

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 8-12 juin 2009**

# **RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2009/6-D/1**  
19 mai 2009  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT INTÉRIMAIRE 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://www.wfp.org/eb>).

## 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.

Directrice exécutive adjointe et Directrice financière:	Mme G. Casar	tél.: 066513-2885
--	--------------	-------------------

Directeur du budget et de la programmation et Directeur financier adjoint:	M. S. O'Brien	tél.: 066513-2682
--	---------------	-------------------

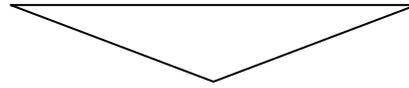
Chef, FLAG*:	Mme M. Bautista-Owen	tél.: 066513-2240
--------------	----------------------	-------------------

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

\* Sous-Division de la comptabilité générale



## PROJET DE DECISION\*



Le Conseil prend note du "Rapport intérimaire sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes" (WFP/EB.A/2009/6-D/1).

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.



## RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

1. La Directrice exécutive a le plaisir de présenter ce rapport intérimaire sur les progrès de l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes au terme des audits qu'il a effectués.
2. Conformément à la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) et du Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Conseil d'administration du PAM a approuvé la proposition du Secrétariat demandant qu'un rapport succinct soit présenté à chaque session annuelle du Conseil (2008/EB.A/8).
3. Le présent rapport comprend les observations formulées par le Commissaire aux comptes sur les recommandations dont l'application est déclarée achevée par le Secrétariat. Il couvre les mesures prises par ce dernier pour donner suite aux quatre rapports du Commissaire aux comptes énumérés ci-dessous, présentés au Conseil entre juin 2008 et avril 2009:
  - "Comptes vérifiés de l'exercice biennal 2006-2007: troisième partie" (WFP/EB.A/2008/6-A/1/3);
  - "Axer la gestion sur les résultats: deuxième examen des progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats" (WFP/EB.2/2008/5-B/1);
  - "Rapport du Commissaire aux comptes sur la préparation aux normes IPSAS et sur le système WINGS II" (WFP/EB.1/2009/6-D/1)<sup>1</sup>; et
  - "Comptes annuels vérifiés de 2008" (WFP/EB.A/2009/6-A/1).
4. Depuis la session annuelle de 2008, les rapports du Commissaire aux comptes et les réponses fournies par le Secrétariat à ces rapports sont présentés au Conseil à la même session. Le présent document couvre les rapports pour lesquels le Secrétariat a déjà fourni des réponses (les trois premiers rapports cités au paragraphe 3) afin de tenir le Conseil informé des progrès de la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes. Le Secrétariat réaffirme qu'il s'engage à garantir l'application en temps opportun des recommandations du Commissaire aux comptes.
5. Le tableau ci-après récapitule les recommandations non appliquées depuis la date du dernier rapport et fait le point des recommandations qui ont été mises en œuvre au cours de la période considérée.

---

<sup>1</sup> IPSAS: Normes comptables internationales du secteur public. WINGS: Système mondial et réseau d'information du PAM.



Rapport d'audit	Date du rapport	Recommandations dont la mise en œuvre était en cours à la date du dernier rapport	Recommandations dont la mise en œuvre est achevée à la date du présent rapport	Pourcentage de recommandations appliquées
Mise à niveau du Système mondial et réseau d'information du PAM	Mai 2005	1	0	0
Comptes vérifiés de l'exercice biennal 2004-2005: troisième partie	Juin 2006	1	1	100%
La décentralisation a-t-elle répondu aux besoins opérationnels du PAM?	Septembre 2007	1	0	0
Comptes vérifiés de l'exercice biennal 2006-2007: troisième partie	Avril 2008	10	10	100%
Axer la gestion sur les résultats: deuxième examen des progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats	Septembre 2008	11	6	55%
Rapport du Commissaire aux comptes sur la préparation aux normes IPSAS et sur le système WINGS II	Janvier 2009	4	1	25%
Comptes annuels vérifiés de 2008	Avril 2009	8	0	0
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>18</b>	<b>50%</b>

