



**Programme Alimentaire Mondial**

**Session annuelle  
du Conseil d'administration  
Rome, 13–17 juin 2016**

---

Distribution: Générale

Date: 11 mai 2016

Original: Anglais

Point 6 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2016/6-G/1

Ressources, questions financières et budgétaires

**Pour examen**

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

---

## **Rapport du Commissaire aux comptes sur le Service du transport aérien du PAM**

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport du Commissaire aux comptes sur le Service du transport aérien du PAM" (WFP/EB.A/2016/6-G/1) et de la réponse de la direction du PAM publiée sous la cote WFP/EB.A/2016/6-G/1/Add.1, et a invité à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours de ses débats.

---

\* 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.

---

#### **Coordonnateur responsable:**

M. S. Hongray  
Directeur du Bureau du Commissaire aux comptes  
tél.: 066513-2392

---

**Le Contrôleur et Vérificateur général des  
comptes de l'Inde assure les services  
d'audit externe du Programme  
alimentaire mondial (PAM)**

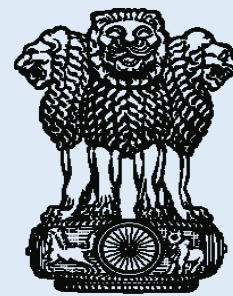
**Sa mission consiste à fournir une  
assurance indépendante au PAM et à  
apporter une valeur ajoutée à la  
direction du Programme en formulant  
des recommandations constructives**

**Pour plus de détails, veuillez contacter:**

**M. Stephen Hongray  
Directeur du Bureau du Commissaire  
aux comptes  
Programme alimentaire mondial  
Via Cesare Giulio Viola, 68/70  
00148 Rome, Italie  
Tél.: 0039-06-6513-2392  
Courriel: [stephen.hongray@wfp.org](mailto:stephen.hongray@wfp.org)**

*Rapport d'audit externe*

*Rapport de l'audit opérationnel sur le Service du  
transport aérien du PAM*



**सत्यमेव जयते**

**CONTRÔLEUR ET VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DES COMPTES  
DE L'INDE**

## Résumé

Le présent rapport rend compte des résultats de l'audit portant sur les opérations du Service du transport aérien du Programme alimentaire mondial (PAM) réalisé par le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde. L'objectif de cet audit était de s'assurer que le PAM gère les opérations du Service du transport aérien de manière économique, efficiente et efficace, et conformément aux dispositions de ses manuels et aux directives qui le régissent.

Le Service du transport aérien du PAM est, avec les services logistiques de transport de surface, l'outil logistique retenu pour s'assurer que les vivres sont transportés rapidement, efficacement et de manière responsable pour être distribués aux plus pauvres et aux plus vulnérables. Lorsque les routes sont impraticables ou que l'infrastructure est détruite, le PAM se tourne vers le transport aérien pour acheminer rapidement des cargaisons et travailleurs humanitaires jusqu'aux communautés isolées vivant dans les endroits les plus inaccessibles de la planète. Qu'il s'agisse d'inondations ou de tremblements de terre, de cyclones ou de guerres, le Service du transport aérien du PAM intervient en première ligne dans la lutte contre la faim. Avec une flotte de 58 appareils en moyenne dans 13 pays, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies sont devenus le premier moyen de transport aérien utilisé par la communauté mondiale de l'action humanitaire. Plus de 1 290 organisations humanitaires ont recours à ces services pour venir en aide aux bénéficiaires vivant dans les régions les plus inaccessibles de la planète. En 2014, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ont transporté environ 380 051 passagers à destination de régions parmi les plus reculées et les plus difficiles à atteindre dans le monde, procédé à 2 637 évacuations pour raisons médicales ou de sécurité, et transporté 3 931 tonnes de cargaisons humanitaires légères. Ils ont également mis des services de transport aérien à disposition pour appuyer l'intervention lancée pour faire face à l'épidémie de la maladie à virus Ebola touchant la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone.

Nous avons relevé des insuffisances dans la conduite des examens de la qualité et de la sécurité des opérations du Service de transport aérien du PAM ainsi que dans l'évaluation de la qualité des services fournis par les titulaires de permis d'exploitation aérienne sous contrat avec le PAM.

L'Unité de l'assurance de la qualité et l'Unité de la sécurité aérienne du Service du transport aérien du PAM contrôlent les activités du Service pour garantir la sécurité et l'efficacité des opérations et réalisent à cet effet un certain nombre d'examen de la qualité et de la sécurité. Nous avons constaté des insuffisances dans la conduite de l'évaluation annuelle de la qualité des opérations de transport aérien sur le terrain.

Le Service du transport aérien du PAM s'est engagé à établir des centres de services à la clientèle et à effectuer des enquêtes semestrielles auprès de ses clients pour améliorer ses prestations de service. Nous avons observé que ces mesures devaient être renforcées. Lorsque le PAM passe un contrat avec un exploitant aérien certifié, il est important que des clauses de sauvegarde figurent dans ce contrat pour préserver les intérêts de l'organisation. Nous avons toutefois constaté que les accords ne comportent aucune clause de sauvegarde.

La formation des agents de l'Unité de la sécurité aérienne est fondamentale pour qu'ils soient tenus informés des faits les plus récents dans le secteur aéronautique. Il est important que tous les agents suivent les formations exigées et que l'information relative à ces formations soit mise à jour régulièrement.

## INTRODUCTION

### Objectifs stratégiques

1. Le Programme alimentaire mondial (PAM), premier organisme d'aide humanitaire au monde, a été établi conjointement par l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; il a pour mission d'éliminer la faim à l'échelle de la planète.
2. Le Plan stratégique pour 2014-2017 définit le cadre des opérations du PAM et son rôle dans l'éradication de la faim dans le monde. Il énonce les quatre objectifs du Programme, à savoir:
  - sauver des vies et protéger les moyens d'existence dans les situations d'urgence;
  - soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence;
  - réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels; et
  - réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

### Service du transport aérien du PAM: présentation générale

3. Le Service du transport aérien du PAM est, avec les services logistiques de transport de surface, l'outil logistique retenu pour s'assurer que les vivres sont transportés rapidement, efficacement et de manière responsable pour être distribués aux plus pauvres et aux plus vulnérables. Lorsque les routes sont impraticables ou que l'infrastructure est détruite, le PAM se tourne vers le transport aérien pour acheminer rapidement des cargaisons et des travailleurs humanitaires jusqu'aux communautés isolées vivant dans les endroits les plus inaccessibles de la planète. Qu'il s'agisse d'inondations ou de tremblements de terre, de cyclones ou de guerres, le Service du transport aérien du PAM intervient en première ligne dans la lutte contre la faim.
4. Le PAM a commencé à fournir des services de transport aérien dans les années 1980 pour transporter des vivres et des articles non alimentaires et ouvrir des couloirs humanitaires en Angola, en Éthiopie, en Somalie et au Soudan. Devant la demande croissante d'appui à d'autres agents humanitaires, le PAM s'est lancé dans le transport de passagers en 1992,

utilisant de petits appareils pour permettre au personnel humanitaire de se rendre dans des zones de conflit reculées.

5. En 2003, le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion a demandé au PAM de gérer les services de transport aérien pour tous les organismes des Nations Unies et d'autres organisations participant à des opérations humanitaires. En conséquence, le PAM a établi les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) – des services communs permettant de donner accès aux communautés vulnérables et fragiles. L'UNHAS permet d'atteindre de manière sûre et fiable les communautés vulnérables en assurant à l'ensemble des milieux humanitaires des services de transport aérien efficaces dans le cadre de situations d'urgence ou d'interventions prolongées.

6. Au fil des ans, le Service du transport aérien du PAM a mis au point un portefeuille complet de services. Si l'UNHAS représente 80 pour cent de ses activités essentielles, il fournit aussi d'autres services: i) des services d'appui aux opérations logistiques du PAM sous forme de ponts aériens et de largages de produits alimentaires dans le cadre d'opérations d'urgence; ii) des services à des tiers visant à affréter pour de longues périodes des appareils à l'usage exclusif d'entités telles que le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; iii) des services de fret aérien consistant à affréter un appareil pour assurer un ou plusieurs vols destinés uniquement au transport de marchandises d'organismes des Nations Unies, d'organisations non gouvernementales (ONG) et/ou de donateurs; et iv) des services "classe affaires" pour le transport par avion de personnalités.

7. Avec une flotte de 58 appareils en moyenne dans 13 pays<sup>1</sup>, l'UNHAS est devenu le premier moyen de transport aérien utilisé par la communauté mondiale d'aide humanitaire. En 2014, l'UNHAS a transporté environ 380 051 passagers à destination de régions parmi les plus reculées et les plus difficiles au monde, procédé à 2 637 évacuations pour raisons médicales ou de sécurité, et transporté 3 931 tonnes de cargaisons humanitaires légères. Il a également mis des services de transport aérien à disposition pour appuyer l'intervention lancée pour faire face contre l'épidémie de la maladie à virus Ebola touchant la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone.

---

<sup>1</sup> Afghanistan, Éthiopie, Mali, Mauritanie, Niger, Philippines, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Somalie/Kenya, Soudan du Sud, Soudan, Tchad et Yémen.

### **Objectifs de l'audit**

8. L'objectif de cet audit était de s'assurer que le PAM gère les opérations du Service du transport aérien de manière économique, efficiente et efficace, et conformément aux dispositions de ses manuels et aux directives qui le régissent.

### **Portée de l'audit**

9. Pour réaliser notre audit, nous avons analysé les documents et les registres du Service du transport aérien au Siège du PAM à Rome, dans les deux bureaux régionaux sélectionnés pour l'audit et dans six bureaux de pays, au titre de six opérations de transport aérien sur le terrain (**voir l'annexe I**). L'audit a eu lieu de septembre à novembre 2015 et s'est concentré principalement sur la période allant de janvier 2013 à juin 2015.

### **Critères de l'audit**

10. Les résultats du Service du transport aérien du PAM ont été évalués au regard de ses propres objectifs stratégiques et des politiques, règles, règlements et directives spécifiques applicables à la gestion de ce service. Nous avons également eu recours aux guides et normes en vigueur tels que le manuel du transport aérien, le manuel des transports, les normes aéronautiques des Nations Unies, le manuel de sécurité aérienne, les modes opératoires et administratifs normalisés d'un certain nombre d'opérations de transport aérien du PAM sur le terrain, ainsi que le Statut, le Règlement général, le Règlement financier et les Règles de gestion financière du PAM.

### **Méthodologie de l'audit**

11. Nous avons discuté des objectifs, de la portée et de la méthodologie de l'audit avec la direction au Siège du PAM, les bureaux de pays et les bureaux régionaux lors des consultations initiales. Nous avons envoyé des questionnaires aux bureaux extérieurs dans lesquels nous nous sommes rendus, avons soigneusement examiné et analysé documents et registres et nous nous sommes entretenus avec les fonctionnaires concernés. Nous avons aussi passé en revue les constatations de notre audit avec la direction lors des consultations finales.

### **Remerciements**

12. Nous remercions la direction du PAM pour sa coopération et son assistance à tous les stades de l'audit.

## CONSTATATIONS DE L'AUDIT

### Choisir l'appareil adapté

13. Une fois la décision prise d'utiliser des hélicoptères, des appareils à voilure fixe ou une combinaison des deux, le Service du transport aérien choisit les types d'aéronefs à affréter.

14. À propos de la sélection de l'appareil de transport de passagers à voilure fixe, le manuel du transport aérien, à la section 2.3.4, prévoit entre autres que "suivant leur type, les avions de passagers de transport régional peuvent transporter de six à plus de quatre cents passagers; toutefois, s'ils ne sont pas utilisés à pleine capacité, leur exploitation peut s'avérer trop onéreuse. Il faut donc estimer dès le début de l'opération le nombre de passagers qui auront recours au service de transport aérien du PAM sur le terrain. Il faut encourager les clients potentiels à prévoir aussi précisément que possible l'usage qu'ils feront de ce service. Cela devrait permettre au Service du transport aérien d'affréter le type d'appareil de transport de passagers à voilure fixe le plus adapté et le plus rentable pour l'opération."

15. L'analyse des données a révélé que durant la période de trente mois considérée par l'audit, environ 93 pour cent du total des heures de vol des aéronefs affrétés ont été utilisés pour le transport de passagers. Soixante-dix pour cent du total des heures de vol ont été effectués par des appareils de passagers à voilure fixe.

16. L'étude a fait apparaître que la moyenne de remplissage des appareils de passagers à voilure fixe oscillait de 1,95 à 32,88 passagers par sortie. Le taux moyen de remplissage variait de 40 à 50 pour cent, ce qui revient à dire que 50 à 60 pour cent de la capacité passagers de tous les appareils à voilure fixe étaient inutilisés.

17. La direction a indiqué qu'il fallait parfois réduire la charge marchande passagers pour permettre de charger plus de fret. Elle a ajouté qu'il fallait procéder à un arbitrage entre le volume de fret et le nombre de passagers transportés, un taux insuffisant de remplissage passagers de l'appareil étant compensé par un fret plus important.

18. Nous sommes d'avis que, si la charge marchande d'un appareil de transport de passagers englobe à la fois les passagers et le fret, cela doit figurer clairement dans le manuel du transport aérien, afin que l'évaluation en temps réel des taux de remplissage puisse être effectuée dans le respect des critères énoncés dans le manuel.



**Recommandation 1**

Le PAM pourrait revoir la disposition pertinente du manuel du transport aérien pour qu'elle prenne en compte le facteur de la charge marchande et non le nombre de passagers comme critère de sélection de l'appareil pour le transport de passagers.

19. En acceptant la recommandation, la direction a indiqué que la référence à la "capacité passagers" dans le manuel était d'ordre générique et servait à décrire un aéronef destiné au transport de passagers; elle est convenue que l'expression "charge marchande" ou "nombre de sièges disponibles" dans le manuel pourrait mieux refléter le but dans lequel la plupart des appareils affrétés sont utilisés – à savoir à la fois le transport de passagers et celui de fret.

**Gestion des contrats**

20. La responsabilité des contrats de transport aérien relève de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement. Il existe deux types de contrats – les accords de service de transport aérien de fret et les accords d'affrètement d'aéronefs. Les premiers servent à obtenir de la place pour le fret dans un aéronef. Les seconds servent à affréter des appareils pour assurer des services de transport aérien et pour accomplir des tâches précises dans un environnement précis pendant une période de temps spécifiée.

21. Le Directeur de la Division de la chaîne d'approvisionnement est habilité à passer des contrats d'affrètement d'aéronefs. Tous les contrats de ce type sont initiés et conclus par la Division de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, le Directeur de cette division a délégué aux bureaux de pays le pouvoir de passer des accords de service de transport aérien de fret, à condition que le Service du transport aérien confirme qu'il s'agit bien du type de transport le plus approprié pour la cargaison en question.

**Absence de clauses relatives aux voies de recours dans les contrats**

22. Les contrats doivent prévoir des dispositions pour préserver les intérêts de l'organisation requérant la fourniture de biens et/ou services auprès de prestataires. Par exemple, le manuel des achats des Nations Unies prévoit que des clauses relatives aux voies de recours figureront dans tous les contrats. En tant qu'organisme chargé de passer des marchés avec les titulaires d'un permis d'exploitation aérienne afin qu'ils fournissent des aéronefs pour le transport d'agents humanitaires et de marchandises en situation d'urgence, il est souhaitable que le Service de transport aérien du PAM s'assure que des dispositions relatives aux voies de recours – concernant par exemple le montant de l'avance, la garantie de soumission, la garantie de bonne exécution, les dommages et intérêts, la fourniture de biens et services par d'autres

sources aux risques et aux frais du prestataire lorsque celui-ci ne peut honorer ses obligations contractuelles, etc. – figurent dans les accords de mise à disposition d'aéronefs.

23. Nous avons observé que ces clauses ne figuraient pas dans les accords d'affrètement d'aéronefs passés avec divers exploitants aériens.

24. La direction a indiqué que conformément aux meilleures pratiques en vigueur sur le marché international de l'affrètement aérien, le Service du transport aérien du PAM négociait ses accords dans le but de répondre rapidement à la demande tout en maîtrisant les coûts. Toutefois, le PAM examinerait aussi la possibilité d'adopter des clauses relatives aux voies de recours après avoir mené des consultations en interne.

### **Recommandation 2**

Le Service du transport aérien du PAM devrait envisager de revoir les dispositions du manuel de transport aérien concernant la gestion des contrats pour y ajouter des clauses relatives aux voies de recours, en vue de préserver ses intérêts lorsqu'il passe des accords d'affrètement aérien.

25. La direction a accepté la recommandation et indiqué que les clauses des contrats seraient revues en collaboration avec le Bureau des services juridiques.

### **Prorogation des contrats**

26. Les accords d'affrètement aérien peuvent être prorogés pour une durée maximale de deux ans. Le Directeur de la Division de la chaîne d'approvisionnement peut accorder des dérogations à cette règle si une étude de marché montre qu'un nouvel appel d'offres entraînerait une hausse des prix. Toutefois, ces accords ne peuvent pas être prorogés si leurs conditions sont modifiées.

27. Nous avons constaté qu'un accord d'affrètement aérien signé en avril 2007, qui prévoyait la mise à disposition d'aéronefs pour une période de 12 mois en Somalie et dans la région de l'Afrique de l'Est, avait été prorogé pour la sixième fois en décembre 2012 pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2013. Non seulement les multiples prorogations avait dépassé la durée maximum prescrite de deux ans, mais la cinquième prorogation – pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012 – avait été accordée malgré un prix supérieur au prix fixé dans le contrat original.

28. La direction a indiqué qu'elle avait connaissance de ce problème de répétition des prorogations et qu'elle avait pour cette raison limité à un maximum de deux ans la durée des prorogations dans le manuel du transport aérien approuvé en octobre 2012. Elle a toutefois

ajouté que pour les 58 contrats, et les prorogations correspondantes, en vigueur durant la période considérée par l'audit (janvier 2013 à juin 2015), il s'agissait du seul cas de prorogation supérieure à deux ans.

## Suivi et contrôle

### Contrôle exercé par le Service du transport aérien du PAM sur ses propres activités

29. L'Unité de l'assurance de la qualité et l'Unité de la sécurité aérienne du Service du transport aérien contrôlent les activités du Service pour garantir la sécurité et l'efficacité des opérations et réalisent à cet effet un certain nombre d'examens de la qualité et de la sécurité. Le manuel du transport aérien prévoit trois examens portant sur divers aspects du fonctionnement du Service et une étude trimestrielle de la qualité des services fournis par les exploitants aériens agréés sous contrat. Les examens réalisés par le Service de ses propres opérations sont les suivants: i) évaluation de la qualité des opérations de transport aérien sur le terrain, qui prévoit au moins une évaluation complète de chaque opération de transport aérien par an; ii) examen de la qualité des unités du Service du transport aérien au Siège, qui prévoit une évaluation complète par an de chacune des unités au Siège; et iii) examen de la gestion du système de gestion de la qualité du Service du transport aérien, qui doit être effectué une fois par an par des fonctionnaires spécialistes de l'assurance qualité n'appartenant pas au Service. Une évaluation annuelle de la sécurité des opérations – l'assurance de la sécurité des opérations de transport aérien sur le terrain (AFOSA) – doit être réalisée par l'Unité de la sécurité aérienne.

30. Nous avons relevé:

- (i) des insuffisances des évaluations annuelles de la qualité des opérations de transport aérien sur le terrain; en outre, l'étude annuelle de la qualité des unités du Service du transport aérien au Siège et l'examen annuel de la gestion du système de gestion de la qualité du Service du transport aérien n'ont pas eu lieu;
- (ii) l'absence d'évaluations AFOSA pour les opérations de transport aérien en Somalie en 2013 et en 2014. Cette évaluation a été menée en octobre 2015.

31. La direction a indiqué que toutes les opérations de transport aérien sur le terrain et toutes les unités du Siège n'étaient pas soumises à une évaluation tous les ans comme l'indiquait le manuel du transport aérien, mais un cadre normatif était en place, ainsi que des activités de suivi et des contrôles internes continus. Elle a ajouté que le suivi des opérations de transport aérien sur le terrain était assuré grâce à une meilleure coordination des évaluations de terrain entre l'Unité de la sécurité aérienne et l'Unité de l'assurance de la qualité, qui tiraient mieux

parti de leurs synergies et de leurs complémentarités dans les domaines spécifiques devant être couverts par les évaluations de l'une ou de l'autre.

32. Nous sommes d'avis qu'il est nécessaire d'examiner régulièrement les divers aspects du fonctionnement du Service du transport aérien du PAM conformément aux prescriptions du manuel de transport aérien.

### **Recommandation 3**

Le Service du transport aérien devrait procéder à un examen régulier du système de gestion de la qualité et réaliser les autres études d'assurance qualité requises à l'issue de ces examens réguliers. De même, il conviendrait d'effectuer chaque année l'évaluation prescrite de l'assurance de la sécurité des opérations de transport aérien sur le terrain.

33. Tout en acceptant la recommandation, la direction a indiqué que la fréquence des études d'assurance qualité serait établie en fonction du nouveau cadre du système de suivi institutionnel et que le manuel de transport aérien serait mis à jour en conséquence.

### **Contrôle de la qualité des services fournis par les exploitants aériens certifiés sous contrat avec le PAM**

34. Le contrôle de la qualité des services fournis par les exploitants aériens certifiés est assuré par le biais d'évaluations trimestrielles (les évaluations de l'exécution du contrat du transporteur aérien [CCPE]) de chaque exploitant prestataire de services.

35. Nous avons relevé un manque d'évaluations trimestrielles en 2013 et en 2014. Sur les 117 CCPE prévues, 19 n'ont pas été réalisées en 2013 et 42 en 2014. Nous avons également constaté que, dans certains cas, ces évaluations semblaient avoir été menées de manière superficielle. Par exemple, dans le rapport établi pour la période allant de janvier à mars 2013 à propos de l'exploitant de l'appareil LZ-CAR opérant au Soudan, la note attribuée était de deux pour tous les paramètres sans exception. De même, dans les rapports sur les opérateurs des appareils 5Y-IHO (Somalie) et 5Y-BVP (Niger) concernant les périodes allant d'avril à juin 2014 et de janvier à mars 2015 respectivement, la note était systématiquement de un pour tous les paramètres.

36. La direction a indiqué que la CCPE n'était qu'un moyen parmi d'autres d'évaluer les prestataires. Le PAM avait recours à d'autres activités détaillées telles que les évaluations de l'Unité de la sécurité aérienne (évaluation des risques des exploitants d'aérodromes, évaluation des risques des exploitants sur le terrain et évaluation des risques liés aux aéronefs), des évaluations d'assurance de la qualité, des visites sur le terrain, etc.

37. Nous sommes d'avis que les évaluations prescrites par le manuel du transport aérien et d'autres manuels se concentrent chacune sur des aspects différents et qu'elles ont lieu à des étapes différentes du processus. Sans vouloir nier leur complémentarité, nous pensons qu'elles ne peuvent pas se substituer les unes aux autres.

#### **Recommandation 4**

Le Service du transport aérien du PAM devrait évaluer régulièrement les exploitants aériens certifiés avec lesquels il a passé un contrat au moyen des évaluations de l'exécution du contrat du transporteur aérien, et produire des rapports d'évaluation qui soient objectifs, interprétables et réalisables.

38. En acceptant la recommandation, la direction a indiqué qu'il serait remédié aux insuffisances des CCPE et que le formulaire utilisé serait revu pour inclure davantage d'informations et permettre ainsi de mieux justifier les notes attribuées.

#### **Services à la clientèle**

39. Afin de s'imprégner davantage d'une culture axée sur la satisfaction des besoins du client dans ses activités quotidiennes à la veille de devenir un service spécialisé dans le transport de passagers et non plus essentiellement de cargaisons humanitaires, le Service du transport aérien du PAM s'est engagé dans son Plan stratégique pour 2013-2015 à prendre les mesures suivantes pour améliorer son service à la clientèle:

- continuer d'établir des centres de services à la clientèle pour toutes ses opérations sur le terrain et promouvoir une philosophie de l'écoute du client;
- réaliser des enquêtes auprès des clients deux fois par an pour mesurer leur degré de satisfaction et utiliser leurs réponses pour améliorer le service;
- promouvoir une culture axée sur la satisfaction des besoins du client dans toutes les opérations sur le terrain grâce à des formations et autres.

40. Nous avons observé que 9 des 14 opérations de transport aérien sur le terrain n'étaient pas encore dotées de centre de services à la clientèle; en outre, 9 enquêtes semestrielles auprès des clients n'avaient pas été réalisées en 2013 et 5 en 2014.

41. La direction a indiqué que si les petites opérations n'étaient pas dotées de centres de services à la clientèle en raison de leur faible effectif, il serait toutefois inexact d'affirmer que cette absence matérielle signifiait que la culture du service à la clientèle y était inexistante. Au demeurant, les activités de service à la clientèle sont intégrées dans la structure de réservation (adresses de courrier électronique, responsables des services à la clientèle, etc.).

42. Nous sommes d'avis que des centres de services à la clientèle dotés de personnel formé à cet effet seront plus efficaces pour répondre aux besoins et aux souhaits des clients. Bien qu'il soit difficile d'établir des centres pour les petites opérations de courte durée, il vaudra la peine d'en installer pour les opérations stables de plus grande envergure.

**Recommandation 5**

Le Service du transport aérien du PAM devrait envisager d'établir des centres de services à la clientèle dans le cadre de ses opérations de terrain et veiller à ce que des enquêtes semestrielles soient régulièrement effectuées auprès des clients.

43. Acceptant la recommandation, la direction a indiqué que le PAM veillerait à ce que des enquêtes périodiques soient réalisées auprès des clients pour renforcer le concept de service à la clientèle. En outre, les opérations de transport aérien sur le terrain feraient l'objet d'une réévaluation pour déterminer lesquelles seraient dotées d'un centre de services à la clientèle à part entière et les distinguer de celles où ces centres seraient intégrés aux bureaux de réservation.

**Formation du personnel de l'Unité de la sécurité aérienne**

44. L'Unité de la sécurité aérienne est chargée de préparer son propre plan annuel de formation. La section 1.3.10.1 du manuel de la sécurité aérienne stipule qu'"il est fondamental pour la réussite des opérations de l'Unité de la sécurité aérienne que les spécialistes qualifiés recrutés par le PAM comprennent bien les services de transport aérien du PAM ainsi que son système de sécurité aérienne et qu'ils se tiennent régulièrement informés des nouvelles réglementations et des progrès techniques intervenant dans un secteur aéronautique dynamique." En outre, la section 3.4.3.1. du manuel de 2015 prévoit qu'un plan annuel de formation doit être élaboré pour tous les agents de l'Unité de la sécurité aérienne, en tenant compte de leurs compétences, de leurs rôles et de leurs responsabilités, ainsi que des activités prévues pour l'unité.

45. Nous avons constaté que sur 14 agents, 7 n'avaient même pas encore commencé leurs cours de formation périodique. Quatre agents en 2013 et 3 en 2014 n'avaient pas suivi les cours "exigés" pour les fonctions qu'ils occupaient.

46. La direction a indiqué qu'elle prenait toutes les mesures nécessaires pour le développement de ses capacités, mais que certains éléments pouvaient être omis par inadvertance. Elle a ajouté que pour plusieurs agents arrivés dans l'unité avant 2011, les dossiers concernant les premières formations périodiques n'avaient pu être retrouvés.

**Recommandation 6**

L'Unité de la sécurité aérienne devrait veiller à ce que tous ses agents suivent les programmes de formation exigés.

47. La direction, prenant acte de la recommandation, a indiqué qu'elle veillerait à ce que le programme de formation requis soit suivi et que l'information concernant la formation du personnel serait regroupée et régulièrement mise à jour.

**Annexe I****Bureaux régionaux et bureaux de pays dans lesquels s'est rendue la mission d'audit**

1.	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique centrale, Nairobi (RBN)
2.	Kenya
3.	Somalie
4.	Bureau régional pour l'Afrique australe, Johannesburg (RBJ)
5.	République démocratique du Congo
6.	Soudan (couvert par le Bureau régional du Caire - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale – RBC)
7.	Tchad (couvert par le Bureau régional de Dakar - Afrique de l'Ouest – RBD)
8.	Niger (RBD)



**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

AFOSA	Assurance de la sécurité des opérations de transport aérien sur le terrain
CCPE	Évaluation de l'exécution du contrat du transporteur aérien
UNHAS	Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies