

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 4–8 juin 2012

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

**Point 6 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2012/6-H/1
4 mai 2012
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

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 les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur financier p.i. et fonctionnaire responsable, RM*:	M. S. O'Brien	tél.: 066513-2682
---	---------------	-------------------

Directeur, RMF**:	M. P. Guazo	tél.: 066513-2293
-------------------	-------------	-------------------

Directeur, RMFF***:	M. G. Craig	tél.: 066513-2094
---------------------	-------------	-------------------

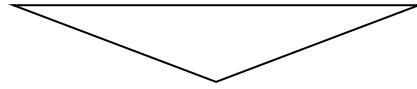
Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative principale de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle

** Division des finances et de la trésorerie

*** Bureau de la comptabilité

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes" (WFP/EB.A/2012/6-H/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.

1. Le présent rapport rend compte des progrès accomplis dans l'application par le PAM des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans les rapports qu'il a adressés au Conseil; il comprend les recommandations restées en suspens à la session annuelle du Conseil en 2011 et celles figurant dans les rapports d'audit suivants:
 - Rapport du Commissaire aux comptes sur la passation de marchés de services de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (WFP/EB.2/2011/5-C/1)
 - Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets (WFP/EB.2/2011/5-D/1); et
 - Comptes annuels vérifiés de 2011 (WFP/EB.A/2012/6-A/1)
2. Dans les cas où le PAM a appliqué les recommandations, le Commissaire aux comptes a été invité à faire connaître son avis. Le Commissaire aux comptes a présenté ses vues sur la suite donnée aux recommandations concernant les comptes annuels vérifiés de 2009 et de 2010; ces vues figurent dans le présent rapport.
3. Le tableau I ci-après récapitule les progrès accomplis dans l'application des recommandations du Commissaire aux comptes durant la période concernée.

TABLEAU 1: APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, 2007–2012					
Rapport d'audit	Date	Recommandations du Commissaire aux comptes en attente dans le précédent rapport	Recommandations intégralement appliquées à ce jour	Recommandations non encore intégralement appliquées	Pourcentage de recommandations appliquées
La décentralisation a-t-elle répondu aux besoins opérationnels du Programme alimentaire mondial?	Septembre 2007	1	1	0	100
Rapport du Commissaire aux comptes sur la planification stratégique et l'établissement de rapports dans un bureau de pays du PAM – Ouganda	Février 2010	2	1	1	50
Comptes annuels vérifiés de 2009	Juin 2010	2	2	0	100
Comptes annuels vérifiés de 2010	Juin 2011	7	6	1	86
Rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations du PAM en Somalie*	Janvier 2011	26	22	4	85

TABLEAU 1: APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, 2007–2012					
Rapport d'audit	Date	Recommandations du Commissaire aux comptes en attente dans le précédent rapport	Recommandations intégralement appliquées à ce jour	Recommandations non encore intégralement appliquées	Pourcentage de recommandations appliquées
Rapport du Commissaire aux comptes sur la passation de marchés de services de transport terrestre, d'entreposage et de manutention	Octobre 2011	8	6	2	75
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets	Octobre 2011	11	3	8	27
Comptes annuels vérifiés de 2011	Juin 2012	6	0	6	0
TOTAL		63	41	22	65

* Comprend l'état d'exécution communiqué à la session annuelle de 2011 qui figure dans le document intitulé "Point sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes relatives aux opérations du PAM en Somalie" (WFP/EB.A/2011/6-I) et les informations fournies sur l'application durant la période concernée.

RAPPORT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
La décentralisation a-t-elle répondu aux besoins opérationnels du Programme alimentaire mondial? (WFP/EB.2/2007/5-C/1)				
Les orientations données au sujet des responsabilités de contrôle et de gestion sont appropriées				
1.	<p>Recommandation 2</p> <p>Nous recommandons que le Secrétariat mette au point des cadres améliorés de contrôle de la direction approuvés d'un commun accord par les bureaux régionaux et les bureaux de pays et examinés par la Division des services de contrôle¹, qui:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) établissent plus clairement les responsabilités cohérentes de contrôle par la direction des opérations au niveau des régions et des pays; et ii) assurent un contrôle approprié et indépendant des projets régionaux par la direction. 	<p>Le Secrétariat a abordé la mise en œuvre de cette recommandation sous trois angles.</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Dans le cadre du processus normal d'élaboration et de mise à jour du Plan de gestion pour l'exercice biennal, le Secrétariat examine le rôle que jouent les bureaux régionaux en matière de contrôle et les ressources que le budget administratif et d'appui aux programmes peut mettre à disposition à cette fin. ii) Le Directeur de l'Administration générale a établi un groupe de travail dirigé par le Directeur des opérations pour examiner les obligations redditionnelles et les responsabilités des bureaux régionaux et du Siège en matière de stratégie, de contrôle et d'appui ainsi que les ressources requises pour qu'ils s'en acquittent. Le groupe de travail devrait achever cet examen pour juin 2011. iii) Dans le cadre de son programme de renforcement du contrôle de gestion et de l'obligation redditionnelle, le Secrétariat a adopté les principes du cadre de référence du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway pour évaluer l'efficacité de ses contrôles internes et examiner la pertinence et l'adéquation des pouvoirs délégués, la clarté des fonctions et des responsabilités ainsi que l'efficacité de la supervision et du contrôle de gestion. 	<p>Le groupe de travail a recommandé que tous les bureaux régionaux se dotent d'un effectif minimal afin d'assurer un contrôle approprié de la gestion, de fournir des orientations et de constituer la première ligne d'appui des bureaux de pays. Les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux et des bureaux de pays ont été définis dans le Plan de gestion (2012-2014) (paragraphe 183 et 184) qui a été approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2011.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	

¹ Les acronymes de l'organigramme du PAM ont changé.



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
	<p>L'équipe chargée de renforcer le contrôle de gestion et l'obligation redditionnelle a élaboré un guide destiné aux responsables qui comprend notamment des listes de vérification des contrôles à leur intention. Une liste de vérification à des fins d'auto-évaluation de haut niveau a été mise à l'essai en mars 2011 dans le Bureau du PAM pour la Somalie pour donner suite aux recommandations plus récentes du Commissaire aux comptes.</p>			
<p>Rapport du Commissaire aux comptes sur la planification stratégique et l'établissement des rapports dans un bureau de pays du PAM – Ouganda (WFP/EB.1/2010/6-D/1)</p>				
<p>2.</p>	<p>Recommandation 5 Améliorer le chiffrage des coûts afin d'être en mesure de mieux déterminer les coûts liés à la réalisation des objectifs stratégiques, ce qui permettra d'établir le rapport coût-efficacité. Cette affectation des coûts par objectif stratégique aurait une incidence plus large, comme l'explique notre rapport sur les avantages des Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS), en favorisant le passage du PAM à la gestion axée sur les résultats et en facilitant le travail du Comité pour l'affectation stratégique des ressources.</p>	<p>L'examen de la budgétisation axée sur les résultats s'est poursuivi en vue d'affecter les coûts par objectif stratégique; il a été envisagé d'utiliser la budgétisation axée sur les résultats dans le prochain plan de gestion.</p>	<p>En complément du renforcement en cours du Système de gestion des résultats, le PAM a adopté la budgétisation axée sur les résultats pour le Plan de gestion (2012-2014), qui inclut notamment le chiffrage des coûts par Objectif stratégique et par Priorité de gestion. Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>3.</p> <p>Recommandation 8</p> <p>Mettre au point des méthodes fiables, cohérentes et présentant un bon rapport coût-efficacité pour mesurer et valider le nombre de personnes bénéficiant d'une assistance dans le cadre des projets.</p>	<p>L'affinement des dispositifs de planification des projets et des directives relatives à la mesure des effets directs a permis aux bureaux de pays d'appliquer des techniques fiables et uniformes pour mesurer et valider le nombre effectif de personnes bénéficiant d'une assistance. Les activités sont présentées dans le Rapport annuel sur les résultats de 2009, que le Conseil a jugé "excellent".</p> <p>Les directives relatives aux rapports normalisés sur les projets ont été peaufinées et seront examinées en 2011.</p> <p>L'outil institutionnel d'évaluation et de suivi qui doit être élaboré pour être mis en service en 2012 permettra de mieux définir et valider le nombre de personnes bénéficiant d'une assistance.</p>	<p>Désormais, les bureaux de pays utilisent le système de collecte de données pour les rapports du PAM (DACOTA) pour planifier et communiquer le nombre réel des bénéficiaires, au moyen du Livre bleu et des rapports normalisés sur les projets. Des indications sont à cet effet disponibles grâce au wiki² actualisé des rapports normalisés sur les projets, qui comprend du matériel de formation et permet de consulter le personnel de la Sous-Division de l'analyse et des rapports sur les opérations.</p> <p>Le PAM continue de travailler au développement et à la mise en place de l'Outil de suivi et d'évaluation du Programme (COMET), qui renforcera la capacité de suivi des bénéficiaires et de fournir les données y afférentes. La mise en œuvre progressive est attendue d'ici le dernier trimestre 2012. D'autres travaux sont envisagés en 2012-2013 pour permettre aux partenaires coopérants de faire rapport en ligne, ce qui permettra de disposer plus rapidement d'informations sur les bénéficiaires.</p> <p>L'application de la recommandation est en cours.</p>	



² Un wiki est une base de données dont les pages sont modifiables par les visiteurs (source: Wiki.com).

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
Comptes annuels vérifiés de 2009 (WFP/EB.A/2010/6-A/1)				
Comité d'audit du PAM				
<p>4.</p>	<p>Recommandation 8</p> <p>Nous recommandons au Conseil d'administration de s'en remettre davantage aux travaux du Comité d'audit et d'en tenir davantage compte.</p> <p>Nous recommandons en outre au Conseil d'administration d'examiner la nature de ses rapports avec le Comité par l'entremise du Bureau afin que le Comité soit tenu pleinement informé des questions auxquelles s'intéresse le Conseil et que, grâce à ces réunions, le Conseil soit mieux informé concernant les assurances qui lui sont données.</p>	<p>Le Bureau a indiqué que des projets de modification du mandat du Comité d'audit étaient en préparation en vue de leur présentation à la session annuelle du Conseil de 2011.</p>	<p>Le nouveau mandat a été approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire (EB.2/2011/5-B/1/Rev.1).</p> <p>La révision du mandat avait pour objectif de clarifier:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les responsabilités et les pouvoirs du Comité d'audit; ➤ les règles concernant l'indépendance de ses membres et les éventuels conflits d'intérêt; et ➤ les domaines dans lesquels le Conseil et le Directeur exécutif doivent œuvrer de concert. <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Nous nous félicitons de la mesure prise pour appliquer la recommandation.</p>
Déclaration sur le contrôle interne				
<p>5.</p>	<p>Recommandation 11</p> <p>Nous recommandons au PAM d'élaborer une Déclaration relative au contrôle interne, et de la mettre en œuvre parallèlement au projet COSO, afin de confirmer, sur la base d'assurances suffisantes de la direction et du Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle (OS), que les mécanismes de contrôle interne fonctionnent efficacement.</p>	<p>Le Secrétariat prévoit d'établir une déclaration sur le contrôle interne lors de la présentation des comptes annuels de 2011.</p> <p>Les mesures prises sont notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ élaboration en juin 2010 de principes de contrôle interne conformes à ceux du COSO en prenant en compte les avis formulés lors des audits internes et externes, par le Comité d'audit et par les divisions du Siège; ➤ élaboration et utilisation à titre expérimental d'un questionnaire à l'intention des responsables, conçu pour obtenir des assurances suffisantes pour les comptes de 2011; ➤ réalisation de progrès significatifs dans la révision du Manuel des finances (Consolidated Financial Manual) pour 	<p>Le Secrétariat a présenté une déclaration sur le contrôle interne en même temps que les comptes annuels de 2011.</p> <p>Les mesures prises sont notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ élaboration en juin 2010 de principes de contrôle interne conformes à ceux du COSO en prenant en compte les avis formulés lors des audits internes et externes, par le Comité d'audit et par les divisions du Siège; ➤ élaboration et diffusion d'une circulaire de la Directrice exécutive sur le Cadre de contrôle interne: définition, principes, limites, rôles et responsabilités, et méthodes d'évaluation; ➤ élaboration, utilisation à titre expérimental et publication d'un 	<p>Nous reconnaissons l'importance de la Déclaration sur le contrôle interne pour faire comprendre l'efficacité des contrôles internes et accueillons favorablement les mesures prises pour mettre en œuvre la recommandation.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>s'assurer que les instructions sont bien à jour;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ examen des pouvoirs délégués en matière de finance ainsi que d'achats de produits alimentaires et d'articles non alimentaires; ➤ actualisation des pouvoirs délégués en matière de gestion des ressources humaines; ➤ examen des structures décisionnelles; ➤ mise à jour du registre des risques institutionnels et adoption d'une mesure pour intégrer des pratiques de gestion des résultats et des risques dans les activités et opérations du PAM. <p>Le Comité d'audit sera informé périodiquement des progrès accomplis s'agissant de la nouvelle déclaration sur le contrôle interne.</p> <p>Dans le rapport sur la Somalie, le Commissaire aux comptes a examiné les constatations à la lumière des principes de contrôle interne du PAM et formulé des recommandations concernant les mesures à adopter pour renforcer ces contrôles.</p>	<p>questionnaire à l'intention des responsables, conçu pour obtenir des assurances suffisantes pour les comptes de 2011;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ collecte des questionnaires remplis auprès des directeurs pour obtenir les assurances nécessaires pour les comptes de 2011; ➤ publication du Manuel de gestion des ressources financières en mars 2012, qui remplace le précédent Manuel des finances. Le nouveau Manuel présente les responsabilités et les pouvoirs assignés au personnel, et résume les normes applicables à la gestion des ressources et à l'obligation redditionnelle; ➤ examen des pouvoirs délégués en matière de finance, d'achats de produits alimentaires, d'achat d'articles non alimentaires, de programmes, de logistique, de relations extérieures, de communication et de politiques; ➤ mise à jour des pouvoirs délégués en matière de gestion des ressources humaines; ➤ examen des structures de prise des décisions, notamment des propositions tendant à rationaliser les comités internes, et la création du nouveau Haut-comité de gestion; ➤ mise à jour du registre des risques institutionnels et adoption d'une mesure pour intégrer des pratiques de gestion des résultats et des risques dans les activités et opérations du PAM. ➤ élaboration de listes de vérification à des fins d'auto-évaluation pour toutes les unités du PAM, y compris les domaines fonctionnels dans les 	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>bureaux de pays et des instructions sur le contrôle interne à l'intention des responsables;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ missions tendant à faciliter les auto-évaluations du contrôle interne et à améliorer la gestion du risque dans les 10 plus grandes opérations du PAM (sur le plan des besoins en 2011); ➤ information et formation sur le contrôle interne au Siège, à la réunion mondiale des directeurs de pays, aux réunions au niveau régional des directeurs de pays et aux réunions des chargés des finances régionaux; ➤ examen des processus financiers dans le guide en ligne du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS II); et ➤ élaboration d'orientation donnant un aperçu global des responsabilités et de l'obligation de rendre compte de la gestion dans le cadre des processus clés du PAM. <p>Dans le rapport sur la Somalie, le Commissaire aux comptes a examiné les constatations à la lumière des principes de contrôle interne du PAM et formulé des recommandations concernant les mesures à adopter pour renforcer ces contrôles.</p> <p>La Déclaration de contrôle interne et les Comptes annuels de 2011 ont été présentés au Comité d'audit pour examen en mars 2012 avant signature de la Directrice exécutive et soumission au Commissaire aux comptes.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
Comptes annuels vérifiés de 2010 (WFP/EB.A/2011/6-A/1)				
<p>6.</p>	<p>Recommandation 1</p> <p>Le PAM devrait introduire une procédure plus rigoureuse pour établir le coût de remplacement aussi bien des produits alimentaires que des articles non alimentaires et faire concorder les dispositions du Manuel concernant l'application des normes IPSAS avec la procédure adoptée.</p>	<p>Le Secrétariat approuve la recommandation et étudiera la possibilité de mettre en place une procédure plus rigoureuse pour établir le coût de remplacement des produits alimentaires et des articles non alimentaires. Il évaluera les coûts à engager et demandera l'autorisation du Conseil avant d'aller plus loin. Le PAM harmonisera les dispositions contenues dans le Manuel d'application des normes IPSAS pour s'assurer que le processus d'évaluation des stocks y figure bien. Le Secrétariat prévoit que cette recommandation sera pleinement appliquée pour la présentation des états financiers annuels de 2011.</p>	<p>Le Secrétariat a formulé une procédure plus rigoureuse pour fixer le coût de remplacement des produits alimentaires et des articles non alimentaires. La procédure concernant les produits alimentaires a été utilisée à titre expérimental pendant la période de neuf mois allant jusqu'au 30 septembre et a été appliquée, en même temps que celle concernant les articles non alimentaires, pour établir les états financiers annuels de 2011. Le Manuel d'application des normes IPSAS a été modifié en conséquence.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Nous prenons acte de la procédure rigoureuse appliquée cette année pour établir le coût de remplacement aux fins de l'évaluation des stocks.</p>
<p>7.</p>	<p>Recommandation 2</p> <p>Le PAM devrait faire apparaître dans les notes afférentes aux états financiers le volume et la valeur des produits alimentaires et des articles non alimentaires remis aux partenaires coopérants mais non encore distribués aux bénéficiaires. Il faudrait à cette fin s'assurer de l'exactitude des données figurant dans le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (le système COMPAS).</p>	<p>Le Secrétariat approuve cette recommandation et prévoit de faire apparaître ces indications dans les états financiers annuels de 2011. Cette information n'est pas requise par les normes IPSAS mais peut être souhaitable pour mieux comprendre l'environnement opérationnel du PAM.</p>	<p>En 2011, le Secrétariat a commencé à rassembler des informations et à informer, par l'intermédiaire des bureaux régionaux, les bureaux de pays de cette nouvelle obligation de fournir des données, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ un message envoyé par le Directeur de l'Administration générale en juillet 2011 au personnel de terrain rappelant les rôles et les responsabilités en matière de communication des données émanant des partenaires coopérants (Directive OD2009/002) ; ➤ la Sous-Division de la comptabilité générale a demandé en septembre 2011 que lui soient communiquées des données sur les stocks de produits alimentaires détenus par les partenaires coopérants afin d'établir une procédure relative à la diffusion de ces informations en fin d'année; ➤ le processus permettant d'obtenir les données pour les états financiers annuels de 2011 a été normalisé dans les directives concernant la clôture des 	<p>Nous confirmons la communication dans les Comptes annuels de 2011 des produits alimentaires remis aux partenaires coopérants et non distribués. Dans le rapport d'audit de cette année, nous avons recommandé cette procédure pour renforcer l'exactitude des chiffres communiqués.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
		<p>comptes 2011 publiées le 7 décembre 2011;</p> <p>➤ les données concernant la clôture des comptes annuels ont été communiquées dans les Comptes annuels de 2011.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>		
<p>8.</p>	<p>Recommandation 3</p> <p>Il faudrait accélérer le processus de rapprochement des prêts et des emprunts internes de produits alimentaires.</p> <p>Le PAM devrait renforcer les mécanismes de contrôle interne des systèmes informatiques utilisés pour la gestion des stocks et devrait en particulier:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envisager d'utiliser pour établir le calcul de la moyenne mobile du prix d'acquisition la date figurant sur le document plutôt que la date d'écriture afin de refléter de façon réaliste la valeur des stocks et des pertes. ➤ Renforcer le processus de rapprochement des différences des chiffres provenant des systèmes COMPAS et WINGS, en coordination avec les différents services fonctionnels, et incorporer au processus des outils de validation. 	<p>Le Secrétariat approuve la recommandation et s'engage à achever le rapprochement des prêts et des emprunts internes de produits alimentaires d'ici au 30 juin 2011, tous les ajustements requis étant consignés dans les comptes.</p> <p>S'agissant du renforcement des mécanismes de contrôle interne:</p> <p>i) le système de la moyenne mobile du prix a été conçu lors de la mise en place de WINGS II. Le Secrétariat évaluera le rapport coût/avantages du changement de système visant à utiliser la date figurant sur le document plutôt que la date d'écriture pour savoir s'il pourrait améliorer sensiblement le calcul de la valeur des stocks. Le Secrétariat estime que la moyenne mobile du prix calculée à partir de la date d'écriture permet une valorisation juste des stocks et une comparaison entre les périodes; il communiquera ses conclusions à la session annuelle de 2012.</p> <p>ii) Le Secrétariat convient que la saisie des données dans COMPAS doit être rapide et précise. À l'heure actuelle, le journal quotidien des erreurs de l'interface est suffisant pour repérer les différences ou les incohérences entre les données provenant des systèmes WINGS II et COMPAS. Les données transférées de WINGS II à COMPAS doivent satisfaire aux critères définis par le Secrétariat dans le cadre du projet WINGS II. Les données qui ne</p>	<p>Prêts et emprunts</p> <p>Le Secrétariat a déployé des efforts importants pour rapprocher les prêts et les emprunts internes. Cette activité devait à l'origine s'achever au 30 juin 2011, mais il a été décidé de la prolonger pour couvrir les prêts contractés et les emprunts réalisés jusqu'au 30 septembre 2011. Le rapprochement jusqu'à la période couverte est achevé pour les états financiers annuels de 2011.</p> <p>Contrôles internes de la gestion des stocks</p> <p>Moyenne mobile du prix d'acquisition: Le Secrétariat a évalué le rapport coût/avantages du changement de système visant à utiliser la date figurant sur le document plutôt que la date d'écriture dans le calcul de la moyenne mobile du prix d'acquisition. Il a conclu que les fonctionnalités SAP standard reposent sur la date d'écriture; il n'est pas possible d'utiliser la date du document pour le calcul de la moyenne mobile du prix d'acquisition, et le coût d'un tel changement serait prohibitif. Le Secrétariat estime que la saisie des données en temps voulu permettra d'éviter les décalages entre la date du document et la date d'écriture.</p>	<p>Nous confirmons que la question des prêts et des emprunts internes a été traitée dans le cadre de la solution technique mise en place en novembre 2011.</p> <p>Nous acceptons la conclusion du Secrétariat en ce qui concerne la modification de la configuration du système qui permettrait d'utiliser la date du document dans le calcul de la moyenne mobile du prix d'acquisition.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>répondent pas à ces critères sont rejetées, et un fichier journal récapitulatif est envoyé à la Division de la logistique (ODL) pour que celle-ci apporte des corrections. Cette Division est chargée de gérer les écarts entre les systèmes COMPAS et WINGS, avec l'aide de la Division des systèmes et des techniques d'information (ODI). Une directive conjointe, qui sera prête en 2011, précisera les rôles et les responsabilités concernant l'appui fourni au système COMPAS sur le terrain et au Siège.</p>	<p>Renforcer le processus de rapprochement</p> <p>Les mesures suivantes ont permis d'améliorer le processus de rapprochement:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ rappel des rôles et des responsabilités dans le cadre des procédures de suivi et d'établissement de rapport (Directive OD 2009/002) pour assurer l'exactitude et l'intégrité des mouvements de produits enregistrés dans COMPAS; ➤ création au Siège d'un groupe de travail sur les stocks, composé de représentants d'ODL et du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle (RM), chargé de recommander des solutions pour améliorer la gestion des stocks; ➤ désignation de points de contact au sein de RM et d'ODL afin de garantir que les problèmes sont décelés et traités dans les meilleurs délais; ➤ contrôle de RM effectué par l'examen des rapports succincts sur la clôture mensuelle des comptes; ➤ établissement de directives pour la clôture des comptes financiers en collaboration avec d'autres unités afin de garantir que tous les processus de clôture et les délais impartis sont bien compris. <p>Le processus a été amélioré comme en témoigne la réduction des écarts entre COMPAS et WINGS II dans la clôture des comptes 2011 par rapport à 2010.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Nous prenons acte des mesures prises par le Secrétariat pour renforcer le processus de rapprochement qui ont permis de réduire les différences au niveau des rapprochements</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>9.</p> <p>Recommandation 4</p> <p>Le PAM devrait incorporer à ses principes comptables un seuil monétaire concernant la déclaration des engagements conditionnels.</p>	<p>Le Secrétariat approuve la recommandation et incorporera aux principes comptables internes du PAM un seuil monétaire concernant la déclaration des engagements conditionnels; cette mesure sera appliquée pour l'établissement des états financiers annuels de 2011.</p>	<p>La politique de déclaration des actifs et passifs éventuels dans les notes des états financiers va dans le sens de la norme IPSAS 19: Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels.</p> <p>Le Secrétariat a fixé le seuil monétaire au-delà duquel les avoirs et passifs éventuels doivent être déclarés. Le Secrétariat peut décider de déclarer des montants inférieurs au seuil fixé si une telle déclaration est conforme à la norme IPSAS 19 et nécessite l'attention de la direction et du Conseil du PAM.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Nous confirmons le seuil de 5 millions de dollars fixé par le Secrétariat pour la déclaration des actifs et passifs éventuels dans les Comptes annuels. Le seuil n'a pas été déclaré dans les Comptes annuels de 2011.</p>
<p>10.</p> <p>Recommandation 5</p> <p>Le PAM devrait introduire un mécanisme de contrôle périodique des autres comptes débiteurs et entreprendre une analyse structurée de la politique applicable en matière de provisions pour dépréciation des autres comptes débiteurs en fonction de leur ancienneté.</p>	<p>Le Secrétariat confirme qu'il existe, pour examiner les domaines financiers et en rendre compte, un mécanisme d'utilisation courante englobant les "Autres comptes débiteurs" des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des services du Siège. Les outils de communication comprennent le tableau de bord financier et le système de rapports succincts sur la clôture mensuelle des comptes, qui sont axés sur la performance et les risques financiers.</p> <p>Conformément à l'article 12.4 du Règlement financier du PAM, les créances non recouvrables sont passées par profits et pertes, et les montants correspondants sont indiqués dans les états financiers.</p> <p>Tous les autres montants impayés sont examinés pour déterminer s'il faut provisionner les créances douteuses, et sont indiqués dans les états financiers.</p> <p>Le Secrétariat confirme que le processus ordinaire de suivi et de détermination des provisions sera explicité dans le processus de clôture des comptes en 2011.</p>	<p>Le mécanisme de contrôle périodique englobe l'examen du tableau de bord financier et du système de rapports succincts sur la clôture mensuelle des comptes, ainsi qu'un examen approfondi par la Sous-Division de la comptabilité générale des Autres comptes débiteurs qui n'auraient pas été spécifiquement contrôlés par les deux outils précités; la Sous-Division de la comptabilité générale vérifie aussi annuellement, en concertation avec les bureaux de pays et les unités du Siège, toutes les créances anciennes, afin d'évaluer les possibilités de recouvrement et, le cas échéant, de fixer le montant de la provision à comptabiliser dans les états financiers.</p> <p>Le processus de vérification des provisions a été effectué et explicité en 2011.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Nous accueillons favorablement les mesures prises par le Secrétariat pour examiner le processus et définir, sous la forme de Mémoire, une politique applicable en matière de provision</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>11. Recommandation 6</p> <p>Le PAM devrait mettre en place un mécanisme de suivi pour veiller à ce que les ouvrages en chantier, une fois achevés, soient transférés aux immobilisations et leur dépréciation comptabilisée. Cette opération devrait être obligatoirement vérifiée lors de la clôture annuelle des comptes.</p>	<p>Le Secrétariat approuve la recommandation et fera en sorte que les ouvrages en chantier soient transférés aux immobilisations et leur dépréciation comptabilisée. L'examen obligatoire de la phase d'achèvement des ouvrages en chantier fera partie de la clôture annuelle des comptes à partir de 2011.</p>	<p>L'examen obligatoire des comptes relatifs aux ouvrages en chantier a été intégré aux processus périodiques mis en place pour l'établissement des états financiers annuels.</p> <p>Il existe déjà un examen périodique de la phase d'achèvement; les ouvrages en chantier, une fois terminés, sont transférés aux immobilisations.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Nous prenons acte de la mesure prise par le Secrétariat pour appliquer la recommandation.</p>
<p>12. Recommandation 7</p> <p>Le PAM pourrait instituer dans le contexte du système WINGS II un système de gestion de la sécurité de l'information. Il pourrait également établir un calendrier précis pour la mise en service d'un système d'appui à l'exécution des services logistiques et, parallèlement, la suppression progressive de l'interface SAP-COMPAS.</p>	<p>Le Secrétariat approuve cette recommandation.</p> <p>Système de gestion de la sécurité de l'information: le Secrétariat confirme que la Division des systèmes et des techniques d'information utilise déjà la norme ISO 27001 pour l'évaluation et la gestion des risques informatiques. Conformément à son plan de travail pour 2011, la Division est en train d'élaborer le cadre de gestion de la sécurité informatique qui englobe tous les aspects du système de gestion de la sécurité de l'information et couvre tous les systèmes et services informatiques, notamment WINGS II. Le projet de document va être diffusé pour examen en juin 2011 et ratifié d'ici à décembre 2011. La mise en œuvre commencera en 2012 par l'hébergement des systèmes et des services au siège du Centre international de calcul des Nations Unies. Elle se poursuivra dans les antennes locales. Le système de gestion de la sécurité de l'information complètera la Information Technology Infrastructure Library (Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information) et les Control Objectives for Information and related Technology (objectifs de contrôle des systèmes d'information et des technologies</p>	<p>L'objectif de la déclaration d'applicabilité élaborée pour le système de gestion de la sécurité de l'information a changé avec la mise en place progressive de Foodlink et des projets Connect du PAM. ODI a estimé qu'en prenant le temps d'incorporer les changements, le document publié serait actualisé et plus utile. Le premier projet de document a été présenté pour examen, et son acceptation est attendue à la fin du deuxième trimestre de 2012.</p> <p>Projet de système d'appui à l'exécution des services logistiques</p> <p>Un calendrier de mise en œuvre du système d'appui et de suppression progressive de l'interface WINGS II/COMPAS sera fixé une fois achevée et évaluée la phase pilote à la mi-2012.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est en cours.</p>	<p>Nous prenons acte des progrès accomplis à ce jour et confirmons que les travaux se poursuivent pour appliquer pleinement la recommandation.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
	<p>connexes) en matière de gouvernance et de gestion des services.</p> <p>Système d'appui à l'exécution des services logistiques: la phase pilote de ce projet destiné à évaluer les capacités du système WINGS II en matière de gestion des processus logistiques est en cours et devrait s'achever d'ici à la fin de 2011 dans les bureaux de pays sélectionnés. Si l'essai est concluant, le déploiement dans d'autres bureaux de pays commencera en 2012. Il n'est pas possible d'arrêter un calendrier définitif pour la mise en œuvre intégrale du système d'appui à l'exécution des services logistiques et la suppression progressive de l'interface WINGS II/COMPAS.</p>			
<p>Rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations du PAM en Somalie (WFP/EB.1/2011/5-B/1)</p>				
<p>Questions stratégiques</p>				
<p>13.</p>	<p>Recommandation 1</p> <p>Dans chaque bureau, il convient de nommer, parmi les membres du personnel, un agent responsable des questions de déontologie; cet agent sera le porte-drapeau pour les questions d'éthique et la première personne à contacter pour trouver une solution aux problèmes dans ce domaine.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le Secrétariat entérine l'orientation générale de cette recommandation qui est de donner plus de place aux questions de déontologie et au règlement des problèmes dans ce domaine.</p> <p>Le PAM a été l'un des premiers à s'être doté d'un solide Bureau de la déontologie et à l'avoir développé. Dans le système des Nations Unies, comme dans d'autres institutions publiques, les décisions relatives aux questions déontologiques sont prises au Siège. Il pourrait donc se poser des problèmes d'ordre pratique et procédural s'opposant à la nomination de membres du personnel des bureaux de pays comme personne à contacter en premier lieu pour résoudre les questions d'éthique.</p>	<p>La mise en œuvre de cette recommandation est en cours.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
		<p>Cela étant, le Directeur des opérations travaillera en étroite collaboration avec le Bureau de la déontologie pour trouver un moyen approprié de résoudre ce problème sans pour autant compromettre l'efficacité des arrangements en place ou créer de confusion quant aux voies de communication de l'information.</p> <p>Le Secrétariat continuera d'encourager ses administrateurs à définir des normes rigoureuses de déontologie à l'intention du personnel, comme en témoigne l'un des objectifs que s'est fixé cette année le Programme, à savoir faire davantage connaître au personnel les normes et procédures en matière de déontologie.</p> <p>Cette question ayant été examinée plus avant par le Directeur exécutif adjoint des opérations, des directeurs régionaux et le Bureau de la déontologie, il a été décidé de dispenser une nouvelle formation sur les questions de déontologie à tous les directeurs de pays et directeurs de bureau au Siège. Une formation initiale a été organisée à Rome le 5 mai 2011.</p> <p>La formation des directeurs de pays est prévue lors de leur Réunion mondiale, en novembre 2011.</p> <p>Le Bureau de la déontologie a rappelé au personnel qu'il est disponible à tout moment pour entendre toutes les préoccupations et répondre aux demandes d'avis ou d'orientation.</p>		



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>14.</p> <p>Recommandation 2</p> <p>Les bureaux régionaux ont un rôle important à jouer car ils sont plus proches des bureaux de pays et mieux placés pour répondre rapidement à leurs besoins. Les bureaux régionaux devraient recevoir les ressources nécessaires pour pouvoir travailler plus efficacement.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient que les bureaux régionaux jouent un rôle essentiel. La structure décentralisée du Programme a également pour but de parvenir à une efficacité maximale en allouant les ressources de manière appropriée, les décisions à cet effet étant prises dans le cadre de la procédure budgétaire établie.</p> <p>En 2011, le Directeur des opérations travaillera avec les directeurs régionaux pour définir plus précisément les rapports entre les bureaux régionaux et le Siège, en précisant les attributions en matière de supervision du travail des bureaux de pays et en recourant aux compétences centrales lorsqu'il s'agit de la mesure la plus efficace et la plus économique.</p> <p>Le groupe de travail bureaux régionaux et Siège a terminé ses travaux et informé les hauts responsables et la Directrice exécutive de ses conclusions. Le rapport final sera issu à la mi-juin. En ce qui concerne la clarification des rôles et des responsabilités, il a été souligné que les bureaux régionaux doivent prendre la direction du contrôle de gestion des bureaux de pays dans leur région. Il s'agit notamment du respect des règles, des règlements et des politiques, du contrôle de la gestion des ressources au niveau des projets, de la santé financière et du suivi des contrôles, ainsi que de la gestion du risque et de la performance. La Somalie fera partie du nouveau Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale.</p> <p>Les ressources nécessaires aux bureaux régionaux pour remplir ce rôle important seront étudiées dans le prochain plan de gestion.</p>	<p>Sur la base des recommandations du groupe de travail mentionné dans le document intitulé "La décentralisation a-t-elle répondu aux besoins du Programme alimentaire mondial?" (WB /EB.2/2007/5-C/1), des dispositions ont été prises pour allouer des ressources supplémentaires aux bureaux régionaux dans le Plan de gestion (2012-2014) approuvé par le Conseil en novembre 2011. Ces ressources permettent aux bureaux régionaux de financer leur personnel essentiel et les priorités régionales.</p> <p>Les besoins des bureaux régionaux sont revus tous les ans et les décisions de leur allouer des ressources supplémentaires dépendent de la disponibilité des fonds AAP.</p> <p>La recommandation est considérée comme appliquée.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>15. Recommandation 3</p> <p>On reconnaît de plus en plus, sur le plan international, l'importance de l'auto-surveillance, par opposition à la surveillance externe. Nous estimons que le bureau du PAM pour la Somalie pourrait être un cadre idéal pour un projet pilote de mécanisme d'autoévaluation. Une liste d'autoévaluation, indiquant les principaux contrôles à réaliser, doit être établie pour le bureau de pays, conformément à la liste d'inspection du Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, et sur cette base, le personnel du bureau de pays devra s'autoévaluer à la fin de l'année, dans un rapport adressé au Directeur du Bureau. Nous pensons que cela encouragerait le personnel à assumer la responsabilité des contrôles, améliorant ainsi la redevabilité.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>i) Le fonctionnaire chargé du suivi de l'application des normes travaillera avec le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle (RM) pour élaborer une liste d'autoévaluation des principaux contrôles en vue de procéder à la réalisation annuelle de cette auto-surveillance.</p> <p>ii) À l'échelle institutionnelle, comme l'a reconnu le Commissaire aux comptes, le PAM a lancé une initiative de renforcement des contrôles de gestion et de l'obligation redditionnelle, sous l'égide du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle. L'équipe chargée de cette initiative surveillera donc les résultats du projet pilote exécuté en Somalie; elle élaborera des instructions de plus vaste portée sur l'autoévaluation des contrôles internes et veillera à ce qu'elles soient suivies.</p> <p>Le Bureau de pays pour la Somalie est convenu d'utiliser à titre expérimental le mécanisme d'auto-évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avec l'assistance d'un consultant, le chargé du suivi de l'application des normes et RM ont perfectionné la liste de contrôle pour l'auto-évaluation des bureaux de pays et l'ont ajoutée dans un guide sur les contrôles internes. ➤ La liste a été utilisée à titre expérimental au Pakistan et son utilisation est prévue en Afghanistan, en Haïti et au Soudan. La publication du guide est attendue d'ici à juin 2011. 	<p>La partie i) de la recommandation 3 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p> <p>La mise en œuvre de la partie ii) de la recommandation 3 est en cours.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>16. Recommandation 4</p> <p>a) Il convient de quantifier séparément le degré accepté de risque, dans le cas des opérations à haut risque (comme celles menées dans les zones de la Somalie à accès limité) et des opérations normales (comme celles menées dans les zones de la Somalie auxquelles le personnel du PAM a accès).</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>i) Le Secrétariat renforcera la communication avec les parties prenantes chargées du contrôle et de la gouvernance et avec les parties prenantes clés au sujet des opérations à haut risque et du degré de risque accepté correspondant.</p> <p>ii) Réunions d'information. Le PAM a démarré des réunions trimestrielles d'information avec le Conseil: la première s'est tenue en février 2011, la deuxième en mai et les troisième et quatrième sont déjà planifiées.</p> <p>iii) Risque. En outre, le Secrétariat continuera de s'associer à d'autres acteurs pour définir des approches communes pour déterminer et arrêter le degré de risque accepté et la tolérance au risque. Suite à la tenue de la conférence de Copenhague sur les risques³, le PAM prévoit d'organiser trois séminaires avec des parties prenantes clés à Nairobi pour examiner les risques spécifiques au contexte somalien et les solutions envisageables.</p> <p>Séminaire sur le risque à Rome</p> <p>Le PAM a prévu un séminaire à l'intention des responsables de la gestion des risques des organisations du Comité permanent interorganisations le 26 mai 2011 à Rome dans le but de convenir d'une approche commune pour établir le degré de risque accepté et de la tolérance au risque dans des situations</p>	<p>La partie a) i) de la recommandation 4 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p> <p>Partie a) ii): le PAM donne chaque trimestre des informations au Conseil sur les risques. Des réunions ont eu lieu tout au long de 2011 et feront partie du processus normal de communication du PAM avec le Conseil.</p> <p>En 2011, le PAM a joué le rôle de chef de file de ses partenaires des organismes humanitaires sur les questions de gestion des risques. Il a organisé:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ un séminaire sur le risque à Rome en mai 2011 à l'intention des organismes d'aide humanitaire afin de définir une approche commune de la gestion des risques dans les situations de fragilité et d'insécurité; ➤ trois séminaires sur l'assistance humanitaire et les risques en Somalie ont eu lieu à Nairobi en juin; les conclusions ont été communiquées au Conseil. Le PAM joue un rôle important et soutient le Coordonnateur régional et le Coordonnateur humanitaire en Somalie dans leurs fonctions de gestion des risques. 	

³ La conférence consacrée à l'adoption d'une approche commune en matière de gestion des risques et des résultats dans le cadre de la coopération pour le développement s'est tenue à Copenhague les 25 et 26 novembre 2010. Spécialistes et décideurs provenant de divers États membres et d'organisations internationales œuvrant dans le domaine de l'aide humanitaire et du développement étaient réunis pour étudier des questions liées aux risques inhérents aux interventions humanitaires et à celles menées aux fins du développement et de la stabilisation.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>de fragilité et d'insécurité.</p> <p>Séminaires de Nairobi</p> <p>L'ancien ambassadeur M. Rashed organise, en coopération avec le PAM et l'Institut du développement outre-mer (Royaume-Uni), les séminaires qui se tiendront à Nairobi en juin. Le Conseil sera informé des résultats et des questions de politique et orientation qu'il devra examiner.</p>	<p>La quantification du degré accepté de risque et la détermination de la tolérance au risque seront intégrées dans les opérations du PAM, en concertation avec d'autres acteurs.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	
<p>b) En plus de répertorier les risques inhérents, il faudrait établir un registre des risques résiduels, pour avoir l'assurance que ces derniers restent bien dans les limites du degré accepté de risque.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'approche suggérée est déjà en train d'être suivie à la faveur de travaux supplémentaires visant à évaluer l'impact de l'activité de contrôle et à déterminer ainsi le risque résiduel.</p> <p>i) Le registre des risques institutionnels est actuellement mis à jour pour y inclure les apports des divisions du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Ce travail est nécessaire pour veiller à ce que ce registre reflète la position la plus récente en matière de risques et à ce que les contrôles visant à les atténuer soient bien en place, de façon à pouvoir déterminer les risques résiduels.</p> <p>Le registre des risques institutionnels a été diffusé à l'échelle du Programme afin d'obtenir des suggestions et un retour d'information et présenté au Haut-comité de gestion pour approbation le 8 avril 2011. Les modifications concernant l'importance de certains risques ont été examinées le 13 mai 2011. Le registre des risques sera régulièrement mis à jour.</p> <p>La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle continuera d'appuyer les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays aux fins de</p>	<p>La partie b) i) de la recommandation 4 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
	<p>la mise en œuvre du cadre de gestion des risques, à la faveur de missions et de communications longue distance. Les registres des risques seront analysés afin de répertorier les risques sérieux pour la réputation du PAM et de les signaler au Haut-comité de gestion, pour que celui-ci prenne les décisions voulues.</p> <p>ii) Les registres des risques de toutes les opérations à haut risque sont également en train d'être revus pour veiller à ce qu'ils reflètent la position la plus récente en matière de contrôles et qu'ils aient été analysés de façon à obtenir une évaluation des risques résiduels.</p> <p>Des registres des risques sont en cours d'élaboration pour toutes les opérations à haut risque. Quatorze des 23 pays à haut risque ont transmis leur registre des risques à la Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle qui procède à leur examen et met l'accent désormais sur les risques résiduels et les contrôles y afférents.</p>	<p>Partie b) ii): un registre des risques institutionnels a été établi; il est périodiquement mis à jour en concertation avec le Haut-comité de gestion.</p> <p>Le registre contient les mesures d'atténuation correspondant à chaque risque; ces mesures font l'objet d'un suivi et de rapports. La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle gère ce processus et assure le secrétariat du Haut-comité de gestion pour les questions liées à la gestion des risques.</p> <p>En décembre 2011, 67 pour cent des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des bureaux du Siège étaient dotés de registre des risques.</p> <p>Les registres des risques de 74 pour cent des opérations à haut risque ont été mis à jour au cours des 12 derniers mois.</p>		
17.	<p>Recommandation 5</p> <p>Nous pensons que les risques pour la réputation du PAM pourraient avoir des effets de plus grande portée que les risques opérationnels, dont les effets sont en général plus localisés. En conséquence, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle devrait être chargé de recueillir et d'analyser les signaux d'alerte indiquant la possibilité de risques</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les risques pour la réputation du PAM seront traités dans le nouveau cadre de gestion des risques et seront systématiquement communiqués aux organes de contrôle du Programme.</p> <p>Le Secrétariat a déjà inclus les risques pour la réputation dans le registre des risques à l'échelle institutionnelle.</p> <p>Il continuera d'examiner et d'actualiser le profil des risques du PAM, qui fait apparaître</p>	<p>La recommandation 5 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-1).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>sérieux pour la réputation du PAM et de transmettre ces signaux aux niveaux hiérarchiques appropriés. Ce Département devrait travailler en collaboration avec le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle et le Comité d'audit, et leur communiquer les résultats de ses travaux.</p>	<p>les principaux risques ayant une incidence sur la mise en œuvre de sa stratégie et de sa mission, et présente l'impact potentiel sur le PAM et la probabilité que des risques se concrétisent. Un registre complet des risques institutionnels accompagne ce profil, qui met en lumière les processus à risque et permet au Secrétariat de définir des mesures d'atténuation adaptées et attribuer les responsabilités en matière de gestion et d'atténuation des risques.</p> <p>Le cadre de gestion des risques comporte un système intégré de gradation du risque qui permettra de déclencher l'intervention des hauts responsables et du Comité exécutif de gestion. RM est chargé de mettre en œuvre la gestion des risques et de veiller à ce qu'elle soit prise en compte à tous les niveaux en 2011-2012 afin de permettre au PAM d'identifier les mesures d'atténuation à prendre, de les consigner et d'en faire assurer le suivi, ainsi que de maintenir les risques en deçà du niveau accepté (tolérance à l'égard du risque). RM pourra en outre passer en revue les risques répertoriés, examiner les progrès accomplis en matière d'atténuation, et identifier les signaux d'alarme se rapportant à des risques susceptibles d'entacher notre réputation et suivre le processus de gradation prédéfini.</p> <p>RM continuera de tenir le Conseil et le Comité d'audit informés de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion des risques dans le cadre des opérations du PAM.</p> <p>(Voir également les observations formulées dans la réponse à la recommandation 4 b) pour plus de renseignements sur ce qui sera fait au premier semestre de 2011).</p> <p>RM a été chargé de recueillir et d'analyser les signaux d'alerte relatifs à des risques</p>		

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>importants pour la réputation du PAM. Il a mis en place un système global pour la communication et la transmission de ces risques du terrain au Haut-comité de gestion, en passant par les structures régionales. Le Département rend régulièrement compte au Comité d'audit et collabore étroitement avec le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle pour s'assurer que ces risques sont bien communiqués.</p> <p>D'ici à juin 2012, le nouveau cadre de gestion des risques sera intégralement mis en œuvre au niveau mondial.</p>		
<p>18.</p>	<p>Recommandation 6</p> <p>La direction devrait formuler et appliquer une stratégie visant à répondre rapidement, avec décision et de manière transparente, aux principales allégations extérieures.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>i) Les allégations extérieures représentent des risques pour le PAM et doivent être abordées dans le cadre du nouveau dispositif de gestion des risques dont les grandes lignes sont exposées dans la réponse à la recommandation 5. On s'assurera ainsi que la responsabilité de s'occuper des principales allégations est clairement attribuée.</p> <p>ii) En outre, le Secrétariat élaborera des instructions administratives sur la manière de traiter les cas particuliers.</p> <p>Comme évoqué dans les réponses aux recommandations 4 et 5, la direction dispose désormais de mécanismes pour répondre aux allégations et aux questions liées aux risques et les faire connaître à la haute direction, par l'intermédiaire du Haut-comité de gestion, et au Conseil d'administration lors des réunions trimestrielles sur les opérations. À mesure que le processus de gestion des risques se développe, et si nécessaire, des directives administratives supplémentaires seront élaborées pour</p>	<p>L'application de la recommandation est en cours.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	accompagner ce processus et permettre la gestion des cas particuliers.		
<p>19.</p> <p>Recommandation 7</p> <p>Le PAM devrait valider l'identification des bénéficiaires, par sondage, avant le stade du suivi des distributions, du moins dans les zones accessibles à son personnel.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le Secrétariat prend acte des vues exprimées dans cette recommandation et les approuve.</p> <p>Toutefois, le modèle opérationnel du PAM consiste à travailler avec un réseau de partenaires coopérants pour assurer la livraison des produits alimentaires, notamment pour identifier ceux qui en bénéficieront.</p> <p>Dans le cadre de cette approche, et comme l'a reconnu le Commissaire aux comptes, les contrôleurs de l'aide alimentaire vérifient de manière sélective le choix des bénéficiaires effectué par les partenaires coopérants pour s'assurer que certains critères sont respectés. En effet, si l'accès est possible, le niveau de suivi devrait être accru dans les zones où des irrégularités ont été signalées.</p> <p>Le Secrétariat admet que, dans certaines parties de la Somalie, en raison du manque d'accès et d'autres problèmes de sécurité propres à la région, il a été difficile d'assurer efficacement le suivi de l'aide alimentaire. Il considère néanmoins que le modèle opérationnel fondé sur la collaboration avec des partenaires coopérants reste fondamentalement valable.</p> <p>Dans ce contexte, le PAM joue un rôle important en sélectionnant et en formant les partenaires coopérants et en assurant le suivi de leurs activités. Si la zone concernée est accessible au personnel du PAM, ce travail devrait être effectué avec toute la diligence voulue pour garantir une solide validation du travail d'identification et d'enregistrement des bénéficiaires effectué par les partenaires coopérants. Le PAM doit</p>	<p>L'application de la recommandation fait notamment appel aux activités suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ le Secrétariat a mis en place de nouvelles procédures standard qui précisent ce qui est attendu des partenaires coopérants pour atténuer les causes potentielles d'irrégularités et renforcer l'application, par exemple, l'amélioration de la sélection et du ciblage des bénéficiaires; ➤ les partenaires coopérants qui ne se conformaient pas aux nouvelles directives sur le ciblage ont reçu des lettres de mise en garde après la formation. Des missions sur le terrain sont organisées périodiquement pour vérifier que les directives sont appliquées comme il convient. Des listes de suivi de l'application ont été expérimentées sur le terrain pour montrer comment le PAM vérifie le ciblage par les partenaires coopérants ainsi que les autres questions touchant l'application des normes; ➤ après une distribution, les partenaires coopérants doivent soumettre avant le 10 du mois suivant un rapport descriptif et la liste signée des bénéficiaires. Le PAM vérifie périodiquement toutes les distributions de denrées alimentaires et les organisations concernées; ➤ de nouveaux accords ne pourront être négociés et signés qu'en cas d'évaluation positive. 	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>tenir un registre rigoureux des besoins identifiés ainsi que des activités de suivi et d'évaluation. Dans les cas où des partenaires coopérants suscitent des inquiétudes auxquelles on ne cherche pas de réponse ou qui se renouvellent, il peut être nécessaire de mettre fin à l'accord de partenariat sur le terrain. (Voir aussi les remarques figurant dans la réponse à la recommandation 20).</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie dispose d'un système pour valider et vérifier l'identification des bénéficiaires, qui est intégré à la version révisée de ses procédures standard.</p> <p>Comme énoncé dans les nouvelles procédures standard, l'identification et le ciblage des bénéficiaires effectifs sont fondés sur des critères de sélection normalisés pour la Somalie qui ont été adaptés aux différentes zones de subsistance. Le partenaire coopérant et la communauté concernée s'accordent sur au moins cinq critères de sélection figurant sur la liste harmonisée pour chacun des points de distribution finale. Les critères sont communiqués au comité de secours local et aux autorités locales et affichés dans la communauté. En ce qui concerne les distributions générales de vivres, les partenaires examinent la liste avant le début des distributions afin de repérer les bénéficiaires manquants ou de retirer de la liste ceux qui ne répondent pas aux critères. La liste des bénéficiaires indique les numéros des cartes de rationnement, classées par ordre numérique. Les contrôleurs du PAM vérifient que les systèmes sont bien en place sur le terrain.</p>	<p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>Pour les programmes tels que la supplémentation alimentaire ciblée, le PAM procède à des contrôles par sondage lors du dépistage mensuel de troubles nutritionnels afin de veiller à ce que les critères de sélection soient bien respectés.</p>		
<p>20.</p>	<p>Recommandation 8 Le bureau de pays devrait réévaluer, en consultation avec d'autres parties prenantes, les risques que comportent les opérations de distribution d'aide alimentaire à Afgoye.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le Directeur de l'Administration générale, après avoir consulté le Bureau du PAM pour la Somalie et les parties prenantes extérieures, a passé en revue les risques que comporte cette opération et a, au moment de la rédaction du présent rapport, suspendu les programmes de supplémentation alimentaire et d'alimentation en milieu institutionnel à Afgoye. Des évaluations des risques continueront d'être effectuées afin de déterminer si les activités peuvent reprendre à Afgoye, et quand. D'après une évaluation des risques en cours, les opérations à Afgoye demeurent suspendues.</p>	<p>La recommandation 8 est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	
<p>21.</p>	<p>Recommandation 9 a) L'évaluation des capacités des partenaires coopérants devrait reposer sur une documentation adéquate, afin que le processus soit plus objectif.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le bureau de pays estime qu'il conserve déjà un nombre significatif de documents concernant les évaluations des capacités des partenaires coopérants. Il a également mis au point une liste de contrôle à cet effet pour s'assurer que la documentation relative à la procédure de sélection des partenaires coopérants est appropriée et que ses critères en la matière sont uniformément appliqués dans toute la Somalie. Le bureau de pays continuera d'utiliser cette liste de contrôle pour consigner le déroulement de la procédure de sélection des partenaires coopérants.</p>	<p>La recommandation 9 a) est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>Le Bureau du PAM pour la Somalie a une liste de vérification pour l'évaluation des capacités, afin de garantir que la sélection des partenaires coopérants et les données recueillies sur leurs activités sont harmonisés dans toute la Somalie.</p>		
<p>b) Il faut faire preuve de toute la diligence voulue pour sélectionner les partenaires coopérants, et une fois que ceux-ci sont sélectionnés, le bureau de pays doit tout mettre en œuvre pour entretenir avec eux des relations à long terme, au moins dans les domaines où les activités restent identiques d'une saison sur l'autre.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat considère qu'il est déjà fait preuve de toute la diligence voulue lors de la sélection des partenaires coopérants en Somalie.</p> <p>Il reconnaît également, et approuve, les avantages considérables qui découlent des relations durables avec ces derniers et poursuivra sur cette voie, sachant toutefois que l'appartenance d'organisations non gouvernementales somaliennes à des clans peut limiter leur zone d'intervention.</p> <p>Le cadre général pour le partenariat entre le PAM et les organisations non gouvernementales contient des instructions claires sur la manière de bâtir des relations à long terme avec les partenaires coopérants. Il existe également un manuel à l'intention des partenaires coopérants intitulé "Coopérer avec le PAM".</p> <p>Dans la mesure du possible, le Bureau du PAM pour la Somalie travaille avec des partenaires coopérants sur la durée mais cela n'est pas toujours possible pour les raisons indiquées plus haut.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie consacre par ailleurs beaucoup de temps et d'énergie à former les partenaires coopérants.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie continue à nouer des partenariats avec les partenaires coopérants et à entretenir, dans la mesure du possible, des relations à long terme avec eux. Des stages de formation</p>	<p>La recommandation 9 b) est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-1).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>consacrés aux mécanismes de contrôle du PAM ont été organisés pour les partenaires coopérants qui travaillent dans le centre de la Somalie et au Puntland en septembre 2010, janvier 2011 et mars 2011.</p> <p>Une formation à la mise en œuvre des programmes ordinaires est également offerte. Le renforcement des capacités des partenaires coopérants est un processus continu qui fait partie des activités régulièrement menées par le bureau de pays. Plusieurs formations ont eu lieu ces derniers mois, sur les procédures standard applicables aux distributions générales de vivres, le programme d'alimentation thérapeutique supplémentaire, la santé et la nutrition maternelles et infantiles, l'alimentation scolaire et les activités Vivres contre travail, Vivres pour la création d'avoires et Vivres pour la formation.</p>		
<p>22.</p> <p>Recommandation 10</p> <p>De nouvelles allocations/livraisons ne devraient pas être faites au profit des transporteurs/partenaires coopérants qui ne présentent pas leur lettre de transport/rapport dans un délai de trois mois à compter de la date d'arrivée des produits alimentaires.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le Secrétariat est tout à fait d'accord avec cette recommandation dans la mesure où elle se rapporte aux transporteurs.</p> <p>Comme l'admet le Commissaire aux comptes, les contrats de transport contiennent déjà une obligation expresse de renvoyer les lettres de transport au bureau concerné du PAM dans un délai de 10 jours à compter de la fin de la livraison des produits alimentaires.</p> <p>Des mesures seront prises à l'encontre de tout transporteur qui ne communiquera pas ses lettres de transport dans les trois mois à compter de la date d'arrivée des vivres.</p> <p>Pour ce qui est des partenaires coopérants, le Secrétariat est d'accord qu'il importe pour les bureaux de pays d'insister pour que les</p>	<p>La recommandation 10 est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
		<p>rapports sur les distributions soient communiqués dans les délais impartis. Toutefois, une décision d'engager une action à l'encontre d'un partenaire coopérant dans le cas où les rapports ne sont pas communiqués dans les mois suivant la date de livraison doit tenir compte des circonstances particulières - par exemple la question de savoir où les vivres étaient prépositionnés avant la distribution prévue ou si la distribution a été interrompue en raison de l'escalade de la violence. Ces circonstances pourraient indiquer qu'il ne serait pas justifié de pénaliser le partenaire coopérant concerné pour le retard dans la communication de ses rapports.</p> <p>Dans le cas où les vivres doivent être livrés et distribués le même jour, il est prescrit aux partenaires coopérants de renvoyer le rapport de distribution 45 jours au plus tard après cette date. Les instructions du PAM précisent qu'une action devrait être engagée pour donner suite à tout retard de ce rapport.</p> <p>Une décision sur la question de savoir s'il convient d'engager une action à l'encontre d'un partenaire coopérant si ses rapports ne sont pas envoyés dans les trois mois suivant la livraison ne peut être prise à titre général mais doit tenir compte des circonstances spécifiques.</p> <p>Le Bureau de pays a intégré cette question aux procédures standard mises à jour.</p> <p>Dans le cadre du processus d'évaluation des transporteurs, l'Unité de la logistique s'assurera que des mesures appropriées sont prises à l'encontre de tout transporteur qui ne communiquera pas la documentation qu'il est tenu de présenter conformément à son contrat.</p> <p>La procédure standard relative aux bordereaux de sortie et aux instructions</p>		

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>concernant le transport terrestre met aussi l'accent sur le fait que les partenaires coopérants doivent présenter leurs rapports dans un délai de trois mois. Les expéditions seront interrompues si les rapports ne sont pas reçus dans le délai prescrit.</p> <p>Les directives, lettres ou procédures standard ci-après sont également en place:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ une note adressée en octobre 2009 à tous les partenaires coopérants du PAM au sujet de la vente et/ou de l'échange d'aide alimentaire; ➤ une lettre envoyée à tous les partenaires coopérants les informant qu'ils seront tenus financièrement responsables de toute utilisation irrégulière des denrées du PAM qui pourrait être découverte; ➤ la procédure standard à suivre en cas de détournement ou d'utilisation irrégulière de l'aide alimentaire (avril 2010); ➤ la procédure standard à suivre en cas de vente ou d'échange de l'aide alimentaire, y compris la responsabilité financière des partenaires coopérants (juin 2010). 		
<p>23.</p>	<p>Recommandation 11</p> <p>Le bureau de pays devrait travailler dans la transparence, en collaboration étroite avec les parties prenantes extérieures.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le bureau du PAM en Somalie fait tout son possible pour travailler dans la transparence et en collaboration étroite avec les parties prenantes extérieures. Le Commissaire aux comptes le reconnaît quand il salue dans son rapport l'esprit de coopération de l'équipe travaillant actuellement dans le bureau de pays.</p> <p>Les autres mesures spécifiques prises par le directeur de pays en vue de collaborer plus étroitement avec les parties prenantes extérieures sont notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ interaction avec le Groupe interorganisations de gestion des 	<p>La recommandation 11 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
		<p>risques des Nations Unies et son coordonnateur, qui vient d'être nommé;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ sessions d'information individuelles avec des donateurs; et ➤ tables rondes de groupes de donateurs. <p>Le PAM participe à des réunions interinstitutions, dont celles du Comité permanent interorganisations, de l'équipe de pays humanitaire et des hauts responsables des organismes opérationnels.</p> <p>Au niveau opérationnel, le PAM dirige les modules de l'assistance alimentaire et de la logistique et participe à d'autres en qualité de membre (par exemple pour ce qui est de la nutrition).</p> <p>Le PAM contribue à la planification, à la mise en œuvre et à l'analyse des évaluations saisonnières effectuées par le Groupe d'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition, et dirige régulièrement d'autres évaluations ou y prend part. Il participe activement à la Stratégie des Nations Unies pour l'aide à la Somalie, au Cadre stratégique intégré pour la Somalie et à la procédure d'appel global.</p> <p>Des rencontres sont organisées tous les mois avec différents donateurs. Une table ronde réunissant des donateurs s'est tenue en mars 2011.</p> <p>Ces activités font partie des opérations courantes et quotidiennes du bureau de pays.</p>		

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>24. Recommandation 12 Étant donné que le bureau de pays envisage d'investir massivement dans les activités de suivi, il faudrait spécifier à l'avance les conclusions possibles de ces activités, ainsi que les mesures correctives à prendre dans chaque cas d'espèce. Nous pensons que le bureau de pays disposerait ainsi de lignes directrices qui l'aideraient à réagir aux conclusions des activités de suivi et à en optimiser les avantages.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le bureau de pays a déjà élaboré des modes opératoires normalisés indiquant comment donner suite aux conclusions des activités de suivi. De plus, comme recommandé au paragraphe 29 du rapport, le bureau de pays va mettre en place un système lui permettant de procéder régulièrement au suivi des ventes d'aide alimentaire sur les marchés et ses mouvements transfrontières. Compte tenu des mesures susceptibles de devoir être prises au titre du suivi, le bureau de pays a fait d'importantes modifications dans le but d'intégrer des dispositifs de contrôle préventif dans ses programmes, rendant ainsi le suivi plus simple et moins onéreux. Par exemple, il est désormais demandé aux partenaires coopérants du PAM de doser exactement les rations destinées aux différents bénéficiaires, afin de contribuer à ce que moins de sacs non ouverts soient distribués. La procédure standard à suivre en cas de vente ou d'échange de l'aide alimentaire illustre concrètement une mesure spécifique de suivi (responsabilité financière des partenaires coopérants pour ce qui est des produits alimentaires du PAM) à prendre en vue d'obtenir un résultat de suivi spécifique (recensement d'une utilisation irrégulière); voir la recommandation 10.</p>	<p>La recommandation 12 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>25. Recommandation 13</p> <p>Le PAM devrait mettre en place des systèmes pour recueillir des informations et mesurer les indicateurs existants d'effet direct et d'impact. Les conclusions de cet exercice devraient figurer dans les rapports annuels normalisés sur les projets.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM dispose déjà d'un cadre de résultats stratégiques qui comporte des indicateurs des effets directs, lesquels figurent dans le cadre logique de chaque projet approuvé.</p> <p>Le PAM est tenu de rendre des comptes au regard des indicateurs de résultats (produits et effets directs) qui figurent dans le cadre logique du projet que contient le descriptif du projet qui a été approuvé.</p> <p>Dans son rapport, le Commissaire aux comptes relève que les rapports de 2009 sur les projets mettent fortement l'accent sur les produits et ne donnent que peu de renseignements sur les effets directs.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie s'attache à mesurer les effets directs au regard des indicateurs qui figurent dans le cadre logique des opérations d'urgence approuvées. Toutefois, ce travail est parfois compromis par le peu de données fiables communiquées par les autorités et les partenaires.</p> <p>Dans des situations d'urgence assorties de besoins et de difficultés opérationnelles considérables, comme c'est le cas en Somalie, le Secrétariat comprend que le bureau de pays privilégie les indicateurs de produits pour montrer que les procédures de distribution des vivres prévues ont bien été suivies du point de vue du nombre de personnes en bénéficiant et de la quantité d'aliments distribués, de préférence aux indicateurs d'effets directs qui montrent que l'aide alimentaire a bien eu l'impact escompté.</p> <p>L'opération d'urgence et le cadre logique sont conformes au Plan stratégique et au Cadre de résultats stratégiques du PAM.</p>	<p>La recommandation 13 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>Il a été rendu compte de tous les effets directs de l'opération d'urgence dans les deux rapports normalisés sur les projets concernant la Somalie établis en 2009 et 2010. Le rapport de 2010 montre que d'importants effets directs avaient été obtenus grâce aux interventions du PAM; ainsi, en 2010, la situation s'était améliorée sur le plan de la nutrition par rapport à 2009. Les rapports des partenaires coopérants ont fait état d'un recul du taux de mortalité et d'une amélioration du taux de récupération chez les enfants bénéficiant du programme de supplémentation alimentaire.</p> <p>Les rapports établis sur le terrain en 2010 indiquaient que le programme d'alimentation scolaire d'urgence améliorait le taux d'assiduité, faisait reculer le taux d'abandon et renforçait l'engagement des parents et de la communauté dans le secteur de l'éducation.</p>		
<p>26.</p>	<p>Recommandation 14</p> <p>a) Le bureau de pays devrait réajuster sa stratégie de contrôle, en privilégiant les contrôles préventifs aux stades de la sélection des partenaires coopérants, du maintien des relations avec ces partenaires, de la préparation des plans d'allocation et de distribution, ainsi que de l'identification et de l'enregistrement des bénéficiaires.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat reconnaît que le bureau de pays devrait renforcer davantage ses contrôles préventifs.</p> <p>Les contrôles concernant le choix des partenaires coopérants et le maintien des relations avec eux sont mis en œuvre en évaluant les capacités des partenaires coopérants et en donnant plus d'informations sur la procédure de sélection au moyen d'une liste de contrôle, qui est désormais pleinement exploitée (voir la réponse à la recommandation 9).</p> <p>Les plans d'allocation et les distributions sont assortis de divers mécanismes de contrôle; les plans d'allocation sont élaborés à la faveur d'un processus consultatif. Toutefois, le bureau de pays veillera à</p>	<p>La recommandation 14 a) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-1).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>garder davantage trace des modifications apportées tant aux plans d'allocation qu'aux plans de distribution, comme l'a recommandé le Commissaire aux comptes.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie a consacré beaucoup de temps à renforcer ses modes opératoires normalisés se rapportant à plusieurs aspects opérationnels, y compris l'identification et l'enregistrement des bénéficiaires.</p> <p>Le bureau de pays s'attache à mener des contrôles préventifs dans tous ces domaines. On trouvera un point de la situation concernant la stratégie de contrôle préventif qui a été adoptée pour traiter ces problèmes préoccupants dans la réponse aux recommandations 9, 18, 19 et 20.</p>		
<p>b) Avant de modifier les procédures et les pratiques, le bureau de pays devrait procéder à une analyse des lacunes afin d'identifier la cause fondamentale des problèmes. Il ne faudrait changer les procédures que si l'on a la certitude que les contrôles existants sont faibles. Il faudrait mettre davantage l'accent sur la formation, la réitération fréquente des instructions et l'adoption de mesures disciplinaires pour faire appliquer les contrôles.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat reconnaît combien il importe de ne pas modifier des contrôles théoriquement bien conçus au seul motif qu'ils ne sont pas pleinement ou correctement exécutés.</p> <p>Des mesures seront prises conformément aux indications données dans la réponse à la recommandation 3.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie a procédé à une analyse méticuleuse des procédures et des pratiques tout en renforçant la formation du personnel et des partenaires coopérants. Les mesures correctives prises à l'encontre de partenaires et de transporteurs sont clairement consignées.</p>	<p>La recommandation 14 b) est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-1).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>c) Le PAM devrait, périodiquement, calculer le coût global de tous les contrôles supplémentaires mis en place ou envisagés pour poursuivre les opérations dans les zones à haut risque difficilement accessibles à son personnel. Ces informations détaillées devraient être communiquées, en toute transparence, aux donateurs afin qu'une décision puisse être prise, en connaissance de cause, sur la poursuite ou non des opérations dans ces zones à haut risque.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Comme le reconnaît le Commissaire aux comptes, cela devrait être fait périodiquement.</p> <p>En se fondant sur une évaluation régulière des risques, le bureau de pays peut proposer des dépenses supplémentaires au titre des contrôles dans les révisions budgétaires, les nouveaux projets ou les nouvelles opérations présentés pour approbation soit au Conseil d'administration dans le cas des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), soit au Directeur exécutif et au Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture dans le cas des opérations d'urgence. Les formats de projet et de révision budgétaire se rapportant aux IPSR et aux opérations d'urgence sont assez détaillés pour permettre au bureau de pays d'expliquer la raison d'être et la nature des augmentations budgétaires envisagées et de signaler les difficultés et les risques inhérents aux opérations menées dans des environnements où l'insécurité est considérable.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie évalue actuellement les coûts des contrôles supplémentaires et prévoit de les présenter dans le cadre de sa prochaine opération d'urgence, au troisième trimestre de 2011.</p>	<p>La recommandation 14 c) est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	
<p>27. Recommandation 15</p> <p>a) Le Siège doit établir une liste de pointage normalisée pour les missions de contrôle dans chaque domaine fonctionnel; cette liste s'inspirera de celle utilisée par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle pour ses inspections, et toutes les missions de</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM va établir et/ou actualiser à l'intention des missions de contrôle des bureaux régionaux des listes de pointage normalisées pour chaque fonction, qui serviront de lignes directrices pour les bureaux de pays.</p>	<p>La recommandation 15 a) est en cours d'application.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>contrôle des bureaux régionaux devront, à l'avenir, se conformer aux rubriques de la liste de pointage approuvée.</p>	<p>i) À l'occasion de l'établissement du rapport final de l'équipe spéciale des bureaux régionaux et du Siège, qui sera publié en juin, les listes de vérification sont en train d'être mises à jour pour chaque domaine fonctionnel et seront utilisées par les missions de contrôle des bureaux régionaux et par les bureaux de pays.</p> <p>ii) Le Département des opérations rappellera aux bureaux régionaux et aux directeurs de pays que ces listes de vérification doivent être utilisées lors des missions de contrôle.</p>		
<p>b) Tous les rapports de mission des bureaux régionaux devraient être consignés par écrit, afin que l'on puisse se reporter aux documents relatant le travail accompli par la mission et exposant ses résultats.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat veillera à ce que les rapports de mission soient présentés par écrit, qu'il soit donné suite aux recommandations et que ces documents soient archivés pour pouvoir s'y reporter ultérieurement.</p> <p>Tous les bureaux régionaux ont été informés qu'ils devaient établir des rapports écrits, et il leur a été précisé qu'à l'instar des bureaux de pays, ils étaient responsables du suivi des questions touchant l'application des normes.</p>	<p>La recommandation 15 b) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	
<p>28. Recommandation 16</p> <p>Il conviendra d'examiner le mandat de l'agent chargé du suivi de l'application des normes, une fois que les systèmes et procédures auront été mis en forme. Nous pensons que la présence active du chargé du suivi de l'application des normes pour épauler le directeur de pays et les autres cadres chargés des contrôles ne doit rien soustraire aux responsabilités et à la redevabilité de ceux-ci à l'égard de ces contrôles.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Commissaire aux comptes reconnaît que la nomination d'un chargé du suivi de l'application des normes est une bonne initiative à court terme.</p> <p>La décision de désigner un chargé du suivi de l'application des normes a été prise par la Directrice exécutive du fait de l'engagement contracté par le PAM envers ses donateurs et de la complexité des opérations du PAM en Somalie.</p>	<p>La recommandation 16 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>Par le passé, la nécessité du maintien d'un poste de chargé du suivi de l'application des normes a été en effet revue en fonction de l'évolution des circonstances: au Soudan et en Afghanistan, de tels postes ont été établis et transférés en fonction des besoins.</p> <p>L'application de cette recommandation commencera dès que la situation sur le terrain le permettra.</p> <p>À l'issue du voyage en Somalie de la Directrice exécutive en avril 2011, il a été établi que l'agent chargé du suivi de l'application des normes jouait un rôle important et devrait rester en fonction. Le Chargé du suivi de l'application des normes permet aux directeurs opérationnels d'atteindre leurs objectifs et fournit des avis et des orientations utiles en matière de contrôle. Le prochain examen aura lieu en septembre 2011, une fois que le Chargé du suivi de l'application des normes aura été en poste depuis un an.</p>		
29.	<p>Recommandation 17</p> <p>Il convient de suivre de plus près la remise par le personnel du PAM des formulaires d'évaluation au niveau du Siège et du bureau de pays. Les rappels doivent être émis en temps opportun pour le dépôt des formulaires et l'on s'assurera que ces derniers ont été convenablement remplis, en prévoyant un suivi de la nouvelle remise au cas où les réponses seraient incomplètes. En dernier ressort, il faudra recourir à des avertissements et à des mesures disciplinaires contre les personnes récalcitrantes. La direction nous a assurés qu'elle œuvrait actuellement à l'amélioration du formulaire d'évaluation professionnelle et de renforcement des</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat ajoutera des contrôles supplémentaires au formulaire en ligne PACE pour s'assurer que les sections pertinentes ont été remplies. Toutefois, il signale que des rappels sont déjà envoyés aux administrateurs et à leur personnel en temps voulu au sujet des délais prévus dans le cycle annuel d'évaluation de la performance professionnelle. En outre, les administrateurs reçoivent des statistiques par service sur le pourcentage de réponse, ainsi que des renseignements sur la situation de chaque membre du personnel dans le système PACE.</p> <p>Dorénavant, les résultats PACE des administrateurs à la classe P-5 et au-dessus</p>	<p>La recommandation 17 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>compétences (PACE), de manière à obtenir des réponses complètes et à faciliter les contrôles de qualité.</p>	<p>incluront le taux d'exécution de la procédure PACE pour les membres du personnel dont ils assurent la supervision. Ne pas mener la procédure PACE à son terme n'est pas répréhensible aux termes des règlements du PAM mais peut être considéré comme un problème de performance.</p> <p>Le Secrétariat continue de souligner qu'il importe de mener à bien le processus PACE. En 2011, la Division des ressources humaines a publié une nouvelle série de directives concernant la promotion et la réaffectation du personnel du cadre organique recruté sur le plan international, qui prévoient l'utilisation des résultats du programme PACE lors de la prise de décisions relatives aux carrières. Ce programme est également un outil clé utilisé pour la prorogation des contrats et l'avancement d'échelon annuel.</p>		
<p>30. Recommandation 18</p> <p>Pour une meilleure transparence, il faudrait conserver une trace écrite complète des calculs pour justifier les chiffres inscrits dans le plan d'allocation définitif.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie fera tout son possible pour conserver une trace écrite justifiant à tout moment des modifications apportées aux plans d'allocation et de distribution.</p> <p>Les procédures suivies par le Bureau du PAM pour la Somalie ont été modifiées afin de faciliter la conservation d'une trace écrite complète. Une fois le plan d'allocation définitif adopté, aucun changement n'est apporté dans le tableau. Une trace écrite complète comprenant des notes pour le dossier établies à l'issue de chaque réunion et des mémorandums sur tous les changements est conservée, si bien que tous les changements apparaissent de manière transparente tout au long du processus. Toute modification doit être</p>	<p>La recommandation 18 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		validée et approuvée par le directeur de pays.		
31.	Recommandation 19 Le bureau de pays devrait faire preuve de plus de rigueur et conserver une trace écrite documentant comme il se doit les changements qu'il a fallu apporter aux plans de distribution.	Voir la réponse à la recommandation 18. Des améliorations ont été apportées de manière à garantir le recueil de la documentation concernant tous les changements apportés aux plans de distribution ainsi qu'aux distributions proprement dites. Le personnel du bureau de pays a été formé aux procédures renforcées.	La recommandation 19 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).	
32.	Recommandation 20 Il faudrait appliquer immédiatement les clauses du nouveau mode opératoire normalisé concernant l'émission de cartes de rationnement, l'affichage des listes de bénéficiaires et les reçus demandés aux bénéficiaires. Le PAM devrait envisager le recours à la technologie (utilisation de cartes de rationnement biométriques, notamment), sur une base pilote, dans des régions stables.	La recommandation est acceptée. L'application du nouveau mode opératoire normalisé est en cours. Une formation complémentaire à l'intention des partenaires coopérants est prévue en janvier 2011 à l'issue de la première phase d'exécution afin d'examiner les enseignements qui en auront été tirés. S'agissant de l'utilisation de cartes de rationnement biométriques, celles-ci ont été introduites à titre expérimental par le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dans des camps de réfugiés. Après avoir examiné avec le HCR les principaux problèmes liés à la protection des bénéficiaires, le PAM a reçu du HCR l'autorisation de les utiliser. Un examen des leçons tirées de cette expérience permettra de décider si ce type de technologie peut être utilisé à titre pilote en Somalie. Conformément aux nouveaux modes opératoires normalisés, les dispositifs de contrôle ci-après ont été mis en place: <ul style="list-style-type: none"> ➤ une ration complète est exposée sur chaque site de distribution; 	La recommandation 20 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ des cartes de rationnement sont utilisées pour tous les programmes de distribution; ➤ tous les mois, les enfants font l'objet d'un examen et des registres sont conservés pour chaque centre de supplémentation alimentaire; ➤ les bénéficiaires doivent contresigner la liste de distribution à réception de leur ration; ➤ des cartes avec un numéro de ligne directe sont distribuées aux bénéficiaires et des annonces sont radiodiffusées afin que les bénéficiaires qui n'auraient pas reçu une ration complète puissent le signaler immédiatement; et ➤ le programme est passé de distributions générales de vivres à des distributions plus ciblées. <p>Une série de formations destinées au personnel des partenaires coopérants et du PAM sur le terrain a été organisée concernant ces modes opératoires normalisés, et des missions de vérification ont été conduites sur le terrain à la fois par le bureau de section et par le bureau de pays.</p>			
<p>33.</p>	<p>Recommandation 21</p> <p>a) Le calendrier prévu pour la réalisation des évaluations des partenaires coopérants devrait être suivi strictement et faire l'objet de vérifications régulières de la part des superviseurs.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le bureau de pays développera plus avant ses modes opératoires normalisés relatifs à l'évaluation des partenaires coopérants.</p> <p>Le bureau de pays est en train d'élaborer une procédure standard pour mieux orienter les bureaux de section s'agissant des questions relatives à l'évaluation des partenaires coopérants. Dans l'intervalle, il est prévu de procéder régulièrement à des évaluations des partenaires coopérants. La pratique actuelle est la suivante: si un projet dure moins d'un an, au moins une évaluation doit être effectuée pendant la durée du</p>	<p>La recommandation 21 a) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>projet. Si le projet dure plus d'un an, alors une évaluation est requise tous les six mois. De nouveaux accords de partenariat sur le terrain ne pourront être conclus ni des accords existants prorogés tant que les évaluations ne seront pas à jour. Cette vérification est faite par le bureau de pays.</p>		
<p>b) Pour une meilleure transparence, les critères d'évaluation retenus devraient être communiqués aux partenaires coopérants dès le départ, au moment de la mise au point définitive des accords de partenariat sur le terrain.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le bureau de pays appliquera cette recommandation. Le modèle d'évaluation des partenaires coopérants est joint en annexe à tous les accords de partenariat sur le terrain. Les critères d'évaluation comprennent des indicateurs liés au déroulement des distributions, à l'établissement des rapports, à la gestion des fonds, à la gestion de la logistique, à la dotation en personnel, à la coordination, au suivi et à l'élaboration des propositions.</p>	<p>La recommandation 21 b) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	
<p>34. Recommandation 22 Les unités du bureau de pays chargées de l'exécution et de la logistique devraient analyser ensemble les raisons des différences relevées en ce qui concerne les rapports en souffrance des partenaires coopérants et harmoniser leurs données.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Des efforts sont déjà déployés en ce sens (voir la réponse à la recommandation 25). Une réunion mensuelle d'harmonisation a désormais lieu entre les unités chargées de la logistique et des programmes afin de déterminer pourquoi des différences ont été relevées entre les rapports des transporteurs et ceux des partenaires coopérants. Les entrées relatives aux lettres de transport dans le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS) sont comparées aux données concernant les distributions assurés par les partenaires coopérants figurant dans les rapports d'expédition.</p>	<p>La recommandation 22 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
	Il est procédé chaque mois à l'examen des rapports en souffrance des partenaires coopérants et les résultats sont communiqués au personnel aux fins de suivi auprès des partenaires coopérants.			
35.	<p>Recommandation 23</p> <p>a) En attendant qu'un nouveau système soit mis au point pour remédier aux lacunes de COMPAS, des outils normalisés de génération de rapports devraient être élaborés pour empêcher que le personnel n'accède aux données par le système principal.</p>	<p>La recommandation n'est pas acceptée.</p> <p>Un projet est en cours dans le cadre du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS II) pour élaborer une application logistique totalement nouvelle, le système de gestion logistique (LES), qui comprend des fonctionnalités de suivi des produits entièrement compatibles avec la plateforme du PAM. Le développement de la nouvelle application se poursuivra en 2011 et elle sera mise à l'essai dans le courant de l'année. Le nouveau système devrait être progressivement mis en service à compter de 2012.</p> <p>Le PAM utilise déjà des logiciels reconnus pour produire des rapports à l'aide des données issues du système COMPAS. De plus, l'accès à ces données est déjà contrôlé puisque les droits d'accès sont limités à certains membres du personnel. Dans ces conditions, le Secrétariat ne voit pas actuellement l'utilité d'un investissement supplémentaire dans des outils servant à produire des rapports.</p> <p>Le nouveau logiciel destiné à remplacer le système COMPAS doit être mis à l'essai cette année. La phase de conception du nouveau système est pratiquement terminée. Les pays pilotes ont été choisis et les préparatifs sont en cours.</p> <p>La Division de la logistique continue de travailler avec la Division des technologies de l'information pour améliorer les contrôles de l'accès à COMPAS et assurer la sécurité</p>	La recommandation n'est pas acceptée.	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>et l'intégrité des données jusqu'à ce que le nouveau système soit prêt. Deux fonctionnalités devraient être mises en œuvre prochainement:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ un système d'authentification de la base de données, qui ne permet d'accéder à la base de données COMPAS que par le biais du réseau informatique interne du PAM, au moyen de codes d'accès. Tout utilisateur de COMPAS doit donc disposer d'un compte dans le système d'exploitation; et ➤ un système de contrôle de l'accès à l'application, pour garantir que les informations ne sont mises à jour que par le biais de l'application COMPAS. <p>Grâce à ces deux fonctionnalités, seuls pourront accéder aux données les utilisateurs dûment habilités à le faire.</p>		
<p>b) COMPAS devrait contenir des informations détaillées sur les aliments distribués, jusqu'aux points de distribution finale, pour toutes les expéditions adressées aux partenaires coopérants, de manière à faciliter la mise en concordance entre le plan d'allocation et les distributions effectives aux points de distribution finale.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les renseignements collectés à l'échelle des points de distribution finale sont désormais disponibles. Le module COMPAS des partenaires coopérants comporte cinq niveaux de communication de l'information pour les distributions de vivres, à savoir pays, secteur, sous-secteur, localité et site, de sorte que les bureaux peuvent préciser à quel niveau les distributions ont eu lieu.</p> <p>Voir la réponse initiale du Secrétariat.</p>	<p>La recommandation 23 b) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-1).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
<p>36.</p>	<p>Recommandation 24</p> <p>Nous recommandons que la date de réception des factures envoyées par les transporteurs et les partenaires coopérants, qui est l'information de contrôle la plus importante, soit saisie dans WINGS II.</p>	<p>Le recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient que le processus de réception des factures et de paiement qui s'ensuit est très important, tant du point de vue des contrôles financiers que de l'efficacité, et il a de ce fait institué la centralisation des factures à la Division des finances au moment de la mise en œuvre de WINGS II. Des instructions relatives à la centralisation des factures ont été publiées dans une directive du Directeur financier (RMFT 2010/001). Cette directive aborde et appuie la principale observation formulée par le Commissaire aux comptes sur le fait que les améliorations des processus de facturation étaient à la fois réalisables et nécessaires. Comme le relevait le Commissaire aux comptes dans son rapport, le nombre de factures impayées durant plus de trois mois avait nettement diminué, passant de 268 en février 2010 à 13 en septembre de la même année. Le Secrétariat estime que la centralisation des factures a considérablement contribué à cette amélioration.</p> <p>Le Secrétariat va néanmoins étudier les possibilités de saisie de la date de facturation et de la date de réception des factures dans WINGS II.</p> <p>En cours. La Sous-Division de la Trésorerie et des paiements, la Sous-Division de l'appui aux procédures et systèmes financiers et la Division des technologies de l'information s'emploient ensemble à déterminer le moyen le plus adapté du point de vue des procédures opératoires et techniques pour inclure la date de réception de la facture dans WINGS II.</p>	<p>À compter du 1^{er} juillet 2011, un nouveau champ intitulé '<i>Invoice Receipt Date</i>' (Date de réception de la facture) est disponible dans le module "comptes créditeurs" de WINGS II, permettant de saisir la date de réception des factures émises par les fournisseurs de manière à améliorer leur traitement conformément aux conditions de paiement normalisées du PAM.</p> <p>Les bureaux de pays et les unités du Siège ont été informés des modalités d'utilisation de ce champ et un guide en ligne a été publié.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>37. Recommandation 25</p> <p>Il faudrait former le personnel pour l'initier aux risques découlant des calculs faits par les utilisateurs finaux et lui apprendre à améliorer la qualité des données. Une unité de coordination devrait être créée pour effectuer tous les travaux de mise en concordance et conserver les données antérieures, afin d'éviter les risques d'incohérence des données.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La coordination entre programmation et logistique est importante, bien que le bureau de pays soit également d'avis qu'un processus plus structuré devrait être mis en place et qu'il conviendrait d'examiner les outils de gestion des données utilisés par les utilisateurs finals pour déterminer tout chevauchement éventuel.</p> <p>Il ne sera pas forcément nécessaire de créer une unité distincte à cette fin. Il conviendrait plutôt de renforcer la coordination entre les unités existantes</p> <p>Un comité chargé de la filière d'approvisionnement a été mis en place au bureau de pays; il lui incombe de gérer les données et de rendre compte du processus dans son intégralité. Ce comité est présidé par le directeur adjoint du bureau de pays (Opérations) et il comprend le responsable du programme, le responsable de la logistique, le chargé de la filière d'approvisionnement et d'autres personnes, le cas échéant. Il se réunit tous les deux mois et des réunions sont organisées ponctuellement si nécessaire (par exemple, au moment de la réception de nouvelles contributions).</p> <p>Des réunions consacrées aux programmes et à la logistique organisées régulièrement et divers processus d'harmonisation contribuent à réduire les divergences. Le Chargé des rapports est désormais seul en charge de la communication des informations.</p> <p>Un rapport mensuel de suivi et d'évaluation permet de contrôler l'harmonisation et de mettre en évidence les domaines devant faire l'objet d'un examen plus approfondi.</p>	<p>La recommandation 25 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>38.</p> <p>Recommandation 26</p> <p>a) Plusieurs paramètres essentiels contrôlés au cours du suivi normal des distributions devraient aussi être couverts par le suivi post-distribution, pour valider les informations et fournir un plus haut degré d'assurance. Les raisons des écarts importants constatés entre les résultats de ces deux types de suivi devraient être analysées immédiatement.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient que les écarts importants entre le suivi des distributions et celui effectué après les distributions devraient être surveillés de près. Le Bureau du PAM pour la Somalie le fait déjà; il a créé une base de données sur les problèmes de suivi qui doivent faire l'objet d'une vérification au cours des missions de suivi du mois suivant, et il va s'employer à améliorer la teneur de ses rapports.</p> <p>Nous constatons toutefois que le suivi effectué après les distributions porte principalement sur les prestations auxquelles ont droit les bénéficiaires, la participation et le degré de satisfaction des bénéficiaires eu égard aux services fournis dans le cadre du programme. Étant donné que les partenaires coopérants assurent la plupart des distributions de vivres, l'objectif du suivi post-distribution est de s'assurer que les bénéficiaires ont bien été ceux qui étaient ciblés et enregistrés dans le cadre du programme d'assistance alimentaire.</p> <p>Les rapports mensuels des bureaux de section et les rapports mensuels de suivi et d'évaluation mettent l'accent sur les problèmes et les mesures prises ou à prendre. Le bureau de pays tient à jour un tableau recensant les problèmes liés au suivi et à l'évaluation, afin de donner suite aux conclusions des activités de suivi.</p> <p>Le bureau de pays utilise les résultats du suivi pour planifier les activités à mener chaque mois dans ce domaine et/ou pour organiser des missions. Tout écart important entre le suivi des distributions et le suivi post-distribution est analysé à ce stade.</p>	<p>La recommandation 26 a) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>b) Dans les zones accessibles au personnel du PAM, il faudrait renforcer le suivi normal et les autres formes de suivi ne devraient être utilisées qu'exceptionnellement.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le bureau de pays convient que les autres formes de suivi devraient être axées sur les zones inaccessibles au personnel du PAM.</p> <p>Les activités de suivi ordinaires ont été renforcées dans toute la Somalie. D'autres formes de suivi sont utilisées lorsque le suivi ordinaire ne peut être assuré pour des raisons de sécurité.</p> <p>Grâce à l'ajout de contrôles effectués par une tierce partie, la couverture du suivi a été portée de 36 pour cent en 2010 à 55 pour cent en janvier 2011.</p> <p>Un tableau recensant les problèmes liés au suivi et à l'évaluation permet d'assurer le contrôle des constatations issues des activités de suivi.</p>	<p>La recommandation 26 b) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	
<p>c) Un rapport distinct devrait être établi pour présenter des informations détaillées sur les aliments distribués, ou bien il faudrait incorporer ces informations dans les rapports mensuels des mois suivants.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les données effectives sur les distributions sont compilées à partir des rapports des partenaires coopérants, qui sont souvent communiqués tardivement.</p> <p>Le Secrétariat convient qu'il faut continuer de s'efforcer d'obtenir des partenaires coopérants qu'ils communiquent plus rapidement leurs rapports sur les distributions. Il s'emploie, à l'échelle institutionnelle, à mettre en place des moyens électroniques qui permettraient aux partenaires coopérants de remplir et de communiquer lesdits rapports.</p> <p>Le Secrétariat convient également que les données effectives sur les distributions qui ne sont pas disponibles à temps pour figurer dans le rapport du mois en cours devraient figurer dans le rapport du mois suivant.</p>	<p>La recommandation 26 c) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
	Ces rapports sont établis toutes les semaines. Un récapitulatif est fourni dans les rapports de situation et les mises à jour provenant du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.			
Rapport du Commissaire aux comptes sur la passation de marchés de services de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (WFP/EB.2/2011/5-C/1)				
39.	<p>Recommandation 1</p> <p>Les hypothèses utilisées pour les prévisions budgétaires, et plus particulièrement la matrice des coûts de TTEM, devraient être revues de manière à mieux rendre compte des variations de coût pendant toutes les phases d'une opération.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Division de la logistique examine actuellement les outils dont elle dispose pour renforcer et assurer régulièrement le suivi et l'actualisation de la matrice des coûts de TTEM, sur une base trimestrielle plutôt que semestrielle. Des directives supplémentaires sur la budgétisation du TTEM seront ajoutées dans le Manuel des transports.</p>	<p>La Division de la logistique a élaboré et mis en œuvre un outil de suivi permettant de vérifier sur une base trimestrielle la validité de la matrice de coût TTEM et de réviser en conséquence les coûts. Une note adressée aux bureaux régionaux et aux chargés de la logistique dans les bureaux de pays a souligné la nécessité de respecter les principes de budgétisation et de gestion des fonds, et fourni des directives pour l'utilisation de l'outil</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	
40.	<p>Recommandation 2</p> <p>Le PAM doit déterminer une valeur-seuil qui aidera à détecter les variations importantes du taux de TTEM en cas de dépassement. Ces variations devront être examinées séparément et faire l'objet d'un suivi plus attentif afin d'éviter l'accumulation d'excédents.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Division de la logistique a récemment entrepris d'établir des rapports trimestriels sur la gestion du TTEM, dans lesquels sont analysées les variations du taux de TTEM par projet, y compris les variations entre l'utilisation des fonds et des produits, et entre les taux de TTEM prévus et les taux effectifs. Le rapport indique également les matrices des coûts de TTEM qui doivent être révisées.</p> <p>Les projets présentant les variations les plus marquées (environ 10 pour cent du total) font l'objet d'un examen plus approfondi: les causes des excédents et des déficits potentiels sont traitées et les budgets de TTEM des projets font l'objet d'un suivi minutieux.</p>	<p>Cette recommandation est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.2/2011/5-C/Add.1).</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>41. Recommandation 3</p> <p>L'évaluation de la performance des transporteurs retenus devrait être fondée sur des données pertinentes et exhaustives relatives au respect des obligations contractuelles antérieures.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Un modèle détaillé pour le suivi de la performance des transporteurs a été ajouté au Manuel des transports, et son utilisation par le bureau de pays est contrôlée. Les programmes de formation en matière de logistique seront modifiés afin d'insister sur la nécessité d'utiliser le modèle. Des indicateurs de performance clés sont actuellement élaborés. Des rapports sur la performance des transporteurs seront extraits a posteriori du nouveau Système de gestion logistique.</p>	<p>L'application de cette recommandation est en cours comme indiqué dans la réponse fournie à la date du dernier rapport.</p>	
<p>42. Recommandation 4</p> <p>Les demandes de prix devraient être adressées à tous les entrepreneurs présélectionnés. Les prestataires n'ayant pas satisfait à plusieurs reprises par le passé à leurs obligations contractuelles devraient être radiés de la liste de présélection.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La section 3.2.4 du Manuel des transports comporte déjà des directives pour l'évaluation de la performance et la radiation des transporteurs de la liste de présélection, le cas échéant.</p> <p>Le Directeur de la Division de la logistique fera paraître une directive soulignant que tous les fournisseurs inscrits sur la liste de présélection doivent être inclus dans les demandes de prix et insistant de nouveau sur l'importance de radier de la liste les entrepreneurs dont les prestations ne donnent pas satisfaction. Les chargés de la logistique à l'échelon régional et les bureaux régionaux veilleront au respect de cette directive.</p>	<p>Outre les directives énoncées à la section 3.2.4 du Manuel des transports, la Division de la logistique a publié en mars 2012 une directive sur la passation de marchés pour les services de transport (ODL2012/001) qui insiste sur l'obligation d'envoyer des demandes de prix aux fournisseurs inscrits sur la liste de présélection et de respecter les procédures au regard des transporteurs ne remplissant pas leurs obligations contractuelles.</p> <p>Les chargés de la logistique à l'échelon régional doivent veiller au respect de cette directive.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	
<p>43. Recommandation 5</p> <p>Un système de sélection en deux étapes permet d'écarter les entrepreneurs ne répondant pas aux conditions prescrites en se fondant sur une évaluation technique. La sélection subséquente devrait reposer uniquement sur le classement établi à partir des offres chiffrées.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>La section 3.2.5 du Manuel des transports prévoit que les offres ne remplissant pas les exigences techniques énoncées dans la demande de prix ne sont pas prises en compte, même si elles sont compétitives du point de vue financier. Le classement financier demeure le principal critère pour décider de l'attribution du marché entre les</p>	<p>Outre les procédures énoncées à la section 3.2.5 du Manuel des transports, la Division de la logistique a publié en mars 2012 une directive sur la passation de marchés pour les services de transport (ODL2012/001) qui souligne les procédures à suivre pour octroyer des marchés et pour obtenir une approbation dans les cas exceptionnels.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>offres remplissant les conditions fixées. La justification des recommandations, documentation à l'appui, doit être soumise par écrit au Comité local des transports, puis à l'autorité chargée d'attribuer le marché.</p> <p>Le Directeur de la Division de la logistique fera paraître une directive insistant sur le fait que lorsque la meilleure offre n'est pas la plus compétitive, des analyses spécifiques, des explications et des documents de référence doivent être soumis à l'autorité chargée d'attribuer le marché; un exemplaire doit être communiqué au chargé de la logistique sur le plan régional.</p>	<p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	
44.	<p>Recommandation 6</p> <p>Dans un souci de transparence, les critères d'évaluation des offres soumises devraient être mentionnés dans les demandes de prix.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Manuel des transports sera modifié en conséquence.</p>	<p>L'application de cette recommandation est en cours comme indiqué dans la réponse fournie à la date du dernier rapport.</p>	
45.	<p>Recommandation 7</p> <p>Les mesures préconisées dans les rapports d'examen des missions de vérification de la conformité devraient être définies et faire l'objet d'un suivi, et le rapport correspondant devrait être soumis au Comité des produits, du transport et des assurances.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le PAM convient qu'il importe d'effectuer un suivi systématique des recommandations formulées à l'issue des missions de vérification de la conformité. Des mécanismes de suivi sont actuellement mis en place avec les chargés de la logistique au niveau régional, en tant que dispositifs de contrôle de premier niveau, tandis que le contrôle de second niveau est assuré par la Division de la logistique, au Siège; ces dispositions seront ajoutées dans le Manuel des transports.</p> <p>Le Comité des produits, du transport et des assurances a pour mandat d'examiner les contrats de transport et d'assurance.</p>	<p>Le Secrétariat a admis qu'il importait d'adopter une approche systématique vis-à-vis de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des missions de vérification de la conformité, et il a établi un processus structuré pour rendre compte des domaines dans lesquels des mesures devraient être prises.</p> <p>La responsabilité du suivi a été établie à deux niveaux: les contrôles effectués par les chargés de la logistique au niveau régional font l'objet d'un suivi assuré par la Division de la logistique .</p> <p>Le rôle du Comité des produits, du transport et des assurances ne sera pas modifié et celui-ci a toujours pour mandat de s'occuper des questions de politique générale ayant trait aux contrats de transport et d'assurance.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
		Cette recommandation est considérée comme appliquée.		
46.	<p>Recommandation 8</p> <p>Il faut veiller à ce que le Comité des produits, du transport et des assurances se réunisse régulièrement.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Comité des produits, du transport et des assurances a fini d'examiner les contrats de 2010 qui étaient en attente. En 2011, il s'est déjà réuni à trois reprises, et une autre réunion est prévue en décembre.</p>	<p>Cette recommandation est considérée comme appliquée (document WFP/EB.2/2011/5-C/Add.1).</p>	
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets (WFP/EB.2/2011/5-D/1)				
47.	<p>Recommandation 1</p> <p>Des fonds devraient être prévus et obligatoirement affectés à l'estimation des besoins et à l'évaluation. Si nécessaire, un financement institutionnel pas nécessairement lié aux fonds des projets devrait être dégagé pour ces activités.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les directives pour l'élaboration des programmes mettront davantage l'accent sur la nécessité d'appliquer des normes minimales dans la conception des projets, y compris lorsque les projets sont présentés au Comité de l'examen des programmes, et les coûts inscrits au budget relatifs aux estimations des besoins et aux évaluations continueront d'être analysés afin de garantir qu'ils sont raisonnables et appropriés. Le Secrétariat étudiera les possibilités de créer un mécanisme de financement institutionnel non lié aux projets; par exemple, financement thématique par les donateurs et priorité accordée aux fonds non affectés.</p> <p>Le PAM devrait chercher à se procurer des fonds pour les estimations des besoins auprès des sources existantes comme les fonds du Compte d'intervention immédiate pour la planification préalable et de sources extérieures comme la Fondation Bill et Melinda Gates. D'autres options seront étudiées, y compris les financements affectés provenant des fonds fiduciaires.</p>	<p>La Division des programmes met en place une unité chargée du suivi, qui aura notamment pour tâche d'étudier comment financer l'amélioration des systèmes de suivi à tous les niveaux. Un avis de vacance a été publié en janvier 2011 pour le poste de chef.</p> <p>Une approche détaillée du financement du suivi et de l'évaluation sera présentée dans le Plan de gestion (2013–2015), à la deuxième session ordinaire de 2012 du Conseil.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
<p>48. Recommandation 2</p> <p>Étant donné que les études de référence prennent du temps et sont coûteuses, nous recommandons d'évaluer dans quelle mesure elles ont contribué aux décisions prises lors de la conception des projets.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Les données de référence sont nécessaires pour suivre les progrès accomplis au regard des objectifs et des indicateurs. Toutefois, il ne nous semble pas qu'il soit important d'évaluer dans quelle mesure les études de référence ont contribué aux décisions prises lors de la conception des projets. Le PAM s'emploie à améliorer les processus de suivi au niveau des pays; à cet effet, il a établi l'Outil institutionnel d'évaluation et de suivi (COMET), renforcé la formation du personnel et des partenaires, et procédé à l'examen périodique de la validité et de l'efficacité des indicateurs. Des progrès ont été accomplis, mais de nouveaux investissements s'imposent.</p>	<p>Le renforcement du suivi au niveau des pays fait partie de la stratégie d'auto-évaluation qui doit être examinée par le Conseil des politiques. Les investissements déjà approuvés dans ce domaine concernent notamment la création d'une unité spécialisée et le recrutement de son chef (Spécialiste principal chargé du suivi), et l'allocation de fonds à la conception de COMET.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	
<p>49. Recommandation 3</p> <p>L'estimation des besoins devrait entretenir un rapport étroit avec le choix des interventions des projets. Elle devrait également servir à définir les effets directs des projets aisément quantifiables. Le PAM devrait ce faisant établir une distinction entre les facteurs internes et les facteurs externes susceptibles d'avoir une incidence sur l'obtention des résultats.</p>	<p>Les projets du PAM sont en général fondés sur les conclusions des évaluations. Alors que le PAM passe de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, les conclusions des évaluations deviennent une composante majeure pour la détermination des options de programme à mettre en œuvre dans chaque situation, ce qui renforce l'importance du processus d'évaluation. La définition en continu de produits normalisés et d'indicateurs d'effet direct de plus en plus précis pour les activités, de même que la détermination des facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur l'exécution des projets, sont le fondement du Cadre de résultats stratégiques du PAM.</p>	<p>Cette recommandation est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.2/2011/5-D/1/Add.1).</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
50.	Recommandation 4 Les procédures et la délégation de pouvoirs devraient être passées en revue pour repérer les blocages qui empêchent d'examiner et d'approuver les projets dans les meilleurs délais.	La recommandation est acceptée. Le Département des opérations examinera les niveaux et les blocages potentiels associés aux délégations de pouvoirs et proposera les modifications voulues au Conseil.	L'activité démarrera lorsque la Division du budget et de la programmation et le Bureau des services juridiques auront achevé l'examen des délégations de pouvoir. L'application de cette recommandation est en cours.	
51.	Recommandation 5 Les limites de la délégation de pouvoirs, une fois fixées de manière réaliste, doivent être respectées et une procédure doit être établie pour détecter au plus tôt les cas éventuels de non-respect. Tout en reconnaissant que, dans une situation évolutive, les révisions de projets sont sans doute inévitables, leur trop grande fréquence peut mettre en évidence un problème, auquel cas elles devraient être examinées au Siège.	La recommandation est acceptée. Les révisions budgétaires proposées sont examinées dans le cadre du mécanisme du Comité de l'examen des programmes, qui permet une vérification minutieuse de leur validité, et sont toutes communiquées au Conseil. Le Secrétariat vérifie si les bureaux de pays procèdent à de fréquentes révisions des budgets et si elles sont justifiées. Ce suivi est un élément important du système de surveillance du Programme, qui pourra être amélioré en tenant compte des conclusions de l'audit.	Cette recommandation est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.2/2011/5-D/1/Add.1).	
52.	Recommandation 6 Nous recommandons qu'en sus de l'action menée auprès des 10 principaux donateurs, le PAM se concentre sur les pays du 11 ^{ème} au 30 ^{ème} rang, en investissant dans de nouveaux partenariats stratégiques, notamment avec les économies émergentes. Il pourrait ainsi non seulement accroître le montant des contributions mais également donner à un plus grand nombre de pays un sentiment accru d'être partie prenante du Programme.	La recommandation est acceptée. La stratégie de mobilisation des ressources du PAM, décrite dans le document intitulé "Mobilisation de ressources dans un environnement en mutation" (WFP/EB.1/2011/5-B/Rev.1), soumis au Conseil pour examen, souligne l'importance des nouveaux partenariats stratégiques autres que ceux établis avec les pays donateurs du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, par exemple ceux concernant le Brésil, la Fédération de Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud, les pays du Moyen-Orient, les économies émergentes, les fonds des Nations Unies et les pays hôtes.	Cette recommandation est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.2/2011/5-D/1/Add.1).	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
53.	<p>Recommandation 7</p> <p>Nous recommandons que le PAM revoie les règles applicables à l'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs pour qu'elles correspondent au niveau actuel des besoins.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM met actuellement à jour les règles applicables à l'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs.</p>	<p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	
54.	<p>Recommandation 8</p> <p>Nous recommandons de recourir à de bonnes pratiques comme point de départ de l'élaboration de directives générales concernant la définition des priorités de scénarios multiples établies au niveau du bureau régional ou du Siège, selon ce qui sera jugé le plus approprié.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Sauf pour les situations d'urgence extrême, les plans des programmes sont désormais systématiquement alignés au plus près, au cours des processus d'examen et d'approbation, sur les ressources pouvant raisonnablement être attendues. Le PAM étudiera les options concernant la définition des priorités selon des scénarios multiples dans le cadre de cet effort accru.</p>	<p>Les IPSR et les projets de développement ont été conçus et examinés compte tenu des ressources pouvant raisonnablement être attendues; des scénarios multiples ont été envisagés lors de la planification de plusieurs de ces interventions et projets.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	
55.	<p>Recommandation 9</p> <p>La méthode de comptage des bénéficiaires devrait également inclure une mesure du nombre de bénéficiaires/jour ou de repas/jour afin d'établir une base plus rationnelle pour déterminer les effets directs et les réalisations.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM expérimente l'outil COMET élargi, qui permettra de mieux suivre le nombre de jours pendant lesquels le PAM fournit des vivres aux bénéficiaires – "jours d'alimentation des bénéficiaires" – et le nombre de bénéficiaires recevant une assistance. Ces chiffres seront utiles pour assurer le suivi des effets directs et des réalisations.</p>	<p>Le PAM achèvera la conception de COMET d'ici à décembre 2012, et celle-ci tiendra compte des rations/jour en plus du nombre de bénéficiaires.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	
56.	<p>Recommandation 10</p> <p>Les raisons des retards de la clôture de projets et du transfert des ressources entre anciens et nouveaux projets devraient être analysées et des instructions élaborées pour accélérer ce processus.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La dernière mise à jour des directives en vigueur – " Procédures de clôture des projets et de transfert du solde de leurs ressources " – remonte à 2007. Un groupe de travail a été chargé d'examiner les politiques et procédures relatives à la clôture des projets et au transfert des ressources, compte tenu des récents changements intervenus au niveau de l'organisation, des procédures de fonctionnement et du système d'information.</p>	<p>En 2011, les alertes concernant la clôture des projets ont été modifiées afin d'indiquer plus clairement les tâches à accomplir. La clôture des projets et le transfert du solde de leurs ressources étaient inscrits à l'ordre du jour de réunions régionales en 2011, et il sera recommandé d'en faire de même pour les réunions régionales de 2012, afin de mieux faire comprendre sur le terrain les politiques et les procédures en vigueur.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes	
		<p>Le groupe de travail a proposé des modifications aux politiques et aux procédures tendant à améliorer la ponctualité des processus de clôture et de transfert; on examinera leur compatibilité avec les changements au niveau des procédures de fonctionnement et du système qui doivent intervenir en 2012 dans le système d'exécution logistique et le cadre financier.</p> <p>La mise en œuvre devrait être achevée d'ici au 31 décembre 2012.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>		
<p>57.</p>	<p>Recommandation 11</p> <p>Nous recommandons que le calendrier du suivi et de l'évaluation des projets soit étroitement intégré à l'exécution afin de permettre de procéder à des rectifications à mi-parcours et offrir des indications utiles à la conception des futurs projets.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le suivi au regard des indicateurs arrêtés dans le cadre logique des projets est effectué tout au long du cycle des projets, afin de fournir les informations utiles aux révisions à mi-parcours et aux projets futurs. Le manque de ressources a parfois entravé la mise en œuvre des plans de suivi; des moyens de remédier à cet état de fait sont proposés dans la recommandation 1 ci-dessus.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation est uniquement chargé de l'évaluation; il admet que les évaluations des projets devraient être menées selon des modalités propres à fournir des indications utiles à la conception de nouveaux projets. Les évaluations du portefeuille d'activités des pays ont pour objectif de contribuer à l'élaboration des stratégies et des projets de pays. Le financement réservé aux évaluations de projet est toutefois insuffisant, ce qui fait que le Bureau de l'évaluation n'a pas effectué ni prévu d'évaluations de ce type pour cette année ou l'année prochaine. Il ne s'agit donc pas d'un problème de calendrier – qui est approuvé et codifié dans le Système</p>	<p>La Division des programmes a profité des réunions des directeurs régionaux et des directeurs de pays pour leur rappeler leurs responsabilités en matière de gestion du cycle des projets, qui comprend notamment le suivi en temps voulu et l'utilisation des informations recueillies pour apporter des modifications à mi-parcours et élaborer les projets suivants. Les systèmes de suivi seront améliorés grâce à la stratégie d'auto-évaluation que doit examiner le Conseil des politiques; les mesures en cours englobent la création d'une unité spécialisée de suivi et le recrutement de son chef (Spécialiste principal chargé du suivi), ainsi que le financement de la conception de COMET.</p> <p>La politique d'évaluation prévoit que le Bureau de l'évaluation et ses unités opérationnelles évalueront 30 opérations par an. Le Bureau de l'évaluation, qui se charge en priorité des évaluations stratégiques, n'a pas les ressources ni les structures nécessaires pour atteindre seul un tel objectif. La nouvelle directrice de l'évaluation s'emploiera à favoriser la collaboration entre les divisions afin</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		d'assurance qualité des évaluations – mais d'un problème de financement.	d'assurer la couverture opérationnelle et la qualité nécessaires. L'application de cette recommandation est en cours.	
Comptes annuels vérifiés de 2011 (WFP/EB.A/2012/6-A/1)				
58.	<p>Recommandation 1</p> <p>Le PAM devrait exploiter les fonctionnalités de WINGS II pour mettre au point un cadre de gestion de trésorerie, de manière à améliorer la qualité des décisions prises concernant la gestion de la trésorerie au PAM.</p>		<p>Le Secrétariat note que si la tolérance au risque du PAM est faible pour ce qui concerne la gestion des soldes de trésorerie, c'est parce que ses principes en matière d'investissement privilégient la sécurité des fonds et des liquidités. Compte tenu du bas niveau des taux d'intérêt, le PAM ne peut prendre que des risques limités pour éviter des rendements négatifs. En conséquence, le Secrétariat maintient une partie des soldes de trésorerie dans des comptes bancaires et des instruments du marché monétaire afin de limiter les risques et de s'assurer des liquidités sur un marché financier difficile. Compte tenu des informations sur les comptes débiteurs et créditeurs, et à l'aide des fonctionnalités de WINGS II, le Secrétariat affinera les prévisions des flux de trésorerie afin d'améliorer la prise de décisions concernant la gestion de trésorerie.</p>	
59.	<p>Recommandation 2</p> <p>Le PAM devrait envisager d'inclure un plan des ressources dans ses processus de planification, y compris dans le Plan de gestion, et éventuellement dans la planification des projets.</p>		<p>La politique comptable actuelle définit le budget du PAM comme les ressources requises aux fins des opérations et le projet de budget administratif et d'appui aux programmes figurant dans le Plan de gestion présenté au Conseil pour approbation.</p> <p>Les ressources requises aux fins des opérations – projets conçus avec les homologues gouvernementaux et les partenaires compte tenu des constatations issues des évaluations – constituent un plan d'intervention destiné à répondre aux</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>besoins, et c'est en fonction des besoins que sont sollicitées les ressources. Les activités opérationnelles effectivement menées dépendent du niveau des contributions.</p> <p>Le Secrétariat reconnaît que la disponibilité des ressources a une incidence sur l'évaluation de la mise en œuvre des projets. Il envisagera des options permettant d'intégrer la planification des ressources dans les processus de planification et d'établissement de rapports du PAM, compte tenu du modèle de financement entièrement volontaire et des dispositions de la norme IPSAS 24 (Présentation d'informations budgétaires dans les états financiers).</p>	
<p>60. Recommandation 3</p> <p>Le PAM doit rationaliser la procédure de communication dans les délais impartis des rapports sur les distributions par les partenaires coopérants et améliorer la qualité du rapprochement des données concernant les produits alimentaires non distribués que détiennent les partenaires.</p>		<p>La soumission de rapports mensuels de distribution est une obligation des partenaires coopérants, aux termes des accords de partenariat sur le terrain. Le Secrétariat approuve cette recommandation, et veillera à ce que les rapports mensuels de distribution soient soumis rapidement et rapprochés des données du PAM.</p>	
<p>61. Recommandation 4</p> <p>Le PAM devrait arrêter des principes clairement formulés pour la comptabilisation des produits alimentaires non distribués que détiennent des gouvernements partenaires qui distribuent également des produits alimentaires. Ces principes devraient concorder avec les règles appliquées pour inscrire en charges les dépenses au titre de l'aide (produits alimentaires, transferts monétaires et bons).</p>		<p>Le traitement des denrées alimentaires détenues par des homologues gouvernementaux qui distribuent eux aussi des denrées s'explique principalement par le degré élevé d'influence ou de contrôle que le PAM exerce sur la gestion des produits alimentaires une fois qu'ils ont été remis à l'homologue gouvernemental. Le Secrétariat examinera les raisons de cette différence de traitement conformément à sa politique actuelle de comptabilisation des stocks.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du présent rapport	Observations du Commissaire aux comptes
62.	<p>Recommandation 5</p> <p>Nous recommandons de centraliser et de répertorier sur une plateforme unique toutes les recommandations émanant de différentes sources – rapports d'audit interne, rapports du Commissaire aux comptes et rapports d'évaluation.</p>		<p>Le Secrétariat approuve cette recommandation et étudiera les options permettant de regrouper le suivi des recommandations issues de l'audit interne et de l'audit externe et des recommandations découlant de l'examen des évaluations, en consultation avec les personnes en charge de ces diverses fonctions.</p>	
63	<p>Recommandation 6</p> <p>Il pourrait être envisagé d'instaurer un examen semestriel des mesures prises pour appliquer les recommandations et des consultations avec le Commissaire aux comptes.</p>		<p>Le Secrétariat approuve cette recommandation et, en concertation avec le Commissaire aux comptes, il examinera tous les six mois les mesures prises par le PAM pour appliquer ses recommandations. Cet examen s'ajoutera aux rapports sur l'application des recommandations présentés chaque année au Conseil à sa session annuelle.</p>	

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

COMET	Outil institutionnel d'évaluation et de suivi
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
COSO	Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ODI	Division des technologies de l'information
ODL	Division de la logistique
OS	Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle
PACE	Évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (programme)
RM	Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle
RMFFG	Sous-Division de la comptabilité générale
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
WINGS II	Système mondial et réseau d'information du PAM