# RAPPORT INTERIMAIRE 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	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>Mise à niveau du Système mondial et réseau d'information du PAM (WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1)</b>			
<b><i>Prise en charge du système par les utilisateurs et procédures d'approbation par le biais des essais</i></b>			
<p><b>1. Recommandation 8</b></p> <p>Pour permettre une évaluation axée sur l'efficacité de la mise à niveau pour atteindre l'objectif fixé de réduction du coût global de la maintenance, nous recommandons que le PAM envisage de: quantifier les économies attendues de la réduction des ressources découlant au Siège de la mise à niveau et de l'externalisation prévue des activités actuellement effectuées en interne; et définir un objectif spécifique en matière de réduction des coûts du système de maintenance par rapport auquel la mise à niveau pourra être étudiée.</p>	<p>La phase de mise au point de la stratégie a donné lieu à une estimation globale des économies potentielles, au Siège et sur le terrain. Le travail d'analyse permettra de progresser en tirant parti des estimations existantes et de fixer les objectifs à atteindre.</p> <p>La structure de gouvernance servira à garantir que le choix du champ d'application de la mise à niveau et des solutions tient compte des problèmes concrets mis en évidence par les divisions.</p> <p>L'estimation des économies potentielles est achevée et les objectifs généraux et spécifiques concernant les modes opératoires ont été fixés pendant la phase d'analyse. La définition des objectifs généraux et spécifiques concernant les modes opératoires durant la phase "à venir" a commencé en mai 2006.</p> <p>Le plan détaillé définira les domaines couverts par le logiciel SAP et le degré d'adaptation nécessaire.</p> <p>Le Secrétariat sera plus à même d'estimer les coûts de maintenance du système lorsque la phase de conception détaillée et les plans opérationnels seront achevés en mai 2007.</p> <p>Les domaines des applications et le nombre de lacunes exigeant des adaptations ont été identifiés. Ces dernières seront achevées lorsque l'ajustement de la portée du projet et la modification de sa conception actuellement en cours seront terminés en octobre 2007. Le Secrétariat sera alors en mesure d'estimer avec une plus grande précision les coûts de maintenance de l'ensemble du système.</p>	<p>Le nombre des processus fonctionnels du PAM couverts par le logiciel SAP a été considérablement accru et les coûts des opérations futures de maintenance et de mise à niveau du système d'information devront être revus. Il est toutefois prévu que l'augmentation du coût de la maintenance du logiciel SAP devrait en fin de compte être compensée par la réduction des coûts des anciens systèmes à mesure qu'ils seront mis hors service.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>Comptes vérifiés de l'exercice biennal 2004–2005: troisième partie (WFP/EB.A/2006/6-A/1/3)</b>			
<b>Gouvernance et contrôle interne</b>			
<p><b>2. Recommandation 1</b></p> <p>Afin de renforcer l'indépendance du Comité d'audit et de mieux aligner les mécanismes du PAM sur les pratiques optimales de gouvernance, je recommande que le Conseil d'administration reconnaisse officiellement le rôle et le mandat du Comité d'audit.</p>	<p>Comme indiqué par le Commissaire aux comptes, le Directeur exécutif entend améliorer la gouvernance du PAM en augmentant le nombre de membres externes au sein du Comité d'audit. La recommandation du Commissaire aux comptes s'adresse au Conseil d'administration, et le Secrétariat agira conformément aux instructions du Conseil.</p> <p>Aucune action n'est projetée par le Secrétariat, en attendant la décision du Conseil d'administration.</p>	<p>À la demande du Conseil, le Commissaire aux comptes a fourni au Président du Conseil, le 10 avril 2008, un document d'information contenant ses recommandations sur l'organisation du Comité d'audit du PAM. Ce document a été soumis au Conseil, pour examen, à sa première session ordinaire de 2009 (WFP/EB.1/2009/6-B/1). Au cours de la même session, le Conseil a entériné la création du Comité d'audit du PAM à titre d'organe consultatif indépendant relevant du Conseil et du Directeur exécutif. Le Conseil a également pris note des observations formulées par le CCQAB (WFP/EB.1/2009/6 (A, B, C, D)/2) et par le Comité financier de la FAO (WFP/EB.1/2009/6 (A, B, C, D)/3).</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>La décision du Conseil d'accepter le document du Commissaire aux comptes et ses recommandations, d'approuver la création du Comité d'audit et de recevoir les rapports du président dudit comité prend en compte notre recommandation.</p>
<b>La décentralisation a-t-elle répondu aux besoins opérationnels du Programme alimentaire mondial? (WFP/EB.2/2007/5-C/1)</b>			
<b>Des orientations suffisantes sont données au sujet des responsabilités de contrôle et de gestion</b>			
<p><b>3. Recommandation 2</b></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 contrôle (OSD), qui:</p> <p>i) établissent plus clairement les responsabilités cohérentes de contrôle par</p>	<p>Les instructions concernant le cadre de contrôle de la gestion figurant dans la directive du Département des opérations intitulée "Lignes directrices concernant la structure type, les définitions des unités, la répartition et l'allocation des tâches, les définitions fonctionnelles, les méthodes de travail et les délégations de pouvoirs des bureaux du Département des opérations" (OD 2000/004 en date du 10 novembre 2000) et sa version révisée, figurant dans le "Rapport sur les conclusions de l'examen des opérations" daté d'avril 2005, seront révisées comme recommandé.</p> <p>Le Secrétariat s'est engagé à modifier les instructions existantes concernant le cadre de</p>	<p>Le Secrétariat a entrepris le travail et les consultations préparatoires nécessaires en vue de préciser les rôles respectifs du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays dans l'exécution et l'appui des opérations. Ces rôles et responsabilités seront indiqués dans le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2010-2011.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>la direction des opérations au niveau des régions et des pays; et</p> <p>ii) assurent un contrôle approprié et indépendant des projets régionaux par la direction.</p>	<p>contrôle de la gestion ainsi que les publications connexes et prévoit d'achever ce travail en décembre 2008.</p> <p>Le Secrétariat a engagé des discussions avec les directeurs concernés et démarré les travaux préparatoires d'examen des instructions existantes concernant le cadre de contrôle de la gestion, conformément à la recommandation de l'audit</p>		
<b>Comptes vérifiés pour l'exercice biennal 2006–2007: troisième partie (WFP/EB.A/2008/6-A/1/3)</b>			
<b>Questions de gouvernance – Gestion des risques</b>			
<p>4. <b>Recommandation 1</b></p> <p>Nous encourageons le Secrétariat à poursuivre la gestion interdépendante des risques, de l'évaluation des résultats et des besoins opérationnels, conformément au programme de réforme de l'Organisation des Nations Unies en matière de gouvernance.</p>	<p>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation et continuera de suivre une méthode de gestion interdépendante des risques grâce à un mécanisme de plus en plus formel de gestion des risques institutionnels.</p> <p>La Politique de gestion des risques élaborée par le PAM définit les objectifs à atteindre en la matière. Des directives ont été diffusées et une formation a été dispensée à tous les niveaux du PAM pour mettre en route le processus de gestion systématique et dynamique des risques.</p> <p>Le Profil de risque du Programme est actuellement établi avec la collaboration de toutes les unités du PAM pour identifier les risques auxquels le PAM est confronté au niveau macro et les mesures à adopter pour les réduire au minimum. Une circulaire de la Directrice exécutive définissant les responsabilités des cadres en matière de gestion des risques à tous les niveaux sera publiée pendant le deuxième trimestre de 2008. Il sera également établi un comité interne de suivi de la gestion des risques et de la gestion des résultats.</p>	<p>La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle (OEDAM) a été créée pour progresser dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques institutionnels à l'échelle de tout le Programme, laquelle est liée à la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM pour 2008-2011.</p> <p>Depuis la création de la Division en décembre 2008, des mesures ont été prises pour revoir et élargir la prise en compte de la gestion des risques dans les processus clés du PAM. La Directrice exécutive a approuvé la création d'un Comité de gestion des risques, qui émettra des directives pour recenser, hiérarchiser et atténuer les risques encourus par le PAM et examinera les risques opérationnels ayant tendance à s'aggraver en s'appuyant sur les bureaux régionaux. Le Profil de risque du PAM sera revu et actualisé au cours de la première réunion du Comité de gestion des risques institutionnels en 2009.</p> <p>La dernière main est mise à une circulaire qui définira plus précisément le rôle et la responsabilité en matière de gestion des risques dans la structure hiérarchique du PAM. Un atelier a été organisé en mars 2009 pour examiner les perspectives interdivisions sur l'intérêt et les niveaux de motivation en matière de gestion des risques au PAM.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes (et le Comité d'audit) surveilleront de quelle manière le dispositif de gestion des risques fonctionne dans la pratique.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p><b>5. Recommandation 2</b></p> <p>Nous recommandons au Secrétariat de bien planifier le remplacement des membres du personnel afin d'anticiper la perte causée par le départ attendu de fonctionnaires expérimentés et de prévoir des successeurs potentiels aux postes clés afin de parer les départs imprévus ou les transferts entre organisations des Nations Unies.</p>	<p>Le Secrétariat a adopté pour planifier le remplacement des membres du personnel qui cessent leur service au Programme une approche qui lui a permis d'identifier des candidats internes ayant le potentiel d'assumer des responsabilités plus élevées, même aux échelons supérieurs. En 2004 et 2006, le Secrétariat a entrepris une évaluation confidentielle des performances et du potentiel des cadres moyens, et les résultats de cette évaluation ont été utilisés pour identifier des candidats à des postes de rang supérieur et mettre l'accent sur les possibilités qui s'offraient de perfectionner leurs compétences. Une évaluation analogue a été réalisée pour les cadres de classe D-1 et D-2 afin d'identifier les fonctionnaires pouvant succéder aux titulaires de postes des classes les plus élevées. Les résultats de l'évaluation ont également été utilisés pour donner à la Directrice exécutive une vue d'ensemble de son équipe de collaborateurs immédiats. Il continuera d'y avoir au Secrétariat des départs imprévus, et le Secrétariat instituera un processus robuste de planification des remplacements pour pourvoir les postes vacants, surtout aux échelons supérieurs. Cependant, les procédures de sélection pour certains postes exigent l'intervention du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et du Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), de sorte qu'il est beaucoup plus complexe de planifier à ce niveau. Lorsqu'il y aura un intervalle entre le départ d'un haut fonctionnaire et la nomination de son remplaçant, le Secrétariat veillera à ce que les fonctions attachées au poste correspondant soient exercées comme il convient.</p>	<p>La mise en œuvre de cette recommandation était considérée achevée au moment de la réponse initiale du PAM et aucune action supplémentaire n'est requise du Secrétariat. Ce dernier continuera toutefois de veiller à ce qu'il soit pourvu aux postes clés de manière adéquate.</p>	<p>De l'avis du Commissaire aux comptes, la rotation du personnel aux postes clés demeure problématique au PAM. Nous prenons note des observations du Secrétariat et l'encourageons à continuer de veiller de près à pourvoir aux postes clés en attendant des nominations permanentes.</p>
