

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Première session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 31 janvier-2 février 2005

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour examen

F

Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2005/5-F
22 décembre 2004
ORIGINAL: ANGLAIS

SUITE DONNÉE AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE 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 de caractère 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 de la Division des finances (FS): M. S. Sharma tél.: 066513-2700

Chef, Sous-Division de la comptabilité, FSA: M. A. Diaz tél.: 066513-2230

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



DEUXIEME RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT D'AUDIT POUR L'EXERCICE BIENNAL 2002–2003

1. Le Directeur exécutif a le plaisir de présenter le deuxième rapport intérimaire des recommandations du Commissaire aux comptes.
2. Le rapport comporte deux parties: la première est consacrée aux sept recommandations issues du rapport détaillé sur les comptes vérifiés pour l'exercice 2000–2001 qui avaient été laissées en suspens, et qui ont toutes été mises en oeuvre; la deuxième partie fait le point de l'application des recommandations issues du rapport d'audit pour la période 2002–2003, comme récapitulé ci-après:

Rapport d'audit	Recommandations (nombre total)	Appliquées au 30 novembre 2004	Appliquées au 30 juin 2004
Rapport détaillé sur les comptes vérifiés pour l'exercice biennal 2002–2003	8	4	1
Stratégie en matière de ressources humaines	5	1	1
Opérations aériennes	9	5	3
Analyse et cartographie de la vulnérabilité	7	3	1
Gouvernance du PAM	4	3	2

3. Les recommandations présentées comme mises en oeuvre sont susceptibles d'être réexaminées par le Commissaire aux comptes pendant l'audit.
4. Le Secrétariat, qui assure le suivi de la mise en oeuvre de ces recommandations, présentera un troisième rapport intérimaire au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2005.



DEUXIEME RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FIGURANT DANS LE RAPPORT D'AUDIT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR L'EXERCICE BIENNAL 2000–2001

Recommandations du Commissaire aux comptes (telles que reflétées dans le Rapport d'audit pour 2000–2001)	Importance	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
QUESTIONS FINANCIÈRES			
1. Méthodes d'estimation des produits			
<p>La recommandation précédente, tendant à ce qu'il soit élaboré et introduit une procédure détaillée, comprenant notamment une définition précise des documents pouvant être considérés comme une facture du donateur, qui soit conforme à l'Article XIII.6 du Règlement général et à la Règle de gestion financière 104.2, est réitérée. [par. 15]</p>	Significative	<p>La version consolidée du Manuel des finances, qui doit paraître avant la fin de 2004, comprendra des procédures sur l'évaluation des contributions en nature et définira l'expression "facture du donateur".</p>	<p>La version consolidée du Manuel des finances a été mise en ligne à titre expérimental sur WFPGo pendant le mois de novembre 2004. Tous les utilisateurs ont été invités à faire part de leurs commentaires; la version définitive du manuel paraîtra en janvier 2005.</p> <p>Le manuel propose une définition de l'expression « facture du donateur » dans le contexte de l'estimation des contributions en nature effectuées par les donateurs.</p> <p>La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>
2. Contribution des Amis du PAM			
<p>Étant donné l'intention manifestée par le PAM de mobiliser un financement accru dans le secteur privé, il est recommandé qu'il soit établi une politique et des directives détaillées à ce sujet. Comme la question peut avoir des incidences sur les CAI, comme dans le cas des "Amis du PAM", le Conseil d'administration devrait être consulté avant la publication de la politique susmentionnée. Le Programme a indiqué que cette question serait au nombre de celles qui seront soulevées dans le cadre des politiques de dotation en ressources et</p>	Significative	<p>Les principes envisagés en ce qui concerne la mobilisation du secteur privé ont été soumis au Conseil et ont fait l'objet d'une consultation informelle le 5 mai 2004. Un complément d'information demandé a été fourni lors d'une autre consultation, le 13 juillet 2004. À la suite de ces consultations, il sera arrêté des directives qui seront distribuées au personnel en septembre 2004; des recherches seront poursuivies et il sera réalisé une analyse de gestion.</p>	<p>Les directives relatives aux contributions du secteur privé ont été approuvées et publiées en décembre 2004.</p> <p>La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (telles que reflétées dans le Rapport d'audit pour 2000–2001)	Importance	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
de financement à long terme. [par. 22]			
3. Intérêts			
Il est recommandé qu'une nouvelle instruction comptable concernant le calcul des intérêts soit publiée sans tarder. [par. 29]	Mérite de retenir l'attention	L'imputation des recettes provenant des placements aux divers fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux se fait par le système WINGS tous les six mois. Les procédures écrites applicables seront reflétées dans le Manuel des finances.	Les procédures s'appliquant à la comptabilisation des intérêts produits par les fonds fiduciaires et les comptes spéciaux figurent dans la version consolidée du Manuel des finances. La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.
4. Nombre de comptes (structure des comptes ouverts dans WINGS)			
Il est recommandé qu'il soit entrepris un examen en vue de rationaliser la structure des comptes ouverts. [par. 48]	Significative	Aucune autre mesure ne s'impose pour rationaliser les comptes. La version consolidée du Manuel des finances sera publiée avant la fin de 2004.	La version consolidée du Manuel des finances comprend un chapitre consacré à la structure des comptes ouverts qui sera régulièrement mis à jour. La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.
GESTION			
5. Politique de gestion des monnaies et instruments de change			
Il est recommandé ce qui suit: ➤ Qu'il soit préparé et soumis à l'examen du Comité des placements une étude détaillée de l'importance et des incidences et des décaissements dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis. ➤ Que le résultat de cet examen fasse l'objet d'un amendement formel de la politique existante et soit communiqué au Conseil d'administration pour information. [par. 163]	Fondamentale	Un examen des principes comptables du PAM concernant les taux de change à appliquer à l'évaluation des contributions, des engagements et des décaissements et la réévaluation de l'actif et du passif a été achevée. Une directive encore à l'étude sera publiée pendant le troisième trimestre de 2004 après de larges consultations internes. La politique ainsi définie est une condition préalable indispensable à la gestion des opérations en devises. La politique concernant la gestion des opérations en devises sera élaborée avec l'assistance de la Banque mondiale, dont un	Suivant les avis formulés par les consultants de la Banque mondiale qui ont travaillé à l'élaboration d'une politique de gestion des monnaies pour le PAM, il a été décidé de repousser l'approbation d'une nouvelle politique en matière d'opérations de change, jusqu'après février 2005, date à laquelle la stratégie en la matière aura été élaborée. Cela donnera aux consultants une plus grande latitude au cas où des changements devraient intervenir pour améliorer l'efficacité de la stratégie de couverture contre les risques de change ou la simplifier. Une fois établie la structure mentionnée ci-dessus, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.





