rai. Le PAM a fourni 2 unités de stockage mobiles et un groupe électrogène au gouvernement pour la mise en place d'un centre logistique dans la ville de Surigao.

WFP/Maitta Rizza Pugay

Attention aux lacunes en matière de contrôles

Vous pourriez identifier une lacune de contrôle. Après avoir envisagé d'agir sur votre environnement de contrôle et modifier les contrôles existants, vous pouvez ajouter un nouveau contrôle si vous souhaitez réduire davantage les risques.

Dans la plupart des processus de base, le personnel technique du bureau régional concerné ou la fonction du siège doit être consulté avant d'ajouter un nouveau contrôle. Le PAM a des processus et des politiques éprouvés pour notre travail et des directives institutionnelles détaillées existent pour toutes les fonctions. Il est probable que les conseils disponibles pourront vous aider à combler les lacunes d'une manière adaptée à votre contexte.



Par où devez-vous commencer? Trouvez ci-dessous quelques secteurs que vous pourriez vouloir considérer, complétés par quelques exemples pertinents, si vous songez à ajouter de nouveaux contrôles.

CONTRÔLES ORGANISATIONNELS

Ils peuvent concerner la gestion du personnel (e.g., recrutement, plans de travail, évaluations de la performance, formation des employés, assignation temporaires, santé & sûreté des employés) et la définition de rôles et responsabilités clairs (e.g., rattachement hiérarchique, séparation des tâches, délégations d'autorité).

CONTRÔLES DE SYSTÈME

Ils peuvent concerner les contrôles d'accès (e.g., rôle et profil de système, pare-feu (firewall), cartes d'identité), les contrôles de données (e.g., classements de données principales, messages d'exception (exception logs) de système, réconciliations des comptes) et la contingence (e.g., plans de continuité des opérations, équipes de réponse aux crises).

CONTRÔLES DE PROCESSUS

Ils peuvent concerner la mise en œuvre des programmes (e.g., planification stratégique de conception de programmes, registres des risques, examens à mi-parcours, mécanismes de rétroaction des bénéficiaires, biométriques) et le contrôle qualité (e.g., vérifications préalables (due diligence) et accords avec les partenaires et vendeurs, sûreté et qualité de la nourriture).

CONTRÔLES DE SUPERVISION

Ils peuvent concerner les approbations (e.g., budgets et planification, gestion des exceptions, remontée des risques à un niveau hiérarchique supérieur) et la gouvernance (e.g., examen par la direction, revue de la deuxième ligne, évaluation, audit interne et externe, comité de supervision ou examen par un organe directeur).

Tel que mentionné, la décision d'ajouter davantage de contrôles devrait être considérée avec précaution, car vous pourriez courir le risque de créer des inefficacités encore plus grandes. Il pourrait même être approprié d'enlever un contrôle si vos risques ou votre contexte a changé, rendant vos contrôles répétitifs ou inutilement laborieux. Si les ressources pouvaient être mieux allouées ailleurs afin de gérer les risques, enlever un contrôle pourrait être opportun.

Il faut se parler...

Si quelque chose de néfaste survient, ou si vous tombez sur une information critique, il est important qu'elle soit communiquée au bon niveau de direction. De la même manière, il est tout aussi important pour les administrateurs de communiquer ouvertement avec les employés sur les défis qui affectent leur travail. La tenue de conversations transparentes et honnêtes au sujet des problèmes de contrôle dans votre bureau contribuera à sensibiliser les employés aux risques et générera une atmosphère propice à l'amélioration continue.

SCÉNARIO 4 – GESTION DES PARTENAIRES

1. Contextualisation

Vous êtes un chargé ou une chargée de programme dans un bureau de pays et travaillez avec 50 partenaires coopérants (PCs). Les besoins s'accroissent rapidement étant donné une sécheresse qui persiste, et le bureau est en train de signer une grande quantité d'accords terrain (FLAs) avec des nouveaux partenaires, afin d'élargir les opérations. En un court laps de temps, la quantité de PCs double, et vous décidez de réaliser une évaluation proactive des contrôles afin de vous assurer que vous êtes sur la bonne voie d'adaptation aux changements de circonstances.

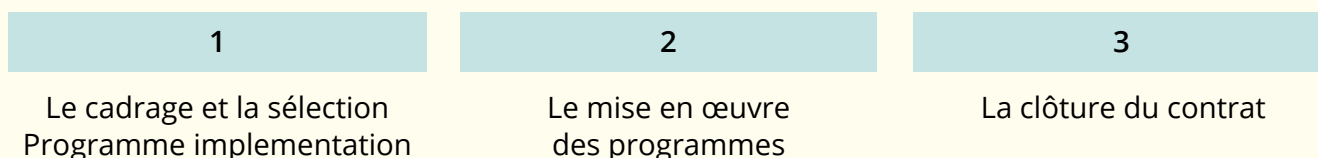
Sachant que la situation d'urgence qui s'élargit pourrait exiger que l'équipe prenne des décisions difficiles, vous cadrez l'évaluation en fonction des [Standards minimaux de contrôle pour gérer les risques liés aux tierces parties lors d'urgences](#).



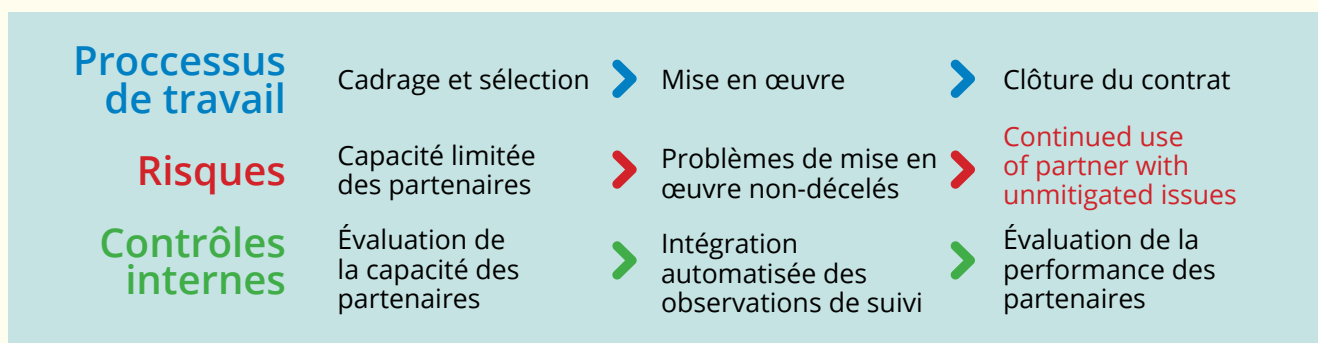
Le personnel du PAM se rend sur le terrain alors que la situation des inondations s'est aggravée en raison des averses erratiques de la mousson qui ont provoqué de graves inondations dans le pays. **En 2019**, le gouvernement du Bangladesh et le PAM - pour la première fois - ont activé le projet de financement basé sur les prévisions pour atténuer l'impact des inondations. Environ **5 000 ménages (25 000 personnes) dont les maisons et les terres agricoles ont été inondées ont reçu 53 USD par virement électronique dans le district de Kurigram**. Cet argent arrivé avant l'inondation a aidé les gens à payer les besoins de base tels que la nourriture et d'autres services dont ils avaient besoin d'urgence.

2. Trouvez vos contrôles

Vous basant sur votre schématisation des processus, vous identifiez trois étapes de travail dans la gestion des PCs:



En parallèle à cela, vous identifiez un risque pour chaque étape ainsi que les contrôles en place pour atténuer les risques. Votre évaluation des contrôles conclut qu'il y a place à amélioration.



WFP/Srawan Shrestha

Pendant la pandémie de COVID-19, le gouvernement du Népal a restreint la circulation à tous les véhicules, à l'exception des véhicules transportant des médicaments, des fruits, des légumes, de l'eau potable, du lait et de l'essence. Le PAM a transporté en toute sécurité de l'oxygène liquide de la frontière népalo-chinoise à Katmandou - 3 camions, 150 bouteilles de 30 000 litres d'oxygène liquide, donnés par le gouvernement chinois. Les cylindres ont été expédiés dans trois hôpitaux de Katmandou le même jour.

3. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et où?

Contrôle 1. Un défaut de mise en œuvre

Pour le cadrage et la sélection, le bureau de pays a mis en place un SOP qui permet aux sous-bureaux de sélectionner et approuver les PCs à la suite d'une évaluation initiale de la capacité utilisant des critères d'éligibilité et de préférence. Dans votre évaluation, vous trouvez des cas où les sous-bureaux ont partiellement, parfois complètement, outrepassé le processus décrit dans ce SOP afin d'accélérer la contractualisation. En consultant les [Standards minimaux de contrôle](#), vous constatez qu'alors que les évaluations des capacités peuvent être accélérées ou réduites lorsque nécessaire dans

une situation d'urgence, elles ne peuvent être entièrement annulées.

Vous déterminez que le problème ne repose pas dans le SOP en tant que tel, mais plutôt dans sa mise en œuvre. Ainsi, vous décidez d'améliorer la coordination entre les sous-bureaux et le bureau de pays en instaurant des réunions et échanges ponctuels réguliers. Cela vous permettra de surveiller comment ils s'adaptent et se conforment au SOP, et fournira une occasion de renforcer l'importance de l'évaluation des capacités au sein de l'équipe.

Contrôle 2. Un manque d'équilibre

Pour la mise en œuvre des programmes, le bureau de pays a établi un système complet de suivi qui triangule les données provenant de différentes sources afin de fournir un portrait global et atténuer le risque que d'importantes trouvailles tombent dans l'oubli. Cela est rendu possible grâce à un contrôle automatisé, en l'occurrence un outil digital qui intègre les résultats des mécanismes de rétroaction des bénéficiaires au sein des rapports de suivi. Malgré l'utilisation de cet outil, vous découvrez que des grands problèmes ont été inclus, mais pas suffisamment mis en exergue ou remontés à l'attention de la direction dans les rapports.

Alors que l'outil permet de faire une bonne première analyse, vous décidez qu'il requiert un suivi supplémentaire dans certains cas. Vous mettez en place un nouveau processus afin de catégoriser les problèmes issus du suivi étant classés en fonction de leur niveau de risque et dans la même veine priorisant les démarches entreprises pour leur donner suite, mettant l'emphase sur les problèmes à haut risque. L'ajout d'yeux humains portant un jugement sur ce qui est critique et ce qui ne l'est pas aidera à améliorer l'efficacité de ce contrôle automatisé.

Contrôle 3. Un manque de contrôle

Avec les efforts de mobilisation des ressources toujours en cours afin de financer l'élargissement des opérations dans certains endroits, le bureau de pays a signé des accords à court-terme (short-term agreements) avec plusieurs nouveaux PCs. Conséquemment, vous trouvez que les évaluations de la performance à la fin des FLA sont réalisées sur une base irrégulière et sporadique.

Étant donné ce risque évolutif, vous identifiez le besoin d'établir un nouveau contrôle. Vous décidez de développer un document d'orientation à l'intention des sous-bureaux

sur la fréquence nécessaire de réalisation des évaluations de performance basée sur la durée du FLA. En consultant l'unité NGO du siège, vous recevez de précieux conseils sur comment concevoir ce contrôle en fonction des meilleures pratiques dans d'autres bureaux de pays. Ils recommandent un outil dédié qui puisse suivre les durées des FLAs, dates d'échéances, ainsi que les besoins en et réalisations d'évaluation correspondants. Ils recommandent également que vous encouragiez une utilisation à plus long-terme des FLAs lorsque possible.



WFP/Studio 2k

Kadijah Savane, assistante de communication du PAM, discutant avec Malado Konaté, l'agent de santé à Kankan. Le projet RESIGUI du PAM, financé par l'Union européenne en Guinée, soutient 20 000 ménages en situation d'insécurité alimentaire et vulnérabilité (100 000 personnes) dans les quatre régions du pays avec une assistance alimentaire et nutritionnelle à travers des transferts monétaires inconditionnels et la distribution du Plumpy'Doz, des SuperCéréales et de l'huile fortifiée riche en vitamine A pour améliorer leur sécurité alimentaire et leur état nutritionnel. Maintenir une communication efficace avec les partenaires externes tels que les donateurs, les ONG, les bénéficiaires et les partenaires gouvernementaux en communiquant sur les problèmes et en travaillant ensemble pour les résoudre.

À RETENIR

- Il y a trois façons de répondre à un problème de contrôle: en améliorant le contexte qui l'entoure, sa mise en œuvre, ou sa conception.
- Considérez l'amélioration de la mise en œuvre ou de la conception de vos contrôles existants avant d'en ajouter de nouveaux. Le but est d'avoir de meilleurs contrôles, pas davantage de contrôles.
- Dans certains cas, il peut être approprié d'ajouter un nouveau contrôle. Rappelez-vous de consulter l'expert ou l'experte technique du bureau régional ou de la fonction du siège pertinente!



Conseils pour les petit bureaux

De petites équipes sont plus exposées à une variété de défis. En raison du faible nombre d'employés, ils peuvent se reposer de manière excessive sur un chef de bureau avec plusieurs rôles et éprouver des difficultés à parvenir à une séparation des tâches adéquate. Avec des effectifs limités, il y a également moins de marge d'erreur en cas d'événements imprévus comme les absences. Considérez certaines des suggestions de ce chapitre pour maintenir un système de contrôle sain dans un petit bureau.



À l'avenir, comment pouvez-vous prévenir les problèmes?

Ce chapitre couvrira des conseils généraux et astuces à l'intention de deux acteurs importants qui jouent un rôle particulier lorsqu'il s'agit de cultiver un système solide de contrôle interne: **les administrateurs et les plus petits bureaux.**

Conseils pour la direction

La direction sénior joue un rôle important l'entretien de la culture organisationnelle et la promotion des valeurs à travers l'établissement de politiques et procédures, ainsi que dans l'établissement d'attentes au sujet des standards de conduite et comportement éthique. On réfère souvent à cela sous l'appellation «ton-au-plus-haut-niveau», et cela revêt la même importance qu'il s'agisse de la direction d'un bureau ou la direction sénior au niveau institutionnel. Jeter un regard à certaines choses que vous pouvez faire afin d'établir le bon ton.

À RETENIR

- Le «ton-au-plus-haut-niveau» établi par la direction à tous les niveaux joue un rôle important dans le façonnage de l'environnement de contrôle.
- Les mesures que les administrateurs peuvent prendre afin d'établir le bon ton incluent la démonstration de leadership, la gestion du personnel et la gestion de la communication.
- Les plus petits bureaux font face à un éventail particulier de défis étant donné leur personnel limité, et doivent souvent travailler plus intelligemment afin d'y remédier.
- Les plus petits bureaux devraient porter une attention particulière à la séparation des tâches, mettant en place des arrangements alternatifs lorsque possible.



- Menez par l'exemple**, démontrant par vos actions que vous avez à cœur d'agir avec les plus hauts standards d'intégrité.
- Rappelez-vous du portrait global**. En tant que leader, vous aidez votre équipe à faire le pont entre leur travail quotidien et les buts et objectifs de plus haut niveau.
- Partagez de l'information et encouragez la transparence dans l'équipe** au sujet des informations qui concernent les responsabilités sur le contrôle. Communiquez non seulement sur le quoi et le quand, mais aussi sur le pourquoi et le comment.
- Faites des rétroactions régulières** de telle sorte que votre équipe sait quand elle performe bien, et quand elle doit s'améliorer. N'attendez pas que les problèmes se dressent avant de commencer à communiquer – communiquez les bonnes nouvelles également.
- Punissez lorsque nécessaire**, vous assurant qu'une action appropriée est prise lorsqu'un employé du PAM n'est pas conforme aux standards comportementaux, politiques ou procédures.
- Construisez un plan de performance fort lié à des objectifs clairs** pour votre bureau. Assurez-vous de ne jamais laisser un objectif sans assignation – on devrait assigner à chaque objectif une personne responsable et une date d'échéance.
- Faites attention lorsque vous sous-déléguiez une autorité** vous ayant été formellement déléguée, gardant en tête que vous demeurez responsable du rôle délégué et que vous n'avez peut-être pas le pouvoir de procéder ainsi pour certaines autorités.

GÉREZ VOTRE PERSONNEL

- Organisez correctement votre personnel.** Les rôles et responsabilités, les limites quant à l'autorité, et les relations quant aux rapports devraient être clairement définis et articulés aux employés, incluant lorsqu'il s'agit d'activités de contrôle. Gardez constamment votre structure organisationnelle à l'étude prenant en compte des facteurs tels que les charges de travail actuelle et à venir, l'impact des initiatives institutionnelles, et les changements de priorités au niveau local.
- Investissez dans le recrutement et la formation.** Pour chaque poste, prenez le temps de préparer des descriptions de poste claires, qui mentionnent les responsabilités quant au contrôle interne. Fournissez une formation adéquate et déléguez aux nouveaux employés afin de renforcer leur capacité (augmentant la supervision lorsque nécessaire).
- Documentez les processus,** fournissant des procédures écrites aux employés de sorte qu'ils sachent quand, quoi et comment une tâche ou un contrôle est exécuté. Cela peut également contribuer à la continuité des opérations et des passations aisées entre employés (handovers).
- Libérez du temps pour la rétroaction des employés** et des évaluations PACE efficaces. Cela devrait être fait sur une base régulière – n'attendez pas les dates d'échéance PACE de fin d'année ou de close-out avant de fournir une rétroaction positive ou constructive.
- Garantissez des passations rapides et efficaces** lorsqu'il y a un changement ou une réaffectation d'un employé afin d'assurer la continuité, spécialement lorsque cela concerne une fonction critique. Incluez une SOP et des exemples afin de rendre l'information claire et facile à comprendre lors de la passation.

GÉREZ VOTRE COMMUNICATION

- Discutez ouvertement de problèmes éthiques.** Assurez-vous que vos employés sont familiers avec les standards comportementaux du PAM et les valeurs du PAM. Au sujet des mécanismes pour rapporter les actes répréhensibles, le personnel devrait aussi en être conscient et encouragé à en faire usage.
- Mettez l'emphase sur la résolution des problèmes.** Communiquez sur les problèmes et travaillez ensemble afin de les régler – plutôt que d'être portés sur le blâme. Mettez l'accent sur les risques et les mesures d'atténuation appropriées. Lorsque quelque chose tourne mal, communiquez ouvertement sur comment éviter que cela se reproduise.
- Mettez à disposition plusieurs canaux adaptés à différentes situations et styles.** Fournissez des canaux de communication clairs, à la fois formels et informels, et tenez les employés informés de comment vous joindre lorsque des problèmes importants se posent (e.g., «appelez-moi si...», «envoyez-moi un courriel lorsque» et «ma porte est toujours ouverte»).
- Maintenez une communication efficace avec les parties prenantes externes** telles que les donateurs, les ONGs, les bénéficiaires et les organes directeurs. Cela inclut également connaître et comprendre les limites de votre propre autorité dans les communications avec des parties externes.

Avec peu de personnel, il y a aussi moins de marge d'erreur dans le cas d'évènements non-planifiés tels que des absences. En plus des conseils ci-haut, prenez en compte certaines de ces suggestions afin de maintenir un système sain de contrôles dans un petit bureau:

- La documentation des processus** sera particulièrement importante afin de vous aider à affronter les absences d'employés et la formation du nouveau personnel. Encouragez votre personnel à noter la manière dont ils gèrent certaines tâches, particulièrement celles qui ne sont pas documentés ailleurs (e.g., dans les manuels ou SOP). L'étendue de la documentation requise dépendra des circonstances et besoins de chaque bureau et devrait toujours considérer la rentabilité.
- La formation transversale et le partage d'informations** peut réduire la dépendance à des individus particuliers et créer de la résilience au sein des petites équipes. Cela peut aussi aider à garder le personnel motivé et appuyer leur développement professionnel.
- Sur l'élaboration de plans de contingence**, pensez à désigner un responsable alternatif pour chaque poste important dans le bureau. Le fait de déterminer à l'avance permettra aux employés de se préparer en se tenant au courant des problèmes émergents. Les administrateurs devraient établir des priorités claires afin d'éviter les situations où on s'attend d'une personne qu'elle occupe deux emplois. Une autre option est de désigner une personne ressource qui comble les vacances de poste parmi plusieurs secteurs fonctionnels, ou alors solliciter le support du bureau régional/bureau de pays.
- Afin de prévenir **la sur-dépendance au chef ou à la cheffe de bureau**, essayez d'éviter toute concentration de pouvoirs pour un même individu, qui pourrait paralyser une équipe si cette personne n'est pas disponible pendant une période prolongée. Cela est particulièrement problématique là où les administrateurs n'ont pas partagé l'information à grande échelle ou n'ont pas délégué efficacement. Viser le transfert de connaissances et forgez votre personnel en établissant de grandes attentes et en montrant que vous avez foi en leur potentiel et leur faites confiance.
- Au sujet de **la communication**, maintenez le bon équilibre entre les canaux formels et informels. Il est possible que les administrateurs supposent qu'une réunion formelle n'est pas nécessaire étant donné la régularité des communications informelles dans les petits bureaux. Assurez-vous qu'il y a des opportunités régulières pour le partage d'informations.
- Songez à développer votre propre **liste récapitulative « en 5 minutes » de contrôle interne** en tant qu'aide-mémoire rapide des problèmes qui ont besoin d'être revus régulièrement.

Nous avons vu dans le [chapitre 1](#) que la séparation adéquate des tâches est importante afin d'assurer qu'aucun individu n'a de pouvoir excessif qui lui permettrait d'influencer un processus du début à la fin. Cela peut être difficile à atteindre dans les plus petits bureaux, ou il y a moins d'employés pouvant être considérés.

Ci-dessous sont décrits quelques éléments à considérer:

- Lorsque les tâches ne peuvent être correctement séparées, pensez à **des pratiques alternatives** qui pourraient limiter le risque, e.g., une rotation régulière des tâches entre différents employés ou des vérifications soudaines des biens et stocks.
- Pensez à étendre votre **système de comités** de telle sorte que les fonctions critiques qui ne devraient pas être occupées par une seule personne (e.g., approvisionnement, inventaires, recrutement) sont plutôt couvertes par un petit comité.
- Demandez de l'aide.** Des concentrations de pouvoir inappropriées pourraient être résolues si certaines transactions clés étaient réalisées depuis le bureau régional / bureau de pays / sous-bureau.
- Assurez **une communication ouverte** sur l'importance de la séparation des tâches afin d'augmenter la conscientisation et de vous assurer que les rôles et responsabilités sont connus par tous dans le bureau.
- Réviser régulièrement les rôles** et assurez-vous que la séparation des tâches est considérée par les spécialistes de la fonction lors de leurs visites de supervision.
- Un rôle fort de revue de gestion** peut atténuer le risque. Les administrateurs devraient revoir les transactions rigoureusement avant de les approuver, et dans l'éventualité d'un important volume d'approbations, connaître les processus sous-jacents par lesquels les documents ont transité avant d'arriver à votre bureau et procéder à des vérifications ponctuelles afin de garantir que le processus est efficace et suivi.
- Assurez-vous que tous les membres de l'équipe prennent des congés/pauses** pendant lesquelles un autre membre reprendre leurs tâches. Cela aide à la formation transversale et forge la résilience, et constitue aussi une façon importante de prévenir et détecter la fraude et les erreurs.



**Programme
Alimentaire
Mondial**

Vous pouvez contacter la Division ERM pour toute question
ou commentaire en rapport avec ce guide de terrain.

ERM

Incorporer la Gestion du Risque

accountabilitysupport.rm@wfp.org

www.wfp.org