<p><b>6. Recommandation 3</b></p> <p>Nous recommandons au Conseil d'administration de s'interroger sur l'opportunité de demander au Secrétariat de faire connaître sa position et ses premières réactions face aux recommandations d'audit</p>	<p>Le Secrétariat a beaucoup avancé dans ses efforts visant à faire en sorte qu'il soit répondu sans tarder aux recommandations d'audit formulées par le Commissaire aux comptes dans les rapports soumis à l'examen du Conseil et il a essayé de donner une réponse à la même session du Conseil que celle à laquelle sont soumises les recommandations en question.</p>	<p>Depuis que cette recommandation a été formulée par le Commissaire aux comptes, le Secrétariat fournit sa réponse aux recommandations du Commissaire aux comptes à la même session que celle où les rapports d'audit sont présentés au Conseil.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Étant donné que le Secrétariat présente désormais ses réponses à nos recommandations à la même session que celle où nos rapports sont présentés au Conseil, notre recommandation est prise en compte.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>au moment où les rapports de vérification externe sont examinés par le Conseil, de manière à établir un dialogue fructueux et à renforcer l'obligation redditionnelle.</p>	<p>Le Secrétariat reconnaît néanmoins que, du fait de la date de présentation des rapports, il peut parfois y avoir des retards dans sa réponse.</p> <p>Le Secrétariat s'entendra avec le Commissaire aux comptes au sujet des délais dans lesquels les rapports de vérification externe devant être soumis au Conseil devraient être reçus par le Secrétariat en temps utile pour qu'il puisse présenter ses réponses et les présenter au Conseil à la même session.</p>		
<p><b>Constatations thématiques découlant des activités sur le terrain – Rapports mensuels</b></p>			
<p><b>7. Recommandation 4</b></p> <p>Nous encourageons le Secrétariat à continuer d'établir des valeurs cibles dans le cadre d'un système axé sur les résultats, à partir d'indicateurs financiers clés apparaissant dans les rapports financiers mensuels et le "tableau de bord", sur la base desquels les résultats du Siège et des bureaux régionaux en matière de gestion peuvent être évalués.</p>	<p>Les rapports mensuels de supervision établis par le Secrétariat contiennent assez d'informations pour mesurer les résultats pour ce qui est de la ponctualité et de l'exactitude de la comptabilisation par le PAM des opérations financières. Il a été décidé que ces rapports porteraient notamment sur les comptes considérés comme critiques pour l'intégrité des opérations comptabilisées par les bureaux extérieurs. Le Secrétariat continuera néanmoins de renforcer ces outils de supervision pour qu'ils puissent être utilisés pour la mesure des résultats au Siège comme sur le terrain.</p>	<p>La mise en œuvre du Tableau de bord a aidé le Secrétariat à exercer son rôle de surveillance; cet outil continuera d'être utilisé pour évaluer la performance des bureaux du PAM sur le terrain.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Les rapports mensuels du Tableau de bord sont des outils de contrôle de la gestion financière qui jouent un rôle clé et permettent d'exercer une surveillance aux niveaux des bureaux régionaux et du Siège. Nous encourageons le PAM à procéder à un examen périodique des indicateurs financiers du Tableau de bord pour garder sous contrôle les risques financiers encourus au niveau institutionnel.</p>
<p><b>Gestion financière</b></p>			
<p><b>8. Recommandation 5</b></p> <p>Nous recommandons au Secrétariat de continuer de s'efforcer d'obtenir rapidement le recouvrement des coûts auprès des partenaires coopérants.</p>	<p>Les mesures déjà adoptées par le Secrétariat pour recouvrer ponctuellement les avances faites seront élargies, notamment en vue d'accélérer le recouvrement des coûts des partenaires coopérants, pour améliorer la ponctualité et l'exactitude des opérations comptabilisées. Les Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS) sont appliquées depuis janvier 2008 et un recouvrement ponctuel des avances revêt la plus haute importance si l'on veut qu'elles soient pleinement respectées.</p>	<p>Le Secrétariat assure une surveillance continue de la situation de tous les comptes grâce au Tableau de bord. Le Siège et les bureaux de pays mènent des actions de suivi supplémentaires. Ces mesures permettent au PAM de s'assurer que les comptes sont exacts et à jour. Des mesures de recouvrement continueront à être mises en œuvre pour ce qui est des comptes en souffrance.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Le suivi du recouvrement des coûts restant dus mis en place par le Secrétariat au moyen du Tableau de bord prend en compte notre recommandation.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
9.	<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Nous recommandons au Secrétariat de mettre en place, en matière d'achats régionaux, une planification structurée à un niveau approprié, partout où cette planification serait efficace par rapport à son coût.</p>	<p>Le Secrétariat souscrit à cette recommandation et veillera à ce qu'une planification dûment structurée de tous les aspects des achats soit rigoureusement respectée. Le Secrétariat compte qu'une meilleure planification des marchés lui permettra d'améliorer le rapport coût-efficacité de ses achats. Il est arrivé par le passé que le PAM ait dû payer des prix plus élevés lorsque les ressources requises se sont fait attendre, mais il a réglé cette question en introduisant le Mécanisme d'avance au titre des contributions annoncées et d'autres mécanismes de financement. D'autres initiatives, comme le Nouveau Modèle opérationnel et le projet relatif à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, introduites en 2007, permettront de répondre plus rapidement et plus économiquement aux besoins des projets.</p>	<p>Le renforcement du mécanisme de financement anticipé, associé à la mise en œuvre du projet relatif à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, a permis de mieux planifier la passation des marchés et d'effectuer les achats au bon moment. Ces initiatives ont également permis de passer des contrats de livraison à terme et de prépositionner des stocks. Le PAM a ainsi pu répondre aux besoins des bénéficiaires plus rapidement et plus économiquement.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Le renforcement du mécanisme de financement anticipé et le projet relatif à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement prennent cette recommandation en compte.</p>
<b>Rapports financiers et contrôles internes</b>				
10.	<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Nous réitérons la recommandation formulée après notre examen des états financiers de 2006, à savoir que le Secrétariat pourrait envisager d'abrèger le temps d'arrêt de comptabilisation des recettes et des dépenses après la fin de chaque année, avant la clôture des registres comptables et l'établissement des états financiers.</p>	<p>Le Secrétariat sait gré au Commissaire aux comptes d'avoir pris acte des efforts qu'il a déployés pour améliorer le contrôle exercé par la direction lors de l'établissement des états financiers de 2006–2007 et faire en sorte que les recettes et les dépenses soient imputées comme il convient à l'exercice approprié.</p> <p>Le Secrétariat admet que, comme le recommande le Commissaire aux comptes, il conviendrait de fixer un délai plus bref pour la comptabilisation des recettes et des dépenses après la fin de chaque année. En souscrivant à cette recommandation, le Secrétariat a à l'esprit l'expérience acquise en 2006–2007, dont il ressort que les bureaux extérieurs sont désormais mieux à même de comptabiliser les opérations financières de manière complète, exacte et ponctuelle.</p>	<p>À la suite de cette recommandation du Commissaire aux comptes, une période plus courte a été observée pour la clôture des comptes financiers de 2008. Les préparatifs faits par le Secrétariat au cours des deux dernières années en vue de l'adoption des normes IPSAS en 2008 ont permis au Siège et aux bureaux extérieurs de respecter les prescriptions rigoureuses relatives à la clôture des comptes conformément aux normes IPSAS. L'opinion non assortie de réserves émise par le Commissaire aux comptes sur les états financiers de 2008 atteste que les comptes ont été jugés exacts et complets et conformes aux prescriptions des normes IPSAS.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>L'opinion émise par le Commissaire aux comptes atteste du résultat final des procédures financières et non de la nature ou de la qualité des procédures elles-mêmes. Nous continuons à encourager le Secrétariat à revoir encore la période prévue de séparation des exercices pour préparer les états financiers de 2009.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes	
<b>Bilan des progrès accomplis dans l'application des Normes comptables internationales du secteur public – Changements de présentation pour 2007</b>				
11.	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Nous encourageons le Secrétariat à maintenir son avancée vers l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS, qui a déjà permis de mieux prendre en compte les engagements non capitalisés au titre des prestations dues au personnel et l'évolution à la hausse des dépenses de personnel et de mieux faire coïncider les dépenses avec la prestation de services et les financements associés.</p>	<p>Le Secrétariat apprécie les observations et les encouragements formulés par le Commissaire aux comptes en ce qui concerne l'application des normes IPSAS. Les améliorations attendues par le Secrétariat depuis 2006 dans le cadre de la transition vers l'application des normes IPSAS facilitera leur application à partir de 2008. Il est apparu lors de l'établissement des comptes de 2006–2007 que les bureaux du PAM étaient pleinement conscients que l'un des principaux risques liés à l'application des normes IPSAS – la comptabilisation des dépenses sur la base des biens livrés et des services fournis – et avaient fait le nécessaire pour y parer.</p> <p>Le document intitulé "Point sur la mise en œuvre du Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2008–2009" expose les options envisagées pour traiter la question des engagements non capitalisés au titre des prestations dues au personnel.</p>	<p>Comme indiqué dans les données actualisées fournies par le Secrétariat au sujet de la recommandation précédente, les états financiers de 2008 ont été préparés conformément aux normes IPSAS. Le principal risque envisagé à l'époque comme pouvant empêcher de clôturer les comptes avec succès, à savoir la comptabilisation des dépenses sur la base de la fourniture des biens ou des services, a été dans une large mesure pris en compte par tous les bureaux du PAM. Ce résultat est dû à la formation continue et aux directives fournies par le Secrétariat aux unités administratives concernées dans le cadre des préparatifs en vue de l'adoption des normes IPSAS.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>L'opinion sans ambiguïté que nous avons émise au sujet des états financiers de 2008 confirme que le Secrétariat a pris en compte notre recommandation.</p> <p>Le rapport que nous adressons au Conseil et qui accompagne les états financiers considère en outre qu'il s'agit de notre premier audit d'états financiers conformes aux normes IPSAS.</p>
<b>Fraude, paiements à titre gracieux, montants passés par profits et pertes et engagements éventuels</b>				