Recommandations du Commissaire aux comptes (telles que reflétées dans le Rapport d'audit pour 2000–2001)	Importance	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
		<p>représentant siège au Comité des placements.</p> <p>Cette partie de la politique générale concernant les opérations en devises doit être achevée d'ici à la fin de 2004.</p>	
Processus de décentralisation			
6. Rôles et attributions de chaque niveau			
<p>Il est recommandé par conséquent qu'une nouvelle directive concernant les rôles et attributions des bureaux régionaux, des bureaux de région et des bureaux de pays soit finalisée dès que possible. [par. 201]</p>	<p>Mérite de retenir l'attention</p>	<p>Bien que les responsabilités et rôles respectifs des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège aient été définis clairement dans la Directive OD 2000/2004, ils seront actualisés dans le contexte de l'examen global des opérations du PAM qui doit commencer prochainement et qui portera sur les questions comme la décentralisation et les délégations de pouvoir, dans le contexte de l'analyse générale des procédures opérationnelles du PAM.</p>	<p>Les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège seront mis à jour dans le cadre de l'examen en cours des opérations du PAM. Cet examen porte également sur des questions comme la décentralisation et la délégation de pouvoirs, dans le contexte de l'examen des procédures de l'Organisation et d'autres initiatives.</p> <p>Ceci fait, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>
Fondamental			
7. Nettoyage et transfert des données			
<p>Il est recommandé que les travaux se poursuivent pour régler tous les problèmes soulevés par le transfert des données jusqu'à ce que tous les écarts soient pleinement expliqués, tous les postes soient dûment rapprochés et toute la documentation manquante soit dûment rassemblée. Des délais devraient être fixés à la lumière d'estimations précises de la charge de travail à prévoir, leur respect devrait être suivi de près et l'avancement des activités devrait être examiné périodiquement par l'OEDA. [par. 227]</p>	<p>Fondamentale</p>	<p>Les soldes négatifs des fonds transférés ont été apurés, sauf un montant de 3,7 millions de dollars de fonds en attente de comptabilisation finale et/ou de conclusion avec les donateurs d'un accord touchant le paiement ou l'utilisation des fonds en question. L'apurement de ce dernier solde devrait être achevé avant la fin de 2004.</p>	<p>Le solde restant sera apuré d'ici à fin 2004, soit en le compensant par les excédents d'autres fonds du même donateur, soit en procédant à des ajustements comptables ou en défalquant.</p> <p>Une fois mise en place la stratégie mentionnée ci-dessus, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>

DEUXIEME RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPERATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2002-2003

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
Rapport détaillé du Commissaire aux comptes et observations concernant des questions financières (WFP/EB.A/2004/6-B/1/3)			
Comptabilisation et imputation des dépenses afférentes aux projets			
<p>Recommandation 1. Pour garantir l'exactitude des informations financières, et particulièrement des états financiers et des rapports présentés aux donateurs, je recommande que la direction générale passe régulièrement en revue les informations entrées dans le système WINGS pour confirmer que les dépenses sont imputées correctement au projet auquel elles se rapportent.</p>	<p>Une comptabilisation exacte et ponctuelle des dépenses afférentes aux projets est une question importante qui doit faire l'objet de directives claires, d'une formation et de rapports et être un aspect de la responsabilité des directeurs de programmes.</p>	<p>Pour être mieux à même de procéder à de tels examens, le PAM a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ renforcé les fonctions d'élaboration de rapports sur les projets du système WINGS en ajoutant de nouveaux apports individualisés sur la gestion des projets; ◇ élaboré des "guides rapides" des rapports de gestion financière les plus utiles qui doivent être publiés en septembre 2004; ◇ dispensé une formation ciblée sur l'élaboration de rapports aux directeurs de pays et aux autres directeurs de projet; et ◇ entrepris d'élaborer une base de données globale dont l'un des produits prioritaires sera des informations sur la gestion des projets. 	<p>La nouvelle version de WINGS, disponible prochainement, prévoit la capacité pour les bureaux de pays de fournir des informations financières, ce qui facilitera l'examen par la direction des dépenses imputées aux projets.</p>
<p>Recommandation 2. Je recommande en outre que la direction améliore les procédés internes pour que le financement nécessaire soit rapidement mis à la disposition des bureaux</p>	<p>Un examen des procédures de l'Organisation a été entrepris en mars 2003 pour améliorer l'efficacité au PAM, notamment pour ce qui est d'une programmation rapide des fonds.</p>	<p>Un mécanisme d'avances a été appliqué à titre expérimental à l'IPSR pilote en République démocratique du Congo. Cette avance a été prélevée sur la Réserve opérationnelle au titre des</p>	<p>Une formation à la programmation des fonds a été dispensée au personnel de tous les bureaux de pays responsables de projets pilotes. Aussi, ces bureaux peuvent-ils désormais effectuer</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
<p>extérieurs au moyen du système WINGS afin de faciliter ainsi la comptabilisation et l'imputation exactes des dépenses afférentes aux projets.</p>	<p>Le principal objectif de cet examen est de faire en sorte que les ressources disponibles soient utilisées au mieux pour répondre aux besoins de bénéficiaires aussi nombreux que possible. Les nouvelles procédures opérationnelles prévoient l'allocation de crédits sur la base des contributions prévues au moment approprié au moyen de mécanismes d'avance, selon qu'il conviendra. Cela éliminera les retards d'exécution résultant du décalage dans le temps entre les besoins opérationnelles et les contributions confirmées et permettra de faire en sorte qu'une aide alimentaire accrue soit disponible au moment opportun.</p> <p>En conséquence, la mise à disposition immédiate de fonds grâce à des mécanismes d'avance facilitera l'imputation des dépenses aux projets appropriés. L'imputation croisée de dépenses ne posera plus de problème car il ne sera plus nécessaire d'imputer les dépenses afférentes aux projets en attente de contributions confirmées à d'autres projets pour lesquels des fonds sont disponibles.</p> <p>La programmation effective des fonds provenant de contributions à emploi spécifique qui ont été confirmées sera décentralisée au profit des bureaux de pays de sorte que les directeurs de pays puissent gérer directement leurs fonds, ce qui éliminera un échelon non nécessaire dans la chaîne opérationnelle.</p>	<p>contributions prévues pour réduire le décalage dans le temps mentionné précédemment.</p> <p>D'autres projets pilotes doivent être mis en oeuvre au Cambodge, en Indonésie, dans le Territoire palestinien et en Afrique occidentale. Les procédures seront améliorées à la lumière des enseignements qui en seront tirés. Sous réserve de l'approbation du Conseil, les nouvelles procédures opérationnelles améliorées ainsi mises au point seront appliquées au niveau de l'ensemble du PAM.</p>	<p>eux-mêmes la programmation des fonds multilatéraux spécialement affectés aux projets pilotes.</p> <p>Une méthode de caisse commune pour les TTEM, les Autres COD et les CAD a aussi été appliquée aux projets pilotes. Il s'agit d'assurer que des fonds sont disponibles pour chacune de ces catégories de coût et de réduire les soldes non dépensés à la clôture du projet.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
<p>Recommandation 3. Une fois que les opérations sont achevées, je recommande que la clôture financière des projets intervienne rapidement et que, le cas échéant, les soldes non dépensés identifiés ne soient redéployés qu'après avoir reçu du donateur de nouvelles instructions concernant leur utilisation et leur affectation.</p>	<p>Le Département des opérations et le Département de l'administration ont publié le 31 octobre 2003 une directive conjointe pour donner aux directeurs de projet les directives à suivre pour clore rapidement les projets après la fin des opérations. Cette directive indique les procédures à suivre pour la clôture des opérations et la clôture financière, les règles à observer avant et après la clôture et les procédures applicables aux transferts de ressources.</p> <p>Conformément à cette directive, tous les transferts de ressources multilatérales à emploi spécifique d'un projet à un autre sont sujets à approbation du donateur. La directive stipule quels sont les transferts qui peuvent être opérés dans les quatre semaines suivant la clôture des opérations et ceux qui peuvent l'être dans les trois mois suivant la clôture financière.</p>	<p>La directive a été appliquée et la clôture financière des projets est désormais un élément systématique des opérations.</p>	<p>La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>
Imputation des coûts d'appui			
<p>Recommandation 4. Je recommande que la direction définisse plus clairement les catégories des dépenses AAP et des CAD à la lumière du type de dépense que chaque catégorie est censée couvrir, afin de faire en sorte que les dépenses d'administration et les coûts d'appui qui ne peuvent pas être directement rattachés à une activité ou catégorie d'activité déterminée soient systématiquement comptabilisés dans les systèmes financiers comme dépenses d'administration et d'appui aux programmes.</p>	<p>Le Cadre de politiques financières du PAM définit les dépenses AAP et les CAD en fonction de leur relation avec un projet plutôt qu'en fonction du type de dépenses.</p> <p>Les dépenses AAP sont fixées pour l'exercice biennal sur la base du budget AAP, tel qu'approuvé dans le plan de gestion. Pour les bureaux de pays, ces coûts constituent une structure standard censée couvrir les dépenses de base. Les CAD sont les coûts d'appui venant en sus de cette structure standard.</p>	<p>Du fait des contraintes imposées par le Plan de gestion approuvé pour 2004-2005, le Secrétariat ne peut pas définir les dépenses AAP et les CAD en fonction du type de dépenses dont il s'agit. Cette contrainte a trait à la structure des coûts imputés aux budgets AAP des bureaux de pays, ces budgets étant établis sur la base d'un montant fixe plutôt que par type de dépenses.</p> <p>La classification des CAD et des dépenses AAP sera examinée et élucidée lors de l'examen des coûts fixes minimums des bureaux de pays du PAM.</p>	<p>Les coûts AAP et CAD seront définis avec davantage de précision dans le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006-2007.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
Production de rapports au moyen du système WINGS			
<p>Recommandation 5. Comme le système WINGS doit prochainement être actualisé, je recommande que le PAM envisage de le reconfigurer de sorte qu'il puisse produire des états de dépenses par bureau de pays et par unité administrative et qu'il permette de suivre les différentes contributions du moment où elles sont reçues à celui où elles sont dépensées.</p>	<p>Le Secrétariat reconnaît les limitations actuelles du système WINGS à cet égard et s'emploiera à résoudre cette question lors de l'installation de la nouvelle version. Entre-temps, le système peut être utilisé pour générer des rapports fondés sur les projets.</p>	<p>Il a été mis au point une nouvelle fonctionnalité du système WINGS qui permet aux directeurs de programmes de faire rapport sur tous les projets de leur bureau. Il a été élaboré des directives et une formation a été dispensée aux directeurs de pays et aux autres directeurs de programmes du bureau ODD de Dakar concernant l'utilisation du rapport général sur les projets et des informations connexes.</p> <p>La question sera examinée en priorité lors de la planification de la prochaine version.</p>	<p>Comme indiqué plus haut, la nouvelle version de WINGS prévoit de fournir des informations financières par bureau de pays.</p>
Directives et supervision financières			
<p>Recommandation 6. Je recommande que la direction mette à jour en priorité le Guide comptable des bureaux de pays pour mettre à la disposition de ces derniers un manuel détaillé reflétant les changements apportés au système de gestion financière depuis 1999 et envisage, lorsqu'il y a lieu, de publier le guide en espagnol et en français. Cette recommandation a également été formulée par mes prédécesseurs.</p>	<p>Le Secrétariat souscrit à cette recommandation et a mis en route ce processus.</p>	<p>Une nouvelle version complète du Manuel des finances est sur le point d'être achevée. Le projet a fait l'objet d'une distribution interne pour observations et sera publié avant la fin de 2004. Il remplacera tous les manuels financiers existants (y compris le Guide comptable des bureaux de pays) et constituera un recueil à jour de toutes les procédures financières applicables.</p> <p>À terme, ce manuel sera disponible électroniquement, en espagnol et en français, dans tous les bureaux appropriés.</p>	<p>La version consolidée du Manuel des finances a été mise en ligne à titre expérimental sur WFPGo pendant le mois de novembre 2004. Les utilisateurs ont été invités à faire part de leurs observations; la version définitive du manuel paraîtra en janvier 2005.</p> <p>La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
<p>Recommandation 7. Je recommande que les bureaux régionaux soient clairement chargés de superviser et de suivre la gestion financière des bureaux de pays et des projets de leur région afin de pouvoir garantir l'intégrité des systèmes de contrôle budgétaire et financier du Programme.]</p>	<p>Le rôle du fonctionnaire des finances du bureau régional a été défini dans le contexte du programme de décentralisation du PAM. Cela a permis de tenir compte des besoins spécifiques de chaque bureau régional mais, dans un premier temps, certains aspects de ce rôle n'étaient pas clairs.</p> <p>Ce rôle a été revu lors d'un récent atelier des responsables des finances du siège et des bureaux régionaux, à l'issue duquel la conclusion a été que la supervision et le suivi des bureaux de pays devraient être assurés par les fonctionnaires des finances des bureaux régionaux.</p>	<p>La définition d'emploi du fonctionnaire des finances de chaque bureau régional a été actualisée de manière à englober la fonction de supervision et de suivi.</p> <p>Un poste d'analyste financier et un poste d'administrateur national ont été ajoutés à chaque bureau régional pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités. Les outils disponibles sont notamment des rapports récapitulatifs de rapprochement des états bancaires, et une liste des postes en suspens a été élaborée pour faciliter le suivi d'opérations présentant certains risques, comme les rapprochements bancaires et les comptes débiteurs et créditeurs non réglés.</p>	<p>Le rôle du fonctionnaire des finances du bureau régional a été redéfini de manière à tenir compte de la fonction de supervision et de suivi du bureau régional.</p> <p>Des ateliers sur la gestion financière ont été organisés en novembre 2004 dans les six bureaux régionaux à l'intention de tous les chargés des finances des bureaux de pays. Les «fonctions de clôture mensuelles essentielles» y ont été présentées, ainsi que les exigences s'appliquant à l'établissement des rapports mensuels pour tous les bureaux sur le terrain. Les chargés des finances établiront ces rapports et les soumettront pour examen et approbation au directeur de pays ou au directeur régional. Ces rapports fourniront aux fonctionnaires des finances des bureaux régionaux des informations financières relatives au bureau de pays qui leur permettront de s'acquitter de leurs tâches.</p> <p>La fonction de l'analyste financier du bureau régional a été conçue afin d'aider les responsables des bureaux de pays et des bureaux régionaux à examiner les informations financières de WINGS, y compris les prévisions concernant les contributions, les ruptures d'approvisionnement, les comparaisons des recettes et des dépenses par rapport au budget.</p> <p>Avec la mise en place de cette structure, on estime qu'il a été donné suite à cette recommandation.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
<p>Recommandation 8. Je recommande que le PAM organise à l'intention du personnel des bureaux extérieurs une formation de rappel au système WINGS pour que les fonctionnalités du système soient utilisées intégralement et comme il convient et pour que les mesures de contrôle interne soient adéquates.</p>	<p>Un programme de recyclage au système WINGS a été élaboré pour remédier à ce problème.</p>	<p>Il a été élaboré un programme de recyclage au système WINGS qui a été exécuté dans 15 bureaux de pays et un bureau régional. Une formation doit être dispensée dans les autres bureaux pendant le second semestre de 2004.</p> <p>Cette formation s'applique à deux groupes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ les responsables des finances, comme directeurs de pays et administrateurs de programmes; et ◇ les agents des finances sur le terrain. Des "guides rapides" ont été élaborés pour les rapports de gestion financière les plus utiles. ◇ Il a été mis au point une formation ciblée sur les rapports qui a été dispensée aux directeurs de pays et administrateurs de projets. ◇ Il est également prévu de dispenser une formation ciblée aux aspects financiers du système WINGS dans toutes les régions en octobre/novembre de cette année. 	<p>En novembre 2004, des séances de formation au système WINGS ont été organisées dans deux autres bureaux régionaux couvrant 25 bureaux de pays. Les problèmes posés par WINGS ont été débattus et des solutions ont été apportées lors des ateliers sur les finances qui ont eu lieu dans les six bureaux régionaux en novembre.</p> <p>Au premier semestre de 2005, des séances de formation au système WINGS seront organisées dans les trois bureaux régionaux restants. De même que les documents de référence destinés à tous les administrateurs sur le terrain, le Manuel de formation à WINGS a été mis à jour et peut être consulté sur WFPGo.</p> <p>Une fois établie la structure mentionnée ci-dessus, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>
<p>Examen de la stratégie du PAM en matière de ressources humaines (WFP/EB.3/2003/5-B/1)</p>			
<p>Modalités actuelles de calcul et d'évaluation des besoins de personnel</p>			
<p>Recommandation 1. Je recommande que le PAM étudie les avantages qu'il y aurait à établir et divulguer des dépenses de personnel de façon complète et systématique et chercher si WINGS, dans sa version actuelle, répond bien à tous les</p>	<p>Le PAM reconnaît la nécessité pour un directeur de programmes de savoir, en détail et de façon systématique, ce que sont les dépenses de personnel.</p> <p>La configuration actuelle du système WINGS permet bien de rechercher et</p>	<p>Le Secrétariat a fait le nécessaire pour que tous les rapports fassent apparaître les dépenses de personnel réglées au moyen du système des états de paie. Les directeurs de programme peuvent désormais avoir une idée plus claire des</p>	<p>Dans WINGS, la fonctionnalité réservée aux ressources humaines -paiements dans diverses devises, informations relatives à la gestion de carrière et autres informations utiles- sera pleinement intégrée dans la nouvelle</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
besoins actuels et à venir d'informations.	d'analyser les dépenses de personnel mais, dans le cas des administrateurs nationaux et des agents locaux, il ne fait apparaître que le coût. La configuration actuelle ne permet pas d'obtenir de détails sur les effectifs, classes, etc., d'administrateurs nationaux et du personnel local sur le terrain.	dépenses de personnel imputées à leurs budgets. Le Secrétariat a l'intention de poursuivre l'inclusion de tous les membres du personnel, y compris les agents nationaux, au système de gestion des ressources humaines, particulièrement dans le contexte de la prochaine actualisation du système WINGS.	version du système.
Renforcement des compétences et gestion des carrières			
Recommandation 2. Je recommande que la Division des ressources humaines analyse l'incidence du système basé sur les compétences pour le classement des postes du PAM et, dans un souci de bonne gestion financière, effectue une évaluation des conséquences financières des nouveaux dispositifs et d'autres aspects de la nouvelle stratégie des ressources humaines.	Le profil de compétences a été mis au point sur la base des actuels profils génériques des emplois, qui sont fondés sur les normes de classification de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Cela ne devrait pas comporter de différences dans le classement des postes.	L'élaboration des profils de compétences et des profils génériques des emplois a été achevée. Les profils de compétences étant fondés sur les profils génériques des emplois répondant aux normes de classification de la CFPI, le PAM ne s'attend pas à ce que cela fasse une différence dans le classement des postes. Les profils génériques des emplois et les profils des compétences devront cependant être revus d'ici à la fin de 2006.	Un examen préliminaire des profils génériques d'emploi et de compétences sera réalisé mi-2005.
Recommandation 3. Je recommande que la Division des ressources humaines examine le rôle et les responsabilités supplémentaires des coordonnateurs des effectifs afin que ceux-ci aient la capacité d'apporter un appui vraiment efficace à une approche stratégique de la gestion des ressources tout en assurant la gestion individuelle des membres du personnel et leurs responsabilités opérationnelles.	Les coordonnateurs des affectations ont des niveaux de responsabilité différents selon les effectifs dont ils s'occupent. Le coordonnateur des affectations aux programmes, responsable de 400 fonctionnaires, s'occupe de cette tâche à plein temps, tandis que le coordonnateur des affectations à HR, qui supervise une quarantaine de fonctionnaires, ne consacre à cela qu'une faible proportion de son temps.	Le Secrétariat évaluera le travail que représente la supervision du personnel pour le coordonnateur des affectations aux programmes et, si besoin est, élaborera des sous-profils dans la catégorie des administrateurs de programmes. Cette évaluation sera effectuée à la fin de 2005, après une année complète d'expérience.	Des mesures supplémentaires seront prises fin 2005.





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
Utilisation de WINGS pour le recrutement			
<p>Recommandation 4. L'utilisation appropriée de WINGS peut contribuer fortement à permettre d'exécuter la stratégie des ressources humaines et d'utiliser les dispositifs de gestion des ressources du Programme de façon plus efficace et plus rationnelle. Je recommande que le PAM accorde une importance adéquate à l'examen des besoins techniques de nouveaux instruments électroniques afin que les besoins supplémentaires puissent être intégrés dans le développement général des systèmes au meilleur coût.</p>	<p>Il est envisagé d'incorporer au système WINGS, lors de l'élaboration de la prochaine version SAP, un module d'organisation des carrières. Entre-temps, il a été établi une interface entre le système WINGS et Staffnet, système web qui reflète les compétences et l'expérience des fonctionnaires et des candidats extérieurs au moyen de leurs CV en ligne. Cette interface permet de faire en sorte que les données contractuelles figurant dans le système WINGS soient reflétées dans le profil du personnel.</p>	<p>Le Secrétariat étudiera la mesure dans laquelle il sera possible, lors de l'actualisation du système WINGS, d'incorporer un module de gestion des ressources humaines pour le personnel international et les agents nationaux. Le Secrétariat étudiera également le rapport coût-efficacité/avantages de l'utilisation du système WINGS par opposition aux autres programmes pouvant être reliés par l'interface aux données du système WINGS.</p>	<p>Comme indiqué plus haut, la fonctionnalité réservée aux ressources humaines dans WINGS sera pleinement intégrée dans la nouvelle version du système.</p>
Gestion des prestations professionnelles			
<p>Recommandation 5. Il est important que le processus d'évaluation soit cohérent et objectif pour aider le PAM à assurer l'excellence des prestations de son personnel conformément à son objectif à long terme; je recommande donc que le PAM examine s'il serait opportun de prendre des mesures supplémentaires pour assurer la cohérence des évaluations dans toute l'Organisation, dans le cadre des dispositifs éventuellement adoptés.</p>	<p>Le programme d'amélioration des performances et des compétences (PACE) est introduit dans tous les services du PAM et la formation à ce sujet doit être achevée d'ici au 31 août. Le programme PACE introduit des profils de compétences qui permettent aux fonctionnaires et à leurs supérieurs hiérarchiques d'employer un langage de référence au sujet des performances. Une formation et des matériels d'appui seront mis à la disposition de tous les fonctionnaires sur Intranet ainsi qu'au moyen de cours de formation.</p> <p>Le formulaire est utilisé au moyen d'une base de données Lotus Notes qui permettra à HR d'analyser rapidement la</p>	<p>La formation au système PACE a commencé en avril 2004 et doit être achevée en août 2004.</p>	<p>L'ensemble du personnel a reçu une formation au programme PACE; le premier cycle du système de gestion des prestations professionnelles sera achevé au 31 janvier 2005; un mémorandum rappelant les délais à respecter sera envoyé d'ici à la fin de l'année. D'autres instruments sont actuellement mis au point afin d'aider le personnel de l'Organisation à compléter la formation au programme PACE.</p> <p>Une fois ce programme mis en œuvre, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
	cohérence des notes ainsi que les autres informations nécessaires pour aider la direction et le PAM à planifier de façon plus cohérente la gestion des performances.		
Examen des opérations aériennes du PAM (WFP/EB.A/2004/INF/8-A)			
Gestion financière des opérations aériennes			
<p>Recommandation 1. Je recommande que le PAM améliore le contrôle budgétaire des opérations aériennes en général de façon à assurer la mise à disposition de fonds suffisants pour les diverses opérations et à assurer l'exactitude et le bien-fondé des informations financières destinées à favoriser une bonne gestion budgétaire grâce à l'adoption d'une forme normalisée appropriée d'écritures financières pour toutes les opérations aériennes.</p>	<p>Le contrôle budgétaire est assuré au moyen de procédures de gestion du Compte spécial pour les transports aériens. Les fonds destinés à ces opérations qui restent actuellement exclus des mécanismes de contrôle financier du système WINGS sont imputés au Compte spécial afin de rationaliser les processus de comptabilisation et de gestion des fonds. Il a également été institué un système fondé sur un mois d'avances et un mois de dépôt, en fonction du nombre d'heures de vol obtenues pour le mois, pour empêcher que le PAM ne s'endette auprès des opérateurs lorsque le financement est insuffisant. Il est établi un système central de facturation pour faciliter le suivi et la comptabilisation i) des montants dus par les organismes qui utilisent ces services et ii) des acomptes versés.</p>	<p>FS et OT s'emploient conjointement à élaborer les procédures applicables à la gestion du Compte spécial pour les transports aériens, qui seront publiées avant la fin de 2004.</p>	<p>Une première version des directives élaborées conjointement par FS et OTP a été distribuée en novembre 2004 pour observations. La version définitive devrait être diffusée fin 2004.</p>
<p>Recommandation 2. Je recommande que le PAM réexamine l'efficacité des politiques et pratiques actuelles de perception des paiements, pour améliorer le recouvrement des coûts et les</p>	<p>Habituellement, l'on s'emploie à mobiliser un financement continu des donateurs bien avant que le financement disponible soit épuisé. Lorsque les donateurs ne souhaitent plus financer un service de</p>	<p>Un système de suivi de la gestion financière de chaque opération est mis en place et sera fonctionnel avant la fin de 2004.</p>	<p>La directive mentionnée ci-dessus apporte des améliorations aux procédures à suivre pour la perception des paiements. Dans l'intervalle, la mise au point d'un système de suivi de la</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
mouvements de trésorerie des opérations aériennes et réduire au minimum le risque que les dettes compromettent la fourniture des prestations.	transport aérien, la transition du service financé par le donateur vers un service remboursable est entamée 30 jours avant l'épuisement des fonds du donateur, avec l'accord des usagers. Si aucun accord n'intervient 14 jours avant la date à laquelle les fonds seront sans doute épuisés, il est donné préavis de cessation de l'opération lorsque les fonds seront épuisés pour éviter tout endettement.		gestion financière se poursuit.
Recommandation 3. Je recommande qu'avant de se charger de la gestion d'opérations aériennes supplémentaires, le PAM établisse des accords clairs et complets avec les tierces parties intéressées, en particulier pour identifier clairement les responsabilités financières de chacune des parties en cause.	Des accords de services techniques entre le Service des transports aériens du PAM et tous les clients sont conclus conformément à la Directive du Département des opérations OD2004/001 en date du 13 janvier 2004.	Un accord de services techniques a été signé avec le HCR et d'autres accords sont en cours de négociation avec tous les organismes d'utilisateur, y compris les bureaux de pays du PAM.	La directive du Département des opérations, qui prévoit de conclure des accords de services techniques avec tous les organismes utilisateurs, est en cours d'application.
Gestion de l'exploitation			
Recommandation 4. Je recommande que le PAM prenne des mesures plus efficaces et plus rapides pour assurer la mise en œuvre des recommandations du rapport de l'OACI tendant à améliorer la gestion de la sécurité des opérations aériennes, plus particulièrement pour traiter les questions concernant le recrutement sous contrat de fournisseurs de services aériens qualifiés et l'établissement de dispositifs appropriés d'assurance ou de couverture des responsabilités.	<p>La surveillance des opérateurs de services de transports aériens dépend du financement disponible. Il n'existe plus de mécanismes fiables de financement par les donateurs pour mener à bien ces activités, de sorte que le financement destiné à couvrir la surveillance de la sécurité sera assuré au moyen d'un droit forfaitaire d'administration, actuellement 35 dollars l'heure, incorporé au tarif de l'heure de vol.</p> <p>Les services de transports aériens du PAM appliquent en matière d'assurance les politiques établies au niveau du système des Nations Unies dans son</p>	<p>Les services de transports aériens du PAM ont adopté un système selon lequel les fournisseurs d'appareils souhaitant travailler avec le PAM doivent subir un processus d'enregistrement comportant notamment une inspection de leurs opérations, de leurs programmes de formation et de leur infrastructure.</p> <p>Deux programmes de formation spécialisée concernant les transports aériens et la gestion de la sécurité ont été organisés par TPG pour perfectionner les compétences techniques du personnel.</p> <p>Il a été recruté quatre agents de la</p>	<p>Les recommandations formulées par l'OACI visant à améliorer la gestion de la sécurité sont appliquées; tous les contrats avec les opérateurs contiennent des dispositions appropriées en matière d'assurance.</p> <p>La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
	ensemble. La police actuelle couvre 50 000 dollars de responsabilité aux tiers et 135 000 dollars par passager, conformément à la Convention de Montréal de novembre 2003.	sécurité aérienne et deux autres agents chargés des transports aériens. Les indemnités prévues par la police d'assurance ont été portées de 20 000 à 50 000 dollars pour la responsabilité aux tiers et de 75 000 à 135 000 dollars par passager.	
<p>Recommandation 5. Je recommande que le PAM adopte en priorité des normes et des procédures d'exploitation pour les opérations aériennes cohérentes et complètes qui répondent aux normes de l'OACI et qu'il mette en place des dispositions appropriées pour assurer le respect de ces normes en permanence.</p>	<p>Les normes des Nations Unies concernant les services de transport aérien pour les opérations de maintien de la paix et les opérations humanitaires (AVSTADS) ont été adoptées comme normes contractuelles depuis décembre 2002; elles sont actuellement revues et affinées par le PAM en collaboration avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et le Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU (DPKO).</p>	<p>L'examen des normes AVSTADS a été mené à bien en janvier 2004 en collaboration avec l'OACI et le DPKO. Une autre réunion doit avoir lieu en octobre 2004 pour appliquer avec effet immédiat les conclusions de l'étude.</p>	<p>Le groupe consultatif technique sur l'aviation s'est réuni le 2 novembre 2004 et a révisé les normes AVSTADS. La deuxième édition de ces normes entrera en vigueur au premier trimestre 2005.</p> <p>Une fois les normes AVSTADS appliquées aux opérations aériennes du PAM, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>
<p>Recommandation 6. Je recommande que le PAM réexamine les effectifs et les crédits budgétaires actuellement prévus pour les opérations aériennes en rapport avec les exigences correspondant aux recommandations de l'OACI pour faire en sorte que le Programme bénéficie d'un niveau approprié de qualifications techniques qui lui permettent d'assurer la gestion des opérations aériennes en toute sécurité.</p>	<p>Cette recommandation sera appliquée grâce à la directive opérationnelle SDED, en collaboration avec les bureaux de pays du PAM.</p>	<p>Trois des quatre agents chargés de la sécurité des transports aériens ont été déployés dans la région. Il a été organisé un programme de perfectionnement, et il a été formé quatre agents chargés de transports aériens qui ont reçu leurs licences de despatcheurs.</p>	<p>Les agents chargés de la sécurité des opérations aériennes sont en poste et pleinement opérationnels.</p> <p>La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>
<p>Recommandation 7. Je recommande que le PAM établisse des procédures d'évaluation systématique des risques applicables à chaque opération aérienne, afin d'identifier les domaines où il existe</p>	<p>Il a été entrepris une évaluation des risques liés au processus de prise de décisions par les fonctionnaires chargés de gérer les opérations de transports aériens sur le terrain et au siège du PAM.</p>	<p>La méthode d'analyse et d'application des informations recueillies grâce aux outils disponibles est affinée et normalisée et devrait être pleinement en place d'ici à la fin de 2004. Il y a lieu de mentionner les</p>	<p>L'évaluation des risques fait désormais partie des procédures de routine pour chaque opération aérienne.</p> <p>Ceci fait, la mise en oeuvre de cette</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
<p>des risques d'exploitation et de sécurité et de prendre des mesures pour y remédier de façon à ce que toute l'Organisation travaille dans un environnement plus sûr.</p>	<p>Les mécanismes utilisés pour évaluer les risques sont notamment les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none">a) des systèmes de rapports sur la sécurité (ECCAIRS) et l'audit des transports aériens (CPSS), qui permettent de rassembler et d'analyser des informations sur les risques et la navigabilité;b) un système de rapports sur la sécurité, qui sert à suivre et à signaler toute activité hostile dans la zone d'opération de l'aéronef; etc) un système de gestion de l'espace aérien, qui comprend un système d'avis au personnel navigant (NOTAMS) et un système d'avis sur les zones dangereuses/interdites.	<p>éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none">a) L'Unité de surveillance de la sécurité des transports aériens rassemble, regroupe et analyse les données provenant des rapports sur les incidents et accidents fournis par les fournisseurs d'aéronefs qui travaillent pour le PAM. Les informations concernant les tendances enregistrées et les mesures correctives adoptées sont diffusées à tous les fonctionnaires sur le terrain qui s'occupent des transports aériens ainsi qu'aux opérateurs de services de transport.b) La sécurité des secteurs et des itinéraires est constamment suivie. Les rapports de l'UNSECOORD et des organismes humanitaires, qui incluent les activités hostiles signalées, sont analysés et distribués aux fonctionnaires chargés des transports aériens, qui en tiennent compte avant d'autoriser un décollage.c) Le premier groupe de formateurs du PAM à la sécurité des transports aériens et à l'administration des passagers et du fret vient d'achever le cours de formation de TPG. Les formateurs, à leur tour, donneront les instructions	<p>recommandation est terminée.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
		nécessaires aux organismes et aux partenaires qui utilisent les services de transports aériens, spécialement dans les localités où lesdites activités ne relèvent d'aucune autorité spécifique.	
<p>Recommandation 8. Je recommande que le PAM entreprenne un examen général de la situation de tous les mémorandums d'accord avec les autorités gouvernementales chargées des opérations aériennes, afin de s'assurer qu'ils sont bien adaptés aux activités des diverses opérations en cours.</p>	<p>Il est admis que cet examen est non seulement nécessaire mais aussi urgent, et est actuellement réalisé par le Service juridique du PAM (OTI), qui s'emploie avec les bureaux de pays à actualiser l'accord de base pour y incorporer les privilèges et immunités afférents aux opérations de transports aériens.</p>	<p>Il sera élaboré un additif à l'accord de base pour régler des questions comme la sécurité des aéronefs et du matériel et l'accès au carburant d'aviation. Cet additif devrait être achevé avant la fin de 2004.</p>	<p>L'intérêt d'un additif a été débattu: il apparaît que pour permettre les interventions dans les situations d'urgence, l'accord de base doit prévoir la possibilité d'importer un appareil et de l'exploiter.</p> <p>Il existe déjà dans l'accord de base des dispositions couvrant pratiquement toutes les conditions requises pour mener à bien une opération aérienne; un additif ne se justifie donc pas. La question qui se pose est moins celle du contenu de l'accord que de la volonté du gouvernement hôte d'honorer l'engagement qu'il a pris.</p>
<p>Recommandation 9. Je recommande que le PAM renforce ses systèmes internes de collecte de données, de comptes rendus d'incidents et de partage de données, afin de faciliter l'évaluation appropriée de la situation par des fonctionnaires capables d'interpréter et d'appliquer efficacement des contrôles d'exploitation et de sécurité.</p>	<p>Le Service de la sécurité du PAM a mis en place un service amélioré de rapports; par le biais du Groupe consultatif technique des Nations Unies sur les transports aériens, qui est cette année présidé par le PAM, il est mis en place et perfectionné un système d'échange d'informations concernant la sécurité entre le DPKO et le PAM. L'application et le respect des normes opérationnelles et des normes de sécurité sont constamment suivis au moyen d'audits de la sécurité et de la gestion des opérations de services de transports aériens. Il a été</p>	<p>L'Unité de la sécurité des transports aériens a adopté l'<i>European Coordination Centre for Aviation Incident Report Systems</i> comme principal mécanisme de diffusion de l'information. Ce système, actuellement opérationnel, produit tous les trois mois des états sommaires qui rendent compte des dernières tendances en matière de sécurité et qui facilitent l'adoption de mesures correctives en temps opportun.</p>	<p>Maintenant que le Système d'établissement de rapports fonctionne, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
	<p>établi des normes de gestion qui sont reflétées dans le système d'évaluation du comportement professionnel et dans les mécanismes de recrutement d'un personnel dûment qualifié.</p>		
<p>Examen du système d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité du PAM (WFP/EB.A/2004/INF/8-B)</p>			
<p>Application de l'ACV</p>			
<p>Recommandation 1. Pour améliorer l'efficacité et les avantages des analyses réalisées, je recommande que le PAM améliore la gestion des connaissances grâce à une collation et à une diffusion systématique des informations et des pratiques optimales tirées des études ACV.</p>	<p>En l'absence d'analyses complètes de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, il n'est pas possible de préparer des interventions d'aide alimentaire en cas d'urgence car on ne sait pas quelle est la corrélation, dans le pays considéré, entre les risques et la sécurité alimentaire des ménages. De même, en l'absence d'une telle analyse, il est difficile de choisir des points de référence permettant de mesurer l'impact d'un choc.</p> <p>Le Secrétariat est conscient de la nécessité d'améliorer la gestion des savoirs et la diffusion de l'information. Pour y parvenir, l'Unité de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV) du siège a établi un système d'informations spatiales (SIE) basé sur le web qui lui permettra d'échanger des informations à ce sujet avec les partenaires et les donateurs. Ce système d'information est également disponible au niveau des bureaux régionaux et facilitera la diffusion de l'information.</p>	<p>Un système SIE d'information ACV a déjà été mis en place à ODC, ODJ, ODK et ODD.</p> <p>Il a été entrepris d'installer le système et de former les agents ACV de ODB d'ici à la fin de 2004.</p> <p>Le système sera introduit à ODPC dès que des fonds seront disponibles.</p> <p>La page web de l'Unité ACV a récemment été actualisée de manière à englober les nouveaux rapports, études et cartes établis sur le terrain.</p> <p>En janvier 2004, l'Unité ACV a publié un rapport intitulé <i>Analyse de la vulnérabilité: concepts et études de cas</i>, qui met en relief les pratiques optimales dans ce domaine. Ce rapport sera mis à jour et publié chaque année.</p>	<p>Le système SIE d'information ACV est installé et opérationnel dans les deux bureaux régionaux restants: ODB et ODPC. Le site web consacré à l'ACV est actuellement amélioré de manière à favoriser la diffusion des informations et des bonnes pratiques dans le domaine de la sécurité alimentaire.</p> <p>Il est prévu de recruter un consultant chargé de concevoir une base de données réunissant les études ACV sur la sécurité et la vulnérabilité alimentaires, conformément aux décisions prises par la direction sur la gestion des informations.</p> <p>Ceci mis en place, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
<p>Recommandation 2. Je recommande qu'au début des études ACV, le PAM évalue le rapport relatif coût-avantages de l'emploi de données primaires et secondaires.</p>	<p>À elles seules, les données secondaires ne suffisent pas toujours car, pour analyser l'insécurité alimentaire, il faut en comprendre les causes profondes et déterminer si une aide alimentaire constitue une solution appropriée.</p> <p>Comme toutes les organisations qui combattent la pauvreté et la malnutrition, le PAM doit rassembler ses propres données pour pouvoir déterminer lorsque la situation de l'insécurité alimentaire exige une intervention sous forme d'aide alimentaire, la mesure dans laquelle celle-ci doit être utilisée et comment elle peut faire une différence.</p> <p>Il faut par conséquent s'efforcer de veiller à rassembler les données appropriées et à les analyser correctement pour répondre à ces questions.</p>	<p>Le <i>VAM Global Meeting Report</i>, publié en avril 2004, indique quel est le minimum d'informations nécessaires pour une étude ACV.</p> <p>Les directives concernant la date à laquelle et les modalités selon lesquelles des données primaires doivent être rassemblées seront arrêtées d'ici à décembre 2004.</p> <p>Le <i>VAM Standard Analytical Framework</i>, publié en juin 2002, indique comment les données primaires et secondaires sont utilisées pour les analyses de la vulnérabilité.</p>	<p>Les directives relatives à l'échantillonnage aux fins de la sécurité alimentaire et les directives relatives à l'intégration de la problématique hommes—femmes, de la nutrition et des moyens de subsistance ont été publiées. Les trois directives concernant les profils de sécurité alimentaire des ménages, l'analyse des moyens de subsistance, et la nutrition comme élément d'analyse de la sécurité alimentaire, seront publiées au 15 janvier 2005.</p> <p>Une fois ces directives publiées, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>
<p>Recommandation 3. Je recommande que le PAM renforce le rôle et la contribution de l'unité ACV du siège pour qu'elle puisse fournir des avis et assurer un contrôle de qualité pour toutes les études ACV.</p>	<p>Le PAM est une organisation décentralisée et le système ACV est essentiellement un outil de terrain. Étant donné la diversité des situations dans lesquelles le PAM opère, les bureaux extérieurs appliquent les méthodes ACV de différentes façons. Il faut certes mettre en place, sous une forme ou sous une autre, un mécanisme de contrôle de la qualité au niveau des bureaux régionaux et, en second lieu, du siège, pour valoriser les travaux entrepris au niveau des bureaux de pays. Simultanément, l'Unité ACV devra publier des règles et des normes</p>	<p>OD publiera avant la fin de 2004 une directive pour éclaircir le rôle de l'ACV au PAM, et en particulier les rôles et responsabilités respectifs aux niveaux des bureaux régionaux et du siège.</p> <p>Lorsque cela est possible, l'Unité ACV continue de fournir un appui technique aux activités ACV d'ODC, ODD, ODJ, ODK et ODPC.</p>	<p>Une première version de la directive d'OD a été envoyée aux bureaux régionaux pour discussion et observations. La version définitive devrait être publiée d'ici à la fin de 2004.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
	<p>détaillées.</p> <p>L'application d'une méthodologie normalisée fondée sur les pratiques optimales et les enseignements retirés permettrait de comparer la vulnérabilité des divers pays en termes de nombre de personnes vulnérables et de causes de la vulnérabilité.</p>		
<p>Recommandation 4. Je recommande en outre que le PAM mette en place des arrangements pour veiller à ce que l'information en retour provenant des enquêtes locales soit communiquée à l'unité ACV du siège pour que celle-ci puisse identifier et promouvoir les pratiques optimales et les incorporer aux cours de formation, aux manuels et au site web concernant l'ACV.</p>	<p>Le Secrétariat souscrit à cette recommandation et convient que l'Unité ACV est la mieux placée pour identifier les pratiques optimales et les techniques, méthodes et approches novatrices et en faciliter l'application.</p>	<p>Sur la base de la directive susmentionnée, l'Unité ACV établira un mécanisme approprié pour recevoir des mises à jour périodiques et une information en retour des bureaux régionaux.</p> <p>De même, elle veillera à diffuser des pratiques optimales en publiant chaque année des études de cas au moyen de la page web de l'Unité ACV et de son SIE.</p>	<p>Dès que la version définitive de la directive d'OD aura été distribuée, l'Unité ACV établira un mécanisme permettant de réaliser des mises à jour régulières et de recevoir périodiquement des retours d'information du terrain.</p> <p>Au premier trimestre de l'année 2005 sera mené un examen des pratiques optimales utilisées en 2004.</p>
<p>Partenariats</p>			
<p>Recommandation 5. Je recommande que le PAM veille à ce que des informations à jour, cohérentes et fiables soient rassemblées au moyen d'un système établi ACV pour que toutes les parties intéressées puissent les utiliser pour appuyer les opérations et suivre la nécessité d'interventions d'aide alimentaire.</p>	<p>L'Unité ACV travaille actuellement à l'élaboration de directives à l'usage des bureaux extérieurs. La nécessité d'élaborer des directives et des outils a également été mentionnée comme un domaine important lors de la réunion mondiale ACV d'avril 2004.</p>	<p>Des directives, méthodes et outils concernant la collecte et l'analyse des données ACV sur la sécurité alimentaire seront publiés en décembre 2004.</p> <p>À ce jour, une formation en cours d'emploi a été dispensée par des fonctionnaires de l'Unité ACV aux agents d'ODD, ODK, ODC et ODPC pour remédier à l'absence de directives écrites et assurer l'application de méthodes d'analyse cohérentes et validées.</p>	<p>Les directives évoquées dans le contexte de la recommandation 2 s'appliquent aussi à la recommandation 5.</p> <p>Une fois ces directives publiées, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
Financement			
<p>Recommandation 6. Je recommande que le PAM examine l'adéquation des mécanismes de financement des activités ACV à la lumière de sa priorité stratégique et de gestion consistant à renforcer la base de connaissances de l'Organisation et le plaidoyer en faveur des interventions appuyées par une aide alimentaire.</p>	<p>La majorité des activités ACV sont également financées au titre des coûts d'appui directs (CAD) et sont donc axées davantage sur le ciblage, et en particulier le ciblage géographique des programmes et projets existants.</p> <p>Il faudra élaborer un processus d'analyse plus complet pour identifier les points d'entrée de l'aide alimentaire et élucider les autres aspects des politiques de secours humanitaires ou des politiques de développement en rapport avec la sécurité alimentaire. Ce processus élargi pourra aider le PAM à renforcer sa base de connaissances sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité et constituer un point de départ pour des activités de plaidoyer et la concertation avec les gouvernements, la société civile et le système des Nations Unies.</p> <p>Pour appliquer cette recommandation, il faudrait mobiliser un montant considérable de ressources.</p>	<p>Des propositions de financement au moyen de ressources extrabudgétaires ont été présentées à l'ISP, au DFID, à l'ECHO et au Gouvernement belge. L'utilisation des ressources demandées à l'ISP pour des activités ACV a été approuvée pour 2004–2005. Cependant, cela ne couvrirait qu'en partie les ressources nécessaires.</p>	<p>Outre les fonds provenant de l'ISP/DFID, l'Unité ACV a reçu des contributions de la part d'ECHO. Les démarches visant à mobiliser des ressources supplémentaires se poursuivent.</p>
Mesures des résultats			
<p>Recommandation 7. Je recommande que le PAM établisse des objectifs mesurables au regard desquels puissent être évalués les résultats des activités ACV de sorte que les données ainsi rassemblées puissent servir de référence pour pouvoir mesurer le succès des opérations du PAM.</p>	<p>Le Secrétariat est conscient de l'importance de cette recommandation car les principaux aspects des activités ACV sont l'analyse et l'interprétation des données dans le but de renforcer les opérations du PAM.</p> <p>Il est prévu dans le nouveau Plan de</p>	<p>Les pays où les analyses ACV doivent être réalisées en priorité ont été identifiés en collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Il a été élaboré un projet de la liste de contrôle qui sera adressé aux bureaux extérieurs. Cette liste devrait être finalisée et prête à l'usage pendant le troisième trimestre de</p>	<p>La liste de contrôle analytique, en cours d'élaboration, est conçue de manière à inclure des paramètres de contrôle de la qualité et des résultats qui serviront aux activités ACV effectuées dans le cadre du projet financé par ECHO. La liste devrait être prête d'ici à février 2005.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
	gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004–2007 un indicateur de performance qui est le "pourcentage des études ACV de référence disponibles dans les domaines prioritaires identifiés". L'Unité ACV a également établi une liste de contrôle pour évaluer la qualité des analyses ACV menées de par le monde. Cette liste de contrôle sera diffusée pour obtenir une information en retour puis finalisée compte tenu des observations et suggestions reçues des collègues des bureaux régionaux et des bureaux de pays.	2004.	
Examen de la gouvernance du PAM (WFP/EB.A/2004/INF/8-C)			
Comité de vérification interne des comptes			
Recommandation 1. Je recommande que le PAM révise la pratique en vigueur et le mandat du Comité de vérification interne des comptes pour y inclure des dispositions permettant de faire rapport formellement au Directeur exécutif. En liaison avec le Groupe sur la gouvernance, groupe de travail informel du Bureau, il pourrait aussi considérer la question de ses rapports au Conseil d'administration.	D'accord.	Le mandat du Comité d'audit a été révisé et comprend désormais la présentation de rapports formels au Directeur exécutif. Le Comité d'audit est essentiellement un organe interne qui relève du Directeur exécutif, et il n'est pas prévu qu'il ait une interface avec le Conseil d'administration. Le Directeur exécutif peut néanmoins décider d'informer le Conseil de toute question importante découlant des rapports du Comité d'audit.	Le nouveau Comité d'audit a mis au point son mandat, dans lequel sont établies les modalités de compte rendu au Directeur exécutif et au Conseil d'administration. La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.
Recommandation 2. Pour améliorer l'indépendance et l'objectivité des avis fournis à l'administration, je recommande que le PAM fasse appel à des membres indépendants ne faisant pas partie du	D'accord.	Après consultation avec le Bureau et le Groupe directeur sur la gouvernance, le Conseil a accueilli favorablement la proposition du Directeur exécutif tendant à créer un Comité d'audit composé	Le nouveau Comité d'audit a été désigné; il se compose de trois membres extérieurs à l'Organisation et de deux membres qui en sont issus; tous ont l'expérience et les compétences voulues. La mise en oeuvre



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
sommet de la hiérarchie pour siéger au Comité de vérification interne des comptes; je reconnais néanmoins qu'il s'agit d'une question dont la mise en œuvre pratique devra être examinée de manière approfondie par le Conseil d'administration		d'experts financiers de l'extérieur et présidé par un membre de l'extérieur. Le Directeur exécutif a sélectionné et nommé les nouveaux membres du Comité d'audit, qui sera composé de trois membres externes et de deux membres internes.	de cette recommandation est terminée.
Examen des systèmes de contrôle interne			
Recommandation 3. Je réitère la recommandation formulée par mon prédécesseur à l'effet que le PAM définisse les rôles et les responsabilités respectifs des Bureaux régionaux et des bureaux de pays et précise les dispositions en matière d'obligation redditionnelle et de suivi, conditions indispensables pour que soient atteints les objectifs du Programme.	D'accord.	Bien que les rôles et responsabilités des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège aient été clairement définis dans la directive OD 2000/04, ils seront actualisés dans le cadre de l'examen d'ensemble des opérations du PAM qui doit commencer très prochainement et qui portera sur des questions comme la décentralisation et les délégations de pouvoirs à la lumière de l'examen des procédures de l'Organisation.	Les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège seront réactualisés dans le cadre de l'examen en cours des opérations du PAM. Cet exercice porte par ailleurs sur des questions comme la décentralisation et les délégations de pouvoirs, en prenant en considération des initiatives telles que l'examen des procédures de l'Organisation et d'autres. Une fois établie la structure mentionnée ci-dessus, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.
Dispositions en matière de contrôle			
Recommandation 4. Je recommande que le PAM examine les mesures qui pourraient être prises pour améliorer l'obligation redditionnelle et l'efficacité des mesures prises par la direction compétente en réponse aux recommandations de l'audit.	D'accord.	Pour 2004, l'un des indicateurs de performance de OEDA est le pourcentage de recommandations formulées dans les rapports d'audit qui ont été appliquées. OEDA s'emploie actuellement à mettre au point un mécanisme de suivi plus efficace pour veiller à ce que toutes les recommandations issues des audits soient appliquées. Le nouveau Comité d'audit aura	Le mandat du nouveau Comité d'audit prévoit que ce dernier sera chargé de l'examen et du suivi des décisions prises par la direction pour donner suite aux conclusions et aux recommandations des audits, ainsi que des délais d'exécution. Afin de s'assurer que les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes sont





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 juin 2004	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 30 novembre 2004
		également, conformément à son mandat, un rôle de suivi à jouer pour garantir que toutes lesdites recommandations soient mises en œuvre.	effectivement mises en œuvre, il a été demandé aux cadres supérieurs du PAM de procéder à l'examen régulier des suites données aux recommandations et de leur degré d'avancement; cet examen fait partie intégrante de leurs responsabilités globales dans le domaine de la gestion financière. Dans le cadre des ateliers régionaux organisés à l'intention des administrateurs des finances, des séances spéciales consacrées aux mesures d'application des recommandations du Commissaire aux comptes ont été organisées. Il s'agit de garantir que les problèmes mis en évidence sont traités dans les meilleurs délais et que toutes les recommandations sont mises en œuvre sans tarder.