12.	<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>Nous encourageons le Secrétariat à veiller à ce que les comptes débiteurs existant de longue date soient apurés en temps voulu afin de réduire le risque de procéder à un passage par profits et pertes lorsque les pièces sont insuffisantes pour permettre une analyse complète et le recouvrement des fonds.</p>	<p>Depuis 2006, le Secrétariat a beaucoup avancé dans ses efforts d'apurement des comptes débiteurs existant de longue date, ce qu'il continuera de faire pour que les opérations financières soient comptabilisées conformément aux normes IPSAS.</p> <p>Les outils de supervision de la gestion qui ont été introduits pour suivre les comptes ont aidé les bureaux du PAM à atteindre cet objectif.</p> <p>Le Secrétariat a l'intention de redoubler d'efforts pour apurer ces comptes débiteurs de façon à recouvrer les sommes dues, une passation par pertes et profits ne devant être envisagée qu'en tant que mesure de dernier ressort.</p>	<p>Le Secrétariat s'est servi du Tableau de bord pour suivre les indicateurs financiers clés afin de s'assurer que les comptes étaient exacts et à jour. Si certains montants peuvent, à l'occasion, être passés par profits et pertes, le passage par profits et pertes a été considérablement réduit en 2008 par rapport aux années précédentes.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Le Secrétariat a pris en compte notre recommandation. Les états financiers conformes aux normes IPSAS signalent les mouvements des comptes débiteurs irrécouvrables, ce qui aidera le Conseil à évaluer les taux de recouvrement.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
13.	<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>Nous recommandons que les pertes de produits soient constatées en totalité dans le rapport annuel au Conseil d'administration sur les pertes après livraison. Toute mesure prise par la suite qui aboutirait au recouvrement de certaines pertes serait signalée dans un rapport ultérieur sur les pertes après livraison.</p>	<p>Le Secrétariat continue d'étudier les aspects juridiques d'un cas de saisie de produits par un gouvernement afin de formuler des recommandations au Conseil concernant le règlement de cette question.</p>	<p>Le Secrétariat présente tous les ans au Conseil un rapport sur les pertes après livraison, y compris les quantités récupérées. Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Le Secrétariat a pris en compte notre recommandation. Les états financiers conformes aux normes IPSAS font état des pertes de produits alimentaires après livraison relevées en 2008 (Note 9).</p>
<p><b>Axer la gestion sur les résultats: Deuxième examen des progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (WFP/EB.2/2008/5-B/1)</b></p>				
<p><b>Définition des objectifs, des effets directs, des produits et des indicateurs</b></p>				
14.	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>À mesure que le Secrétariat et le Conseil d'administration reviennent ou adaptent le Plan stratégique, ils pourraient envisager de réexaminer les objectifs stratégiques afin de clarifier leur rôle en tant qu'idéal à atteindre et d'introduire des sous-objectifs à l'aune desquels mesurer les résultats obtenus.</p>	<p>Le Secrétariat est d'avis que les objectifs stratégiques approuvés par le Conseil offrent un bon substrat à partir duquel définir, à d'autres niveaux, les objectifs, les effets directs et les produits. En accord avec cette recommandation, il a formulé des sous-objectifs pour mesurer les résultats obtenus par le PAM. Le Cadre de résultats stratégiques du PAM (2008–2011) tient compte de ces changements.</p>	<p>Le Cadre de résultats stratégiques a été entériné par le Conseil à sa première session ordinaire en février 2009.</p> <p>Le Cadre de résultats stratégiques, qui a été mis en application en janvier 2009, inclut des niveaux intermédiaires de résultats mesurables (produits et effets directs) et des indicateurs y afférents qui permettront de mesurer l'impact des programmes du PAM et d'en rendre compte.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>L'approbation par le Conseil du Cadre de résultats stratégiques prend en compte notre recommandation.</p>
15.	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Le Conseil et le Secrétariat pourraient envisager de concevoir des objectifs de gestion qui correspondent à chaque objectif stratégique, par exemple en les incluant au nombre des nouveaux sous-objectifs mentionnés dans la recommandation 1.</p>	<p>Étant donné qu'il est difficile de relier les objectifs de gestion à des objectifs stratégiques particuliers, le Secrétariat a l'intention de revoir les objectifs de gestion actuels pour les aligner sur le système de mesure des résultats en cours d'élaboration dans le cadre de la préparation du Cadre de résultats stratégiques du PAM (2008–2011) susmentionné.</p>	<p>Des consultations internes sont en cours sur la formulation des objectifs de gestion en vue de préparer le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2010-2011; ce dernier sera présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil en novembre 2009.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p><b>16. Recommandation 3</b></p> <p>Quand il mettra la dernière main au nouveau Plan stratégique du PAM pour 2008-2011, le Secrétariat pourrait en profiter pour mettre à jour le Recueil des indicateurs de résultats, en affinant par exemple les indicateurs de manière qu'ils permettent vraiment de mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs.</p>	<p>Le Secrétariat est convaincu qu'il serait effectivement fort utile de mettre à jour le Recueil des indicateurs de résultats, dont certaines parties pourraient être étoffées pour permettre au PAM de mesurer pleinement ses résultats par rapport à ses objectifs. Le Secrétariat mettra à jour le Recueil des indicateurs de résultats une fois que le Cadre de résultats stratégiques du PAM (2008–2011) aura été approuvé.</p>	<p>Le Recueil des indicateurs de résultats a été mis à jour pour tenir compte du Cadre de résultats stratégiques lié au Plan stratégique du PAM pour 2008-2011. Ce Recueil figure dans le Guide d'élaboration des programmes et est disponible en ligne sur le site interne du PAM et sous forme de document Wiki.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>La mise à jour du Recueil des indicateurs de résultats prend en compte notre recommandation.</p>
<b>Mesure et communication des résultats par rapport aux objectifs, aux effets directs et aux produits</b>			
<p><b>17. Recommandation 4</b></p> <p>Le Secrétariat pourrait envisager d'ajouter aux descriptifs de projet des détails sur les effets directs et les produits attendus; la façon dont ils seront mesurés (c'est-à-dire les indicateurs qui seront utilisés); et les valeurs cibles annuelles qui pourront faire l'objet d'un suivi dans le rapport normalisé sur chaque projet.</p>	<p>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation et va s'attacher à élaborer des descriptifs de projet incluant des détails sur les produits, les effets directs et les valeurs cibles pour faciliter la mesure des résultats et leur communication dans les rapports normalisés sur les projets. Il est demandé aux bureaux de pays d'inclure des cadres de mesure des effets directs et des produits dans leurs descriptifs de projet.</p>	<p>Tous les descriptifs de projet sont conçus conformément au cadre logique, qui définit les produits et les effets directs devant être obtenus au cours de l'exécution. Tous les descriptifs de projet sont examinés par le Comité d'examen des programmes pour s'assurer qu'ils contiennent bien un cadre logique précisant les produits, les effets directs et les valeurs cibles qui permettront de mesurer les résultats obtenus.</p> <p>Une liste de contrôle de la gestion axée sur les résultats a été préparée pour guider les bureaux de pays et les bureaux régionaux lors de la conception des projets et pour déterminer si les projets nouvellement conçus sont ou non axés sur les résultats.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Nous allons examiner un grand projet sur le terrain et en rendre compte, comme indiqué dans notre Programme de travail présenté au Conseil d'administration en octobre 2008 (WFP/EB.2/2008/5-C).</p> <p>Ce rapport aura pour but de communiquer les enseignements tirés de l'évaluation de la planification des projets et de l'établissement des rapports.</p>
<p><b>18. Recommandation 5</b></p> <p>Le Secrétariat a certes amélioré le suivi des résultats des projets depuis qu'il a introduit les rapports normalisés sur les projets, mais sans doute souhaitera-t-il prendre d'autres</p>	<p>Le Secrétariat reconnaît qu'il est nécessaire d'améliorer le suivi des résultats des projets et d'en mesurer de plus près les effets directs. Les efforts déployés actuellement pour affiner la panoplie d'outils de suivi et d'évaluation visent également à améliorer la mesure des résultats. L'harmonisation des outils servant à l'évaluation et à l'analyse de la vulnérabilité se poursuivra en vue d'améliorer la</p>	<p>Les modifications de l'architecture DACOTA pour la collecte des données seront effectuées au cours du dernier trimestre de 2009, conformément au calendrier des rapports de 2009.</p> <p>Les bureaux de pays et les bureaux régionaux bénéficieront des mesures visant à renforcer</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>mesures pour améliorer le suivi des effets directs.</p>	<p>mesure des effets directs et leur communication dans les rapports normalisés sur les projets. Le Secrétariat collabore avec les organismes des Nations Unies et les partenaires du PAM pour élaborer des méthodes de collecte des données et de comptes rendus des progrès des interventions communes au niveau des effets directs. Les bilans des résultats réalisés par la haute direction, complétés par des autoévaluations et des évaluations par des tierces parties indépendantes, amélioreront le dispositif de mesure des effets directs.</p>	<p>les capacités de suivi et d'évaluation par le biais de sessions de formation formelles et informelles et en cours d'emploi, de discussions bilatérales et de missions sur le terrain tout au long de 2009. Des notes d'orientation sur la mesure, le suivi et la communication des résultats au niveau des effets directs seront publiées au troisième trimestre 2009.</p>	
<p><b>19. Recommandation 6</b></p> <p>Lors de l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation, le Secrétariat pourrait prendre en compte le nombre d'évaluations réalisables et n'entreprendre que celles pouvant être menées à bien. Dans l'idéal, la nouvelle politique pourrait prévoir un large éventail d'évaluations permettant de tirer le plus d'enseignements possibles de différents projets, pays et régions.</p>	<p>Le Secrétariat convient qu'une politique d'évaluation réaliste est indispensable au succès de la gestion axée sur les résultats. Des mesures ont été prises pour renforcer la politique actuelle. Le nouveau projet de politique d'évaluation propose que 30 opérations soient évaluées chaque année, dont 10 par le Bureau de l'évaluation (OEDE) et 20 de manière décentralisée. Les enseignements tirés seront présentés dans un rapport annuel (voir la recommandation 10) et compléteront les bonnes pratiques recensées par le biais du suivi (voir la recommandation 7).</p> <p>Voir les plans de mise en œuvre présentés pour les recommandations 7 et 10.</p>	<p>La politique d'évaluation du PAM a été approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2008; elle précise le nombre d'évaluations qui doivent être réalisées.</p> <p>Le processus de sélection (également défini dans la politique d'évaluation) est conçu pour garantir que l'échantillon des opérations est aussi représentatif que possible (en termes de région géographique, de catégorie d'activité et d'envergure). Un nombre total de 30 évaluations est nécessaire pour que les analyses des questions institutionnelles et les leçons pouvant en être tirées soient significatives.</p> <p>OEDE a distribué son rapport annuel sur l'évaluation en février 2009. Ce rapport présente des constatations communes (forces et faiblesses) et contribue donc à l'apprentissage. En outre, OEDE a lancé en 2008 une initiative visant à améliorer l'utilisation des conclusions des évaluations à des fins d'apprentissage institutionnel.</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	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p><b>20. Recommandation 7</b></p> <p>Le Secrétariat pourra juger utile de recenser toutes les bonnes pratiques de suivi des résultats à l'échelle du PAM et les communiquer à toutes les divisions et à tous les bureaux de pays et bureaux régionaux au lieu de demander à chaque secteur d'activité de concevoir ses propres méthodes de gestion des résultats, et de fournir des ressources à cet effet.</p>	<p>Le Secrétariat est convaincu qu'il est important d'améliorer le suivi des résultats et a récemment adopté l'approche commune de suivi et d'évaluation (CMEA) à cette fin. L'unité chargée de coordonner la gestion axée sur les résultats et la Division de la conception et de l'appui aux programmes (OMX) diffusent les bonnes pratiques de mesure et de suivi des résultats à l'échelle du PAM par le biais d'ateliers et de documents d'orientation et d'apprentissage mis en ligne sur <i>WFPgo</i>. Le Secrétariat va mettre en place des outils inspirés des bonnes pratiques pour garantir le suivi et la communication des résultats à l'échelle du Programme de manière harmonisée et opportune. Ces mesures se poursuivront dans le cadre du renforcement des capacités visant à améliorer la gestion axée sur les résultats au Secrétariat. Le Secrétariat lancera un système intégré de gestion des résultats et adoptera de nouveaux outils d'apprentissage de la gestion axée sur les résultats.</p>	<p>Des outils d'apprentissage en ligne de la gestion axée sur les résultats sont en cours d'élaboration. En réponse à une demande, des ateliers de formation à la gestion axée sur les résultats ont été organisés dans deux bureaux de pays pour développer la capacité de planification des activités et améliorer la compréhension de la terminologie et des outils de la gestion axée sur les résultats. Un programme complet de formation à la gestion des résultats sera organisé au cours du deuxième semestre de 2009, et au-delà, pour que la gestion des résultats soit plus largement adoptée au PAM, et pour accroître les capacités en la matière.</p> <p>Le Secrétariat cherche à se doter d'une méthode et d'un outil de gestion des résultats adaptés pour harmoniser la planification et l'analyse et pour communiquer les résultats obtenus.</p> <p>La révision des outils d'apprentissage de la gestion axée sur les résultats est en cours.</p>	<p>Avec l'approbation par le Conseil de la politique d'évaluation, l'application de cette recommandation est achevée. Nous encourageons le Secrétariat à veiller à ce que les 30 évaluations prévues soient parachevées pour analyser les problématiques institutionnelles et en tirer des enseignements.</p>
<p><b>21. Recommandation 8</b></p> <p>Le Secrétariat pourrait prendre des mesures pour aider le personnel à participer au programme PACE et favoriser la bonne qualité des entretiens et des évaluations réalisés dans ce cadre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en simplifiant le système et les documents PACE;</li> <li>• en veillant à ce que tout le personnel ait un accès égal au système PACE;</li> <li>• en introduisant une rémunération liée aux résultats sur la base des évaluations PACE; et</li> </ul>	<p>Le Secrétariat considère que la pleine participation au programme PACE de l'ensemble du personnel et des responsables répond à l'obligation de rendre des comptes qui est indispensable à la réussite de la gestion axée sur les résultats. Il explore actuellement les moyens technologiques qui lui permettraient de simplifier et d'améliorer l'accès au système PACE: des informations détaillées seront fournies dans le document de stratégie sur les ressources humaines qui sera présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2008. Des outils et procédures PACE plus précis seront introduits pour améliorer le suivi des résultats du personnel et assurer la remontée de l'information.</p> <p>Étant soumis au régime commun des Nations Unies, le PAM continuera à respecter l'accord collectif liant les organismes des Nations Unies pour instaurer une rémunération liée aux résultats: quand cela aura été fait, le système PACE restera l'outil fondamental</p>	<p>Le Conseil d'administration a approuvé la stratégie en matière de ressources humaines à sa première session ordinaire de février 2008. Le système PACE en ligne a été lancé à la fin mars 2009. Les données seront analysées et un suivi sera effectué pour vérifier la manière dont les formulaires PACE sont utilisés et complétés. Les outils et procédures PACE sont en cours de perfectionnement et d'adaptation en vue de leur mise en œuvre.</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	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<ul style="list-style-type: none"> <li>en incluant la réalisation d'évaluations PACE de bonne qualité au nombre des objectifs personnels de chacun des responsables pour qu'ils soient évalués par rapport à cet objectif.</li> </ul>	<p>pour mesurer les résultats. Toutefois, de nombreuses difficultés subsistent concernant le respect de l'application du programme PACE et la Division des ressources humaines (OMH) cherche actuellement des moyens d'y remédier.</p> <p>Ces améliorations seront apportées en 2009.</p>		
<p><b>22. Recommandation 9</b></p> <p>Le Secrétariat pourra envisager d'étudier chaque année un échantillon aléatoire d'évaluations PACE et d'en utiliser les résultats pour fournir des indications aux responsables sur la façon d'améliorer la qualité de ces évaluations, s'il y a lieu.</p>	<p>Le Secrétariat reconnaît que des évaluations PACE de bonne qualité peuvent contribuer au perfectionnement et à la fidélisation du personnel. Les évaluations PACE seront désormais examinées tous les deux ans et non chaque année en raison des contraintes financières et du manque de ressources.</p> <p>Ces modifications seront mises en œuvre immédiatement.</p>	<p>La Division des ressources humaines va finir de mettre au point un cadre et une procédure pour évaluer de manière aléatoire les formulaires PACE afin d'améliorer leur qualité et l'appréciation de la performance du personnel.</p>	<p>Le système PACE via le Web prend en compte notre recommandation. Nous encourageons le Secrétariat à étudier de plus près la rémunération fondée sur les résultats avec d'autres organisations des Nations Unies.</p>
<b>Enseignements tirés des résultats</b>			
<p><b>23. Recommandation 10</b></p> <p>Le Secrétariat pourra souhaiter mettre en œuvre un processus systématique permettant de tirer des enseignements du suivi des résultats et de l'évaluation des projets en vue de les partager entre divisions, projets, pays et régions. Il pourra également étudier s'il est nécessaire de produire les deux rapports annuels qui résument les données issues des rapports normalisés sur les projets: l'évaluation des rapports normalisés sur les projets et le rapport annuel sur les résultats.</p>	<p>Le Secrétariat est d'accord avec la première partie de cette recommandation et améliorera la collecte et la diffusion des enseignements tirés du suivi et de l'évaluation des résultats des projets. Des informations sur les pratiques de suivi sont échangées grâce aux outils PASS-it-on et à des ateliers annuels organisés pour sensibiliser le personnel à ces pratiques.</p> <p>Le Secrétariat continuera de préparer deux rapports distincts sur les résultats dans la mesure où leur finalité est différente: l'évaluation des rapports normalisés sur les projets rendent compte aux donateurs et au grand public des résultats obtenus à l'échelle de chaque projet; le rapport annuel sur les résultats présente les résultats du PAM au Conseil et à la communauté internationale.</p> <p>Le Secrétariat ne prépare pas de rapports d'évaluation pour les rapports normalisés sur les projets, mais un document interne qui permet de tenir les responsables informés des enseignements tirés des rapports normalisés.</p>	<p>Les deux types de rapports qui permettent de rendre des comptes, à savoir le Rapport annuel sur les résultats et les rapports normalisés sur les projets, sont établis séparément comme en a décidé le Conseil d'administration pour les besoins de la bonne gouvernance.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>Nous prenons note du résultat des mesures prises pour donner suite à notre recommandation.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<b>Prochaines étapes</b>			
<p><b>24. Recommandation 11</b></p> <p>La haute direction du PAM pourrait souhaiter prendre des mesures supplémentaires pour montrer clairement au personnel qu'elle reste attachée à la gestion axée sur les résultats, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en récompensant les résultats obtenus;</li> <li>• en mettant à jour les documents sur la gestion axée sur les résultats; et</li> <li>• en continuant d'exploiter les compétences techniques acquises au sein de la Division de la gestion axée sur les résultats en créant un réseau officiel d'experts dans ce domaine à l'échelle du PAM.</li> </ul>	<p>Le Secrétariat convient qu'il est essentiel pour assurer le succès du cadre de gouvernance du PAM que la haute direction reste attachée à la gestion axée sur les résultats. La gestion axée sur les résultats a été intégrée à l'échelle de toute l'institution, et une unité chargée de sa coordination a été créée au sein du Bureau du Directeur exécutif dans le but: i) de coordonner la gestion des résultats au PAM; ii) de guider le personnel chargé de la gestion axée sur les résultats; iii) de renforcer la capacité du personnel, des organismes gouvernementaux de contrepartie et des autres partenaires; iv) de mettre à jour les politiques, directives, documents et outils relatifs à la gestion axée sur les résultats à des fins de planification; v) d'examiner les résultats et fournir une information en retour aux utilisateurs internes et extérieurs pour améliorer la transparence, la compréhension et l'adoption de la gestion axée sur les résultats; et vi) de fournir des indications sur les objectifs de la gestion axée sur les résultats, les responsabilités, les pouvoirs et les procédures opérationnelles en la matière, s'il y a lieu, pour en promouvoir la pratique. L'unité chargée de coordonner la gestion axée sur les résultats continuera d'apporter un soutien technique pour accroître la capacité des responsables et coordonnateurs de la gestion axée sur les résultats dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays et au Siège.</p> <p>Le Secrétariat entend: i) publier une circulaire du Directeur exécutif; ii) reconstituer le réseau de responsables et de coordonnateurs de la gestion axée sur les résultats; iii) mettre à jour le Guide d'orientation sur la gestion axée sur les résultats; et iv) revoir les directives et outils servant à planifier le travail et à examiner les résultats.</p> <p>Le Secrétariat ne peut mettre en œuvre la rémunération fondée sur les résultats dans le cadre du régime commun actuel des Nations Unies mais continuera à prendre acte des résultats et à les récompenser en attribuant au personnel, aux équipes et aux bureaux une récompense annuelle</p>	<p>Les bureaux de pays et les bureaux régionaux ont nommé des groupes de travail et des coordonnateurs chargés de la gestion axée sur les résultats qui feront partie d'un groupe d'experts en la matière pour tout le PAM.</p> <p>Le modèle de plan de travail des bureaux de pays a été modifié de manière à le rendre conforme au Cadre de résultats stratégiques pour 2008-2011. Le processus de révision du Guide d'orientation sur la gestion axée sur les résultats et du modèle de plan de travail destiné aux divisions du Siège et aux bureaux régionaux sera achevé une fois que le cadre des résultats de gestion aura été finalisé.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
	<p>pour honorer la qualité et l'efficacité des services rendus.</p> <p>Les délais proposés pour la mise en œuvre sont les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• décembre 2008: publication de la circulaire du Directeur exécutif sur la gestion axée sur les résultats et reconstitution du réseau de responsables et de coordonnateurs;</li> <li>• premier trimestre 2009: mise à jour du Guide d'orientation sur la gestion axée sur les résultats;</li> <li>• dernier trimestre 2009: publication des directives et outils révisés sur la planification du travail et l'examen des résultats.</li> </ul>		

**Rapport du Commissaire aux comptes sur la préparation aux normes IPSAS et sur le système WINGS II (WFP/EB.1/2009/6-D/1)**

**Préparation à l'application des normes IPSAS**

25.	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Pour que les mesures nécessaires soient prises et pour s'assurer que les chiffres et documents comptables présentés dans les états financiers soient étayés par des justificatifs suffisants pour résister à l'examen de l'audit, le PAM doit établir une feuille de route claire assortie de délais pour résoudre les problèmes signalés à l'issue de notre examen et de celui du Bureau de la vérification interne des comptes (OSDA), en particulier dans le but de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modifier le Règlement financier du PAM pour qu'il fasse référence aux normes IPSAS;</li> </ul>	<p>Il convient de préciser que la préparation des comptes pour les neuf premiers mois de 2008 et l'audit dont ils ont fait l'objet avaient pour but de mettre en évidence les problèmes et les risques avant la clôture finale de l'exercice et de permettre au Secrétariat de prendre ses dispositions en tenant compte des enseignements tirés de la clôture intermédiaire des comptes en septembre.</p> <p>Le PAM s'attache actuellement à résoudre toutes les questions soulevées par le Commissaire aux comptes lors de son examen des états financiers intermédiaires clos à la fin septembre 2008.</p> <p>Réponses aux recommandations ci-dessus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les états financiers préparés en application des normes IPSAS sont conformes aux Normes comptables du système des Nations Unies (normes UNSAS) et donc à l'article 13.1 du Règlement financier du PAM, mais un amendement de cet article 13.1 sera néanmoins proposé au Conseil à sa session annuelle lors de la présentation des états financiers;</li> </ul>	<p>Lors de la préparation de la clôture des comptes à la fin de l'année 2008, le Secrétariat s'est assuré que les comptes de 2008 pouvaient résister à la rigueur d'un examen d'audit. Le fait d'avoir adopté dès 2006 un grand principe comptable – à savoir la comptabilisation des dépenses sur la base de la fourniture des biens et des services – a permis de s'assurer que cette politique était pleinement comprise par ceux qui devaient la mettre en œuvre à l'échelle de tout le Programme. Des directives détaillées relatives à la clôture des comptes ont été publiées pour clôturer les comptes de septembre et de décembre; une formation a été dispensée avant 2008 et jusqu'à la fin de 2008 sur les normes IPSAS et les questions financières. Ces mesures se sont avérées très utiles pour assurer le succès de la clôture des comptes en fin d'année.</p> <p>Les comptes de 2008 ont été préparés en se référant aux recommandations formulées à la fois par le Commissaire aux comptes et par les</p>	<p>L'opinion sans ambiguïté que nous avons émise au sujet des états financiers de 2008 confirme que le Secrétariat a pris en compte notre recommandation.</p> <p>Le rapport que nous adressons au Conseil et qui accompagne les états financiers considère en outre qu'il s'agit de notre premier audit d'états financiers conformes aux normes IPSAS.</p>
-----	---	--	---	--





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajouter un avant-propos aux états financiers;</li> <li>• examiner et confirmer les principes comptables appliqués pour la comptabilisation du produit des placements et des contributions en nature;</li> <li>• établir des principes comptables acceptables, avec des documents explicatifs adéquats, pour les seuils de capitalisation des actifs, les régimes de retraite à cotisations définies, les parties liées, l'amortissement des prêts et autres obligations à long terme ainsi que les engagements financiers en rapport avec les dons directs non dépensés;</li> <li>• examiner les chiffres et les documents comptables par rapport aux prescriptions des normes IPSAS en utilisant les instructions que nous avons fournies;</li> <li>• s'assurer que la valeur des produits et des stocks indiquée dans les comptes corresponde aux stocks effectivement détenus;</li> <li>• faire en sorte que les dépenses soient intégralement comptabilisées moyennant une vérification précise et complète par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège des biens et des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• à l'instar de ce qui a été fait pour les comptes préparés pour les neuf premiers mois de l'année, un avant-propos et un chapitre sur les résultats financiers seront ajoutés aux états financiers pour l'année 2008 complète;</li> <li>• les principes comptables concernant le produit des placements et les contributions en nature ont été remaniés et passés en revue avec le Commissaire aux comptes avant la finalisation des états financiers complets pour 2008;</li> <li>• un document explicatif sur les seuils de capitalisation des actifs a été ajouté à la note y afférente. Les principes comptables en vigueur pour les régimes de retraite à cotisations définies, les parties liées et les autres obligations à long terme ont été remaniés et passés en revue avec le Commissaire aux comptes. Un nouveau paragraphe portant sur l'amortissement des prêts a été ajouté. Le PAM communiquera le détail de ses engagements en rapport avec les dons directs non dépensés dans une note distincte;</li> <li>• les listes de vérification IPSAS sont utilisées depuis 2007 à titre de référence pour préparer les documents comptables conformes aux normes IPSAS. Les états financiers établis pour les neuf mois ont été vérifiés en interne par rapport aux instructions fournies. Les comptes clos en fin d'exercice feront l'objet d'un examen officiel et ces documents seront communiqués au Commissaire aux comptes et à la haute direction au moment de la clôture, à la fin de 2008;</li> <li>• l'évaluation des stocks fera l'objet d'un rapprochement avec les chiffres réels, et la différence sera ajustée compte tenu de la valeur matérielle en fin d'année. Si, après ce rapprochement, il demeure des différences, les stocks de produits seront ajustés pour correspondre aux quantités réelles;</li> <li>• les services financiers travaillent en collaboration étroite avec les bureaux de pays,</li> </ul>	<p>contrôleurs internes au cours de leur examen des comptes préparés pour les neuf premiers mois de l'année, aux enseignements tirés de l'expérience passée et aux récentes clôtures des comptes. Au cours de la préparation et de la finalisation des comptes, le Secrétariat a régulièrement discuté avec le Commissaire aux comptes et sollicité l'avis du Comité d'audit.</p> <p>Ayant examiné toutes les mesures prises par le Secrétariat et s'étant référé aux recommandations du Commissaire aux comptes pour les comptes de 2008, le Secrétariat considère que ces recommandations ont été appliquées.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>fournis avant la fin de l'année;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suivre et examiner les dépenses et les recettes pour s'assurer que tous les montants dus et toutes les charges à payer ou à recevoir sont bien comptabilisés;</li> <li>• prendre des mesures aux niveaux des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège pour garantir que l'information communiquée sur les biens immeubles, les installations et le matériel soit complète et exacte;</li> <li>• faire en sorte qu'une formation soit dispensée à un nombre suffisant de membres du personnel pour appuyer comme il se doit le passage à l'application des normes IPSAS.</li> </ul>	<p>les bureaux régionaux et les services du Siège pour garantir une comptabilisation précise et complète des biens et des services fournis avant la fin d'exercice;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les recettes et les dépenses seront passées en revue pour assurer une bonne séparation des exercices et seront vérifiées lors de la clôture des comptes en fin d'année;</li> <li>• la Division des services de gestion, avec l'aide des services financiers, travaille en collaboration étroite avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les services du Siège pour garantir l'exactitude des données fournies sur les biens immeubles, les installations et le matériel;</li> <li>• du matériel de formation a été distribué à tous les bureaux de pays et est également disponible en ligne. Un suivi actif a été mis en place, notamment sous la forme d'exposés destinés aux directeurs de pays après la Réunion mondiale du PAM et d'un travail de coordination mené par le Directeur financier.</li> </ul> <p>Le Secrétariat accepte les recommandations du Commissaire aux comptes et lui en sait gré car elles l'aideront à assurer le respect des normes IPSAS. Les améliorations apportées depuis 2006 en vue de la pleine application des normes IPSAS ont aidé à préparer les comptes pour 2006–2007 et à adopter ces normes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008.</p> <p>Délais de mise en œuvre proposés. Toutes les recommandations ci-dessus sont en cours d'application pour les comptes clos à la fin de 2008, qui seront présentés au Commissaire aux comptes d'ici au 31 mars 2009, comme le prévoit l'article 13.3 du Règlement financier.</p>		
<p><b>26. Recommandation 2</b></p> <p>Nous sommes d'avis que le PAM devrait revenir sur sa décision de ne pas évaluer les économies découlant de la mise</p>	<p>Le Secrétariat est conscient qu'il importe de démontrer l'intérêt de l'investissement et entend le faire dès qu'un délai suffisant se sera écoulé après la mise en service et que les utilisateurs se seront pleinement familiarisés avec les nouveaux systèmes et processus. Il convient en outre de préciser que,</p>	<p>En mars 2009, la méthode d'évaluation des avantages a été examinée par le Comité de pilotage du projet WINGS II.</p> <p>Il a été proposé que les indicateurs qui serviront à évaluer les avantages du système</p>	





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p>en service de WINGS II et recueillir des informations suffisamment détaillées pour montrer que la dépense que représente le projet est un bon investissement.</p>	<p>dans la mesure où la mise en service du système WINGS II s'échelonne dans le temps sous la forme de plusieurs éditions annuelles, son intérêt ne sera pas pleinement apparent avec la seule édition 2009, et il pourrait être plus judicieux d'attendre les versions futures.</p> <p>Le Secrétariat élaborera une méthode pour évaluer les avantages découlant de la mise à niveau en s'appuyant sur les principes suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un ensemble de mesures qualitatives et, si possible, quantitatives seront définies et des critères de référence, arrêtés avant la mise en service du système WINGS II;</li> <li>• les fonctions et rôles pertinents seront examinés après un délai suffisant, de façon à pouvoir apprécier l'importance des avantages obtenus.</li> </ul> <p>Les résultats serviront à éclairer les futures décisions relatives aux investissements et un résumé des conclusions pourra être présenté au Conseil d'administration vers la fin de 2010.</p>	<p>WINGS II soient définis avant la mise en service, en consultation avec la Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle (OEDAM) et le Bureau de l'évaluation (OEDE). Le schéma global et les indicateurs définis seront communiqués au Conseil en temps voulu.</p>	
<p><b>27. Recommandation 3</b></p> <p>Le PAM doit établir un calendrier précis et chiffré pour la mise en service des éléments de WINGS II actuellement reportés. Cette mesure est nécessaire pour assurer une amélioration de l'efficacité et un bon niveau de contrôle financier interne à l'avenir.</p>	<p>En application des normes IPSAS, le coût de WINGS II en tant qu'actif sera inscrit en immobilisation. Le Secrétariat envisage de comptabiliser un investissement annuel, qui représentera un certain pourcentage du coût de cet actif, pour en assurer l'entretien et la mise à niveau. Il envisage également d'introduire quelques améliorations des fonctionnalités par le biais des éditions annuelles de WINGS II.</p> <p>Les améliorations qui ont été reportées et ne figurent plus dans la version de WINGS II qui sera mise en service en 2009 seront prioritaires pour les éditions 2010 et ultérieures, en particulier celles qui entendent renforcer les contrôles financiers internes et l'efficacité opérationnelle. Il conviendra toutefois d'en évaluer le caractère prioritaire compte tenu des nouveaux besoins qui pourraient apparaître d'ici là.</p>	<p>Le Secrétariat va mettre en œuvre certaines fonctionnalités améliorées à compter de 2010.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
<p><b>28. Recommandation 4</b></p> <p>Il faut de toute urgence mettre en œuvre les améliorations prévues des systèmes de contrôle et d'évaluation des produits.</p>	<p><u>Solution pour la mise en service:</u></p> <p>L'une des raisons principales du report de l'adoption de la solution SAP pleinement intégrée pour le suivi et l'évaluation des produits était le délai de mise en service d'une telle solution dans des centaines de bureaux sur le terrain, estimé à deux ou quatre ans.</p> <p>Une solution transitoire, mais néanmoins intégrée, utilisant le système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS) et SAP va être utilisée lors du lancement pour permettre au PAM d'assurer un suivi des produits conforme aux normes IPSAS en attendant que la solution SAP intégrale puisse être mise en service.</p> <p>La solution proposée est solidement charpentée, pleinement intégrée et repose sur une interface SAP/COMPAS bidirectionnelle automatisée. Cette interface comporte une fonction de synchronisation quotidienne entre les stocks enregistrés dans SAP et les données de COMPAS. Cette solution est complétée par une fonction automatisée de capitalisation des dépenses correspondantes dans l'inventaire comptable, sur la base des transactions financières enregistrées dans SAP dans le cadre des processus de passation des marchés, de transport et de manutention.</p> <p>La solution a été conçue de manière à utiliser l'inventaire et les données financières s'y rapportant qui sont déjà comptabilisées dans le cadre des processus logistiques et financiers.</p> <p><u>Solution SAP intégrale:</u></p> <p>Un budget est prévu pour parachever la configuration et les essais de la solution SAP intégrée, afin que la nouvelle solution puisse être expérimentée dans quelques bureaux de terrain avant de la généraliser à l'ensemble du Programme.</p>	<p><b>Solution pour la mise en service:</b></p> <p>À la date de mars 2009, les essais de validation par les utilisateurs étaient en bonne voie. Il s'agit d'essais complets de la solution intégrée dans un environnement incorporant les données transférées des systèmes actuels.</p> <p><b>Solution SAP intégrale:</b></p> <p>Aucune autre mesure n'est prévue par le Secrétariat en vue d'introduire la solution SAP intégrale avant la mise en service.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes	
<b>Comptes annuels vérifiés de 2008 (WFP/EB.A/2009/6-A/1)</b>				
<b>Modifications découlant de l'application des normes IPSAS</b>				
29.	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Nous recommandons au PAM d'analyser et de gérer la performance de son portefeuille de placements, d'actualiser les directives relatives aux placements et de suivre la vente des placements résiduels sur la base des informations reflétées dans les états financiers.</p>		<p>La crise du marché financier et l'extrême aversion du risque en résultant a entraîné des moins-values réalisées et latentes qui dépassent le montant du produit des intérêts pour 2008. Le manque de performances des gestionnaires de placements extérieurs dans l'environnement très difficile des marchés est principalement imputable à des pertes latentes sur les portefeuilles de placements à court terme. Le Secrétariat souhaite souligner que tous les placements effectués respectent pleinement la politique du PAM en la matière.</p> <p>La performance des placements à moyen terme a été assez bonne, mais l'instabilité des marchés en 2008 a obligé le Secrétariat à adopter un certain nombre de mesures qui sont indiquées ci-après. Dans le point sur la mise en œuvre du Plan de gestion présenté à la première session ordinaire de 2009 (WFP/EB.1/2009/6-A1 et Corr.1), le Secrétariat a indiqué au Conseil que les mesures ci-après avaient été prises pour limiter le profil de risque des placements à court terme:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ résiliation du contrat du gestionnaire de placements chargé de la majeure partie des placements à rendement insuffisant;</li> <li>➤ réduction de la taille du portefeuille de placements à court terme et remplacement par des avoirs du marché monétaire; et</li> <li>➤ adoption de directives plus prudentes en matière de placements.</li> </ul> <p>Certaines des catégories d'actifs ayant subi des pertes (essentiellement des titres adossés à des créances hypothécaires et à des avoirs dans le secteur immobilier, notées AAA au moment de leur achat) et qui ne sont donc plus conformes à la politique de placement du PAM sont progressivement cédées quand la liquidité</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
		<p>du marché le permet. Au 30 avril 2009, ces titres restants représentaient seulement 7 pour cent des avoirs en espèces et des placements à court terme, contre 11 pour cent à la fin de 2008; la proportion des espèces et des équivalents en espèces par rapport aux placements à court terme s'établissait entre 74 pour cent et 26 pour cent, contre 68 pour cent à 32 pour cent à la fin de 2008. Les perspectives des marchés économiques et financiers restent incertaines et les taux d'intérêt sont proches de zéro; toutefois, le profil de risque des placements à court terme a considérablement diminué et le rendement global des placements pour les quatre premiers mois de 2009 sont légèrement positifs.</p>	
<p><b>30. Recommandation 2</b></p> <p>Les états financiers contenant désormais des informations fiables concernant le volume et la valeur des stocks de produits alimentaires maintenus au 31 décembre, le PAM voudra peut-être utiliser cette information pour confirmer que le volume des stocks lui a permis de s'acquitter efficacement de ses responsabilités.</p>		<p>Le niveau global des stocks détenus par le PAM au 31 décembre 2008 s'élevait à 1,6 million de tonnes, soit l'équivalent de 4,7 mois de distribution de produits alimentaires. Le délai moyen entre l'achat et la livraison de produits alimentaires est de 138 jours, soit 4,6 mois.</p> <p>Pour éviter les ruptures d'approvisionnement et les déficits de produits, le PAM prépositionne des vivres dans des entrepôts de divers sites. Ces entrepôts sont principalement situés dans des pays où l'insécurité alimentaire est très forte et où l'acheminement des produits prend du temps. Sur les 10 pays analysés par le Commissaire aux comptes, qui représentaient 65 pour cent des stocks détenus par le PAM, 8 entrepôts se trouvaient dans ces pays.</p> <p>Compte tenu du délai moyen entre l'achat et la livraison des produits, et de la nécessité de prépositionner des produits dans les sites peu sûrs, le Secrétariat considère que le niveau des stocks disponibles à la fin de 2008 était adapté aux besoins. Le Secrétariat continuera de surveiller la passation des marchés pour améliorer les délais des procédures d'appel</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
		d'offres et s'assurer que les niveaux des stocks demeurent suffisants.	
<p><b>31. Recommandation 3</b></p> <p>Les soldes de la trésorerie et des placements détenus en fin d'exercice se montant à 1,6 milliard de dollars, comme suite à l'accroissement du programme de travail du PAM enregistré en 2008, nous recommandons au PAM de confirmer que le niveau de la trésorerie demeure approprié compte tenu des besoins du Programme et d'indiquer comment ces fonds seront utilisés à l'avenir.</p>		<p>Le Secrétariat se félicite de la recommandation du Commissaire aux comptes concernant les soldes de trésorerie du PAM, ainsi que de l'augmentation de 220 millions de dollars enregistrée en 2008, qui représente une hausse d'environ 15 pour cent par rapport à la fin de l'exercice 2007. Il tient à rappeler que dans les soldes de trésorerie sont compris les investissements à long terme destinés à financer une partie des prestations dues au personnel et d'autres engagements à long terme. Sur le total des liquidités et des investissements à court terme, soit 1,4 milliard de dollars, 1,2 milliard correspond aux diverses catégories d'activités et opérations bilatérales; le montant restant, soit 200 millions de dollars, correspond au Fonds général et aux comptes spéciaux.</p> <p>Comme indiqué dans la réponse à la recommandation 5 ci-dessous, le montant total des recettes du PAM s'est élevé à 5 milliards de dollars en 2008, soit 70 pour cent de plus qu'en 2007 (2,9 milliards de dollars), les soldes de trésorerie enregistrant une hausse de 15 pour cent.</p> <p>Dans son rapport, le Commissaire aux comptes a relevé, à juste titre, que le PAM détenait 970 millions de dollars en liquidités et en équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice 2008, un montant qui s'explique par le fait que le Secrétariat anticipait des décaissements à court terme pour répondre aux besoins opérationnels. De même, le montant des investissements à court terme (458 millions de dollars) destinés à financer les futurs programmes et coûts d'appui correspondants, devrait rapidement être utilisé pour financer les activités du PAM. À la fin de 2008, le montant des comptes créditeurs du PAM s'élevait à 613 millions de dollars et ses ordres d'achat atteignaient un montant</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
		<p>comparable (600 millions de dollars). Au cours de l'année 2009, le PAM compte progressivement régler les sommes dues en utilisant les soldes de trésorerie de 2008 augmentés des recettes en espèces de 2009.</p> <p>Le Secrétariat estime que les niveaux de trésorerie du PAM tels qu'ils figurent dans les comptes de 2008 sont appropriés. Ils sont légèrement supérieurs à ceux de l'exercice 2007 mais seront rapidement utilisés pour répondre aux besoins opérationnels du Programme.</p>	
<p><b>32. Recommandation 4</b></p> <p>En ce qui concerne le financement des engagements correspondant aux prestations dues au personnel et compte tenu du fait que les engagements existants sont déjà pleinement capitalisés au titre du Fonds général, nous recommandons au PAM de ne pas tergiverser à propos des options de financement.</p>		<p>Le Secrétariat entend pleinement financer les engagements correspondant aux prestations dues au personnel.</p> <p>Au cours de la session annuelle de 2008, notant que le PAM avait pleinement comptabilisé les engagements correspondant aux prestations dues au personnel à partir de la fin de 2007, le Secrétariat a présenté quatre options de financement de ces engagements.</p> <p>D'après les premières indications, l'option la plus adaptée serait d'inclure un montant pour amortissement dans le Plan de gestion ou dans les dépenses standard de personnel. Le Secrétariat continue d'examiner de près toutes les options avant de présenter une recommandation au Conseil.</p>	
<p><b>33. Recommandation 5</b></p> <p>Étant donné l'excédent substantiel enregistré par le PAM en 2008 et malgré le décalage inévitable entre la réception des ressources et l'engagement des dépenses, nous recommandons au PAM d'examiner l'adéquation des soldes et des excédents détenus pour couvrir les charges futures.</p>		<p>Le Commissaire aux comptes a correctement décrit les raisons qui expliquent l'excédent de 1,4 milliard de dollars mentionné par le Secrétariat dans les états financiers du PAM de 2008: il existe souvent un décalage entre le moment où une contribution est confirmée et celui où elle est dépensée.</p> <p>Les contributions pour 2008 ont atteint un niveau sans précédent: plus de 5 milliards de dollars. Sur ce montant, plus de 1 milliard de dollars résultait de l'appel lancé par le PAM pour faire face à la hausse des prix des produits alimentaires et des carburants.</p>	





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes
		<p>Par suite de l'adoption des normes IPSAS en 2008, certaines transactions qui étaient traitées comme des dépenses sont désormais capitalisées au titre des stocks et des immobilisations. À la fin de 2008, ces éléments représentaient une valeur globale de 1,1 milliard de dollars.</p> <p>Concernant le principe qui consiste à comptabiliser les dépenses sur la base de la livraison des biens et des services, les ordres d'achat émis par le PAM pour lesquels les livraisons n'ont pas eu lieu à la fin de 2008 seront imputés sur l'excédent lors de la livraison. À la fin de 2008, les commandes non exécutées représentaient 600 millions de dollars.</p> <p>En outre, le décalage entre la confirmation et la dépense d'une contribution (tel qu'expliqué plus haut) signifie qu'une contribution reçue entre le mois d'août et la fin de l'année sera généralement dépensée l'année suivante, d'où l'excédent accumulé en fin d'année.</p>	
<p><b>34. Recommandation 6</b></p> <p>Dans un souci de transparence et conformément aux pratiques optimales en matière d'information financière, nous recommandons qu'à l'avenir le PAM fasse apparaître séparément la rémunération des membres de la haute direction et les indemnités dont bénéficient le Directeur exécutif et chacun des directeurs exécutifs adjoints.</p>		<p>La présentation actuelle de la rémunération du personnel d'encadrement est conforme à l'information requise par les normes IPSAS. La communication d'informations supplémentaires par rapport aux prescriptions des normes IPSAS doit être examinée avec les autres organismes des Nations Unies, dans la mesure où elle pourrait devoir être adoptée uniformément à l'échelle du système.</p> <p>Lors de la préparation des états financiers de 2008, le Secrétariat s'est avant tout préoccupé de la pleine conformité aux normes IPSAS. Il a également examiné les informations publiées sur le sujet par plusieurs entités du secteur public qui avaient adopté les normes IPSAS et en a conclu que ce secteur n'avait pas adopté une méthode uniforme concernant la publication d'informations relatives aux parties liées dans ses états financiers.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/ Mesures prises à la date du dernier rapport	Mesures prises à la date du présent rapport	Commentaires du Commissaire aux comptes	
<b>Recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans ses rapports précédents</b>				
35.	<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Comme suite à notre précédent rapport sur la mise en œuvre du système WINGS II, nous recommandons au Secrétariat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ de démontrer la valeur de l'investissement fait dans le système WINGS II en préparant une évaluation des économies qu'il pourrait rendre possible et de suivre alors les économies effectivement réalisées; et</li> <li>➤ d'établir un calendrier pour la mise en service des éléments du système WINGS II dont l'introduction a été remise à une date postérieure à la date prévue pour la mise en service de ses principaux éléments.</li> </ul>		Voir les réponses aux recommandations 2 (point 26) et 3 (point 27) ci-dessus.	
<b>Fraude, paiements à titre gracieux et montants passés par profits et pertes</b>				
36.	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Afin d'améliorer la transparence, nous recommandons qu'à l'avenir, le Secrétariat inclue dans les états financiers une note détaillée concernant les pertes et les paiements spéciaux indiquant au minimum les montants passés par profits et pertes pendant l'exercice.</p>		Le Secrétariat accepte la recommandation du Commissaire aux comptes et fera en sorte qu'à compter de 2009, des notes détaillées concernant les pertes et les paiements spéciaux indiquant au minimum les montants passés par profits et pertes pendant l'exercice figurent dans les états financiers. Le contenu et le format de ces notes seront discutés avec le Commissaire aux comptes.	



---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

CAI	coûts d'appui indirects
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CMEA	approche commune de suivi et d'évaluation
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
NAO	National Audit Office
OEDAM	Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle
OEDE	Bureau de l'évaluation
OMX	Division de la conception et de l'appui aux programmes
OSD	Division des services de contrôle
OSDA	Bureau de la vérification interne des comptes
PACE	évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
UNSAS	Normes comptables du système des Nations Unies
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM