

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 6–10 juin 2011

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

*Pour information**

F

Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2011/6-I
1^{er} juin 2011
ORIGINAL: ANGLAIS

POINT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE

* Conformément aux décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront pas discutés, sauf si un membre en fait la demande expresse, suffisamment longtemps avant la réunion, et que la présidence fait droit à cette demande, considérant qu'il s'agit là d'une bonne utilisation du temps dont dispose le Conseil.

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 information.

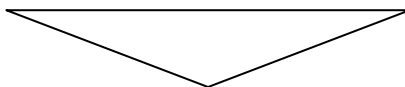
Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter la fonctionnaire du PAM mentionnée ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Chef de cabinet et Directrice, Mme L. Landis tél.: 066513-2002
EDD*:

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

* Bureau du Directeur exécutif

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes relatives aux opérations du PAM en Somalie" (WFP/EB.A/2011/6-I).

* 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.

INTRODUCTION

1. Le présent document expose les suites données jusqu'à présent par le PAM aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport sur les opérations du PAM en Somalie, qui avait été présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2011 (WFP/EB.1/2011/5-B/1).
2. Au moment de la rédaction du présent document, il avait déjà été intégralement donné suite à 17 des 26 recommandations. On trouvera dans le tableau ci-après une description des mesures prises par la direction.
3. Un délai pour la mise en œuvre des recommandations restantes est donné à titre indicatif, tout comme une description des mesures achevées et des dispositions prévues pour mener à son terme la mise en œuvre des recommandations.

**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
I. Questions stratégiques				
<p>1. Dans chaque bureau, il convient de nommer, parmi les membres du personnel, un agent responsable des questions de déontologie; cet agent sera le porte-drapeau pour les questions d'éthique et la première personne à contacter pour trouver une solution aux problèmes dans ce domaine.</p>	<p>Recommandation acceptée en partie.</p> <p>Le Secrétariat entérine l'orientation générale de cette recommandation qui est de donner plus de place aux questions de déontologie et au règlement des problèmes dans ce domaine.</p> <p>Le PAM a été l'un des premiers à s'être doté d'un solide Bureau de la déontologie et à l'avoir développé. Dans le système des Nations Unies, comme dans d'autres institutions publiques, les décisions relatives aux questions déontologiques sont prises au Siège. Il pourrait donc se poser des problèmes d'ordre pratique et procédural s'opposant à la nomination de membres du personnel des bureaux de pays comme personne à contacter en premier lieu pour résoudre les questions d'éthique.</p> <p>Cela étant, le Directeur des opérations travaillera en étroite collaboration avec le Bureau de la déontologie pour trouver un moyen approprié de résoudre ce problème sans pour autant compromettre l'efficacité des arrangements en place ou créer de confusion quant aux voies de communication de l'information.</p> <p>Le Secrétariat continuera d'encourager ses administrateurs à définir des normes rigoureuses de déontologie à l'intention du personnel, comme en témoigne l'un des objectifs que s'est fixé cette année le Programme, à savoir faire davantage connaître au personnel les normes et procédures en matière de déontologie.</p>	<p>Directeur des opérations/ Bureau de la déontologie</p>	<p>Novembre 2011</p>	<p>Après un examen plus approfondi de la question par le Directeur exécutif adjoint chargé des opérations, les directeurs régionaux et le Bureau de la déontologie, il a été décidé de faire suivre une formation plus poussée sur les questions de déontologie à chaque directeur de pays et aux directeurs des bureaux du Siège. Une formation initiale a été organisée pour les directeurs le 5 mai 2011 à Rome.</p> <p>La formation des directeurs de pays devrait se dérouler à l'occasion de la prochaine Réunion mondiale, en novembre 2011.</p> <p>Le Bureau de la déontologie a rappelé au personnel qu'il se tenait à sa disposition à tout moment pour entendre leurs préoccupations et prodiguer des avis et des orientations, en réponse à leurs demandes.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>2. Les bureaux régionaux ont un rôle important à jouer car ils sont plus proches des bureaux de pays et mieux placés pour répondre rapidement à leurs besoins. Les bureaux régionaux devraient recevoir les ressources nécessaires pour pouvoir travailler plus efficacement.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient que les bureaux régionaux jouent un rôle essentiel. La structure décentralisée du Programme a également pour but de parvenir à une efficacité maximale en allouant les ressources de manière appropriée, les décisions à cet effet étant prises dans le cadre de la procédure budgétaire établie.</p> <p>En 2011, le Directeur des opérations travaillera avec les directeurs régionaux pour définir plus précisément les rapports entre les bureaux régionaux et le Siège, en précisant les attributions en matière de supervision du travail des bureaux de pays et en recourant aux compétences centrales lorsqu'il s'agit de la mesure la plus efficace et la plus économique.</p>	<p>Directeur des opérations</p>	<p>Novembre 2011</p>	<p>L'équipe spéciale des bureaux régionaux et du Siège a conclu ses travaux et communiqué ses conclusions aux hauts responsables et à la Directrice exécutive. Le rapport final sera publié à la mi-juin. Entre autres précisions concernant les rôles et les responsabilités, il a été souligné que les bureaux régionaux prendraient la direction de la supervision de la gestion des bureaux de pays dans leur région. Cela comprend: veiller au respect des règles, réglementations et politiques; contrôler la gestion des ressources au niveau des projets; assurer le suivi de la santé financière et des contrôles; et gérer les risques et la performance. La Somalie va désormais faire partie du Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale, nouvellement créé.</p> <p>La dotation en ressources qui sera allouée aux bureaux régionaux pour assurer ce rôle important sera évoquée dans le cadre du prochain Plan de gestion.</p>
<p>3. On reconnaît de plus en plus, sur le plan international, l'importance de l'autosurveillance, par opposition à la surveillance externe. Nous estimons que le bureau du PAM pour la Somalie pourrait être un cadre idéal pour un projet pilote de mécanisme d'autoévaluation. Une liste d'autoévaluation, indiquant les principaux contrôles à réaliser, doit être établie pour le bureau de pays, conformément à la liste d'inspection du Bureau de l'Inspecteur général</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>i) Le fonctionnaire chargé du suivi de l'application des normes travaillera avec le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle (RM) pour élaborer une liste d'autoévaluation des principaux contrôles en vue de procéder à la réalisation annuelle de cette autosurveillance.</p>	<p>i) Bureau du PAM en Somalie, en consultation avec RM</p>	<p>i) Achevée</p>	<p>Le Bureau du PAM en Somalie a accepté de mettre à l'essai le mécanisme de suivi fondé sur l'autoévaluation.</p> <p>i) Avec l'appui d'un consultant, le fonctionnaire chargé du suivi de l'application des normes et le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle ont encore affiné la liste de vérification destinée à l'autoévaluation du bureau de pays et l'ont intégrée à un guide en matière de contrôle interne destiné aux administrateurs.</p>



ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
et des services de contrôle, et sur cette base, le personnel du bureau de pays devra s'autoévaluer à la fin de l'année, dans un rapport adressé au Directeur du Bureau. Nous pensons que cela encouragerait le personnel à assumer la responsabilité des contrôles, améliorant ainsi la redevabilité.	ii) À l'échelle institutionnelle, comme l'a reconnu le Commissaire aux comptes, le PAM a lancé une initiative de renforcement des contrôles de gestion et de l'obligation redditionnelle, sous l'égide du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle. L'équipe chargée de cette initiative surveillera donc les résultats du projet pilote exécuté en Somalie; elle élaborera des instructions de plus vaste portée sur l'autoévaluation des contrôles internes et veillera à ce qu'elles soient suivies.	ii) Équipe chargée de l'initiative de renforcement des contrôles de gestion et de l'obligation redditionnelle	ii) Juin 2011	ii) La liste de vérification a été utilisée à titre pilote au Pakistan et il est prévu de l'utiliser en Afghanistan, en Haïti et au Soudan. Le guide devrait être publié d'ici à juin 2011.
4. a) Il convient de quantifier séparément le degré accepté de risque, dans le cas des opérations à haut risque (comme celles menées dans les zones de la Somalie à accès limité) et des opérations normales (comme celles menées dans les zones de la Somalie auxquelles le personnel du PAM a accès).	Recommandation acceptée. i) Le Secrétariat renforcera la communication avec les parties prenantes chargées du contrôle et de la gouvernance et avec les parties prenantes clés au sujet des opérations à haut risque et du degré de risque accepté correspondant. ii) En outre, le Secrétariat continuera de s'associer à d'autres acteurs pour définir des approches communes pour déterminer et arrêter le degré de risque accepté et la tolérance au risque. Suite à la tenue de la conférence de Copenhague sur les risques ¹ , le PAM prévoit d'organiser trois séminaires avec des parties prenantes clés à Nairobi pour examiner les risques spécifiques au contexte somalien et les solutions envisageables.	i) Secrétariat du PAM ii) Bureau du PAM en Somalie/ Secrétariat du PAM	i) Achevée ii) Premier trimestre 2011	i) Réunions d'information sur les opérations. Dans le cadre du renforcement de ses efforts en matière de communication, le PAM a entrepris d'organiser chaque trimestre des réunions d'information informelles sur les opérations à l'intention du Conseil d'administration. La première s'est tenue en février 2011 et la deuxième en mai; les troisième et quatrième réunions trimestrielles sont déjà programmées. ii) Séminaire sur les risques à Rome. Le PAM a prévu un séminaire sur les risques, à l'intention des responsables de la gestion des risques des membres du Comité permanent interorganisations devant se tenir le 26 mai 2011 à Rome, afin d'examiner et d'arrêter des stratégies communes concernant la détermination du degré de risque accepté et la tolérance au

¹ La conférence sur le thème "Gestion des risques et des résultats dans le cadre de la coopération pour le développement: vers une approche commune" s'est déroulée à Copenhague les 25 et 26 novembre 2010. Elle a réuni des experts et des décideurs de divers États Membres et d'organismes internationaux de développement et du secteur humanitaire pour étudier des questions en rapport avec les risques inhérents aux interventions de secours humanitaires, de développement et de stabilisation.



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
				<p>risque dans des contextes extrêmement fragiles et précaires.</p> <p>Séminaires de Nairobi. L'ancien Ambassadeur Rashed travaille avec le PAM et l'Overseas Development Institute à la préparation des ateliers, qui doivent se dérouler à Nairobi les 2, 20 et 27 juin. Il sera rendu compte de manière exhaustive des résultats des ateliers de Nairobi au Conseil d'administration et aux observateurs, qui seront en outre informés des questions de politique et d'orientation qui seront abordées selon la procédure officielle avec le Conseil.</p>
<p>4. b) En plus de répertorier les risques inhérents, il faudrait établir un registre des risques résiduels, pour avoir l'assurance que ces derniers restent bien dans les limites du degré accepté de risque.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>L'approche suggérée est déjà en train d'être suivie à la faveur de travaux supplémentaires visant à évaluer l'impact de l'activité de contrôle et à déterminer ainsi le risque résiduel.</p> <p>i) Le registre des risques à l'échelle institutionnelle est actuellement mis à jour pour y inclure les apports des divisions du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Ce travail est nécessaire pour veiller à ce que ce registre reflète la position la plus récente en matière de risques et à ce que les contrôles visant à les atténuer soient bien en place, de façon à pouvoir déterminer les risques résiduels.</p>	<p>Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle (RMP)</p>	<p>i) Achevée</p>	<p>i) Le registre des risques à l'échelle institutionnelle a été diffusé au sein du PAM afin d'obtenir des suggestions et un retour d'information et présenté au Haut-Comité de gestion pour approbation le 8 avril 2011. Les modifications concernant l'importance de certains risques ont été examinées le 13 mai 2011. Le registre des risques sera régulièrement mis à jour.</p> <p>La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle continuera d'appuyer les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays aux fins de la mise en œuvre du cadre de gestion des risques, à la faveur de missions et de communications longue distance. Les registres des risques feront</p>



ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
				l'objet d'une analyse afin de répertorier les risques sérieux pour la réputation du PAM et de les signaler au Haut-Comité de gestion, pour que celui-ci prenne les décisions voulues.
	ii) Les registres des risques de toutes les opérations à haut risque sont également en train d'être revus pour veiller à ce qu'ils reflètent la position la plus récente en matière de contrôles et qu'ils aient été analysés de façon à obtenir une évaluation des risques résiduels.		ii) Novembre 2011	ii) Des registres des risques sont en cours d'élaboration pour toutes les opérations à haut risque. La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle a reçu le registre des risques de 14 des 23 pays à haut risque ² . Elle procède actuellement à leur examen et s'intéresse désormais de plus près aux risques résiduels et aux contrôles y afférents.
<p>5. Nous pensons que les risques pour la réputation du PAM pourraient avoir des effets de plus grande portée que les risques opérationnels, dont les effets sont en général plus localisés. En conséquence, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle devrait être chargé de recueillir et d'analyser les signaux d'alerte indiquant la possibilité de risques sérieux pour la réputation du PAM et de transmettre ces signaux aux niveaux hiérarchiques appropriés. Ce Département devrait travailler en collaboration étroite avec le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle et le Comité</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Les risques pour la réputation du PAM seront traités dans le nouveau cadre de gestion des risques et seront systématiquement communiqués aux organes de contrôle du Programme.</p> <p>Le Secrétariat a déjà inclus les risques pour la réputation dans le registre des risques à l'échelle institutionnelle. Il continuera d'examiner et d'actualiser le profil des risques du PAM, qui fait apparaître les principaux risques ayant une incidence sur la mise en œuvre de sa stratégie et de sa mission, et présente l'impact potentiel sur le PAM et la probabilité que des risques se concrétisent. Un registre complet des risques institutionnels accompagne ce profil, qui met en lumière les processus à risque et permet au Secrétariat de définir des mesures d'atténuation adaptées et attribuer les responsabilités en matière de gestion et d'atténuation des risques.</p>	RMP	Achevée	<p>Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle a été chargé de recueillir et d'analyser les signaux d'alerte relatifs à des risques importants pour la réputation du PAM. Il a mis en place un système global pour la communication et la transmission de ces risques du terrain au Haut-Comité de gestion, en passant par les structures régionales. Le Département rend régulièrement compte au Comité d'audit et collabore étroitement avec le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle pour s'assurer que ces risques ont bien été communiqués.</p> <p>D'ici à juin 2012, le nouveau cadre de gestion des risques sera intégralement mis en œuvre au niveau mondial.</p>

² Des registres des risques ont été établis pour les pays suivants: Afghanistan, Égypte, Éthiopie, Kenya, Haïti, Libéria, Pakistan, Philippines, République démocratique du Congo, Somalie. Sri Lanka, Yémen et Zimbabwe.



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
d'audit, et leur communiquer les résultats de ses travaux.	<p>Le cadre de gestion des risques comporte un système intégré de gradation du risque qui permettra de déclencher l'intervention des hauts responsables et du Comité exécutif de gestion. RM est chargé de mettre en œuvre la gestion des risques et de veiller à ce qu'elle soit prise en compte à tous les niveaux en 2011-2012 afin de permettre au PAM d'identifier les mesures d'atténuation à prendre, de les consigner et d'en faire assurer le suivi, ainsi que de maintenir les risques en deçà du niveau accepté (tolérance à l'égard du risque). RM pourra en outre passer en revue les risques répertoriés, examiner les progrès accomplis en matière d'atténuation, et identifier les signaux d'alarme se rapportant à des risques susceptibles d'entacher notre réputation et suivre le processus de gradation prédéfini.</p> <p>RM continuera de tenir le Conseil et le Comité d'audit informés de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion des risques dans le cadre des opérations du PAM.</p> <p>(Voir également les observations formulées dans la réponse à la recommandation 4 b) pour plus de renseignements sur ce qui sera fait au premier semestre de 2011).</p>			
6. La direction devrait formuler et appliquer une stratégie visant à répondre rapidement, avec décision et de manière transparente, aux principales allégations extérieures.	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>i) Les allégations extérieures représentent des risques pour le PAM et doivent être abordées dans le cadre du nouveau dispositif de gestion des risques dont les grandes lignes sont exposées dans la réponse à la recommandation 5. On s'assurera ainsi que la responsabilité de s'occuper des principales allégations est clairement attribuée.</p> <p>ii) En outre, le Secrétariat élaborera des instructions administratives sur la manière de traiter les cas particuliers.</p>	<p>i) Voir la recommand. 5</p> <p>ii) Directeur des opérations</p>	<p>i) Voir la recommand. 5</p> <p>ii) Septembre 2011</p>	<p>Comme évoqué dans les réponses aux recommandations 4 et 5, la direction dispose désormais de mécanismes pour répondre aux allégations et aux questions liées aux risques et les faire connaître à la haute direction, à la faveur du Haut-Comité de gestion, et au Conseil d'administration à l'examen des réunions trimestrielles sur les opérations. À mesure que le processus de gestion des risques se développe et si nécessaire, des directives administratives supplémentaires seront élaborées pour accompagner ce processus et permettre la gestion des cas particuliers.</p>



ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>7. Le PAM devrait valider l'identification des bénéficiaires, par sondage, avant le stade du suivi des distributions, du moins dans les zones accessibles à son personnel.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Secrétariat prend acte des vues exprimées dans cette recommandation et les approuve.</p> <p>Toutefois, le modèle opérationnel du PAM consiste à travailler avec un réseau de partenaires coopérants pour assurer la livraison des produits alimentaires, notamment pour identifier ceux qui en bénéficieront.</p> <p>Dans le cadre de cette approche, et comme l'a reconnu le Commissaire aux comptes, les contrôleurs de l'aide alimentaire vérifient de manière sélective le choix des bénéficiaires effectué par les partenaires coopérants pour s'assurer que certains critères sont respectés. En effet, si l'accès est possible, le niveau de suivi devrait être accru dans les zones où des irrégularités ont été signalées.</p> <p>Le Secrétariat admet que, dans certaines parties de la Somalie, en raison du manque d'accès et d'autres problèmes de sécurité propres à la région, il a été difficile d'assurer efficacement le suivi de l'aide alimentaire. Il considère néanmoins que le modèle opérationnel fondé sur la collaboration avec des partenaires coopérants reste fondamentalement valable.</p> <p>Dans ce contexte, le PAM joue un rôle important en sélectionnant et en formant les partenaires coopérants et en assurant le suivi de leurs activités. Si la zone concernée est accessible au personnel du PAM, ce travail devrait être effectué avec toute la diligence voulue pour garantir une solide validation du travail d'identification et d'enregistrement des bénéficiaires effectué par les partenaires coopérants. Le PAM doit tenir un registre rigoureux des besoins identifiés ainsi que des activités de suivi et d'évaluation. Dans les cas où des partenaires coopérants suscitent des inquiétudes auxquelles on ne cherche pas de réponse ou qui se renouvellent, il peut être nécessaire de mettre fin à l'accord de</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>En cours d'exécution</p>	<p>Le Bureau du PAM en Somalie dispose d'un système pour valider et vérifier l'identification des bénéficiaires, qui est intégré à la version révisée de ses procédures standard.</p> <p>Comme énoncé dans les nouvelles procédures standard, l'identification et le ciblage des bénéficiaires effectifs sont fondés sur des critères de sélection standard pour la Somalie qui ont été adaptés à différentes "zones de subsistance". Les partenaires coopérants et la communauté concernée s'accordent sur au moins cinq critères de sélection figurant sur la liste harmonisée pour chacun des points de distribution finale. Les critères sont communiqués au comité de secours local et aux autorités locales et affichés dans la communauté. En ce qui concerne les distributions générales de vivres, les partenaires examinent la liste avant le début des distributions afin de permettre l'identification des bénéficiaires manquants ou le retrait de la liste de ceux qui ne répondent pas aux critères. La liste des bénéficiaires devrait faire la référence des cartes de rationnement, celles-ci étant classées dans l'ordre numérique. Les contrôleurs du PAM vérifient que les systèmes sont bien en place sur le terrain.</p> <p>Pour les programmes tels que la supplémentation alimentaire ciblée, le PAM procède à des contrôles par sondage lors du dépistage mensuel de troubles nutritionnels afin de veiller à ce que les critères de sélection soient bien respectés.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
	partenariat sur le terrain (voir également les observations formulées dans la réponse à la recommandation 20).			
8. Le bureau de pays devrait réévaluer, en consultation avec d'autres parties prenantes, les risques que comportent les opérations de distribution d'aide alimentaire à Afgoye.	Recommandation acceptée. Le Directeur de l'Administration générale, après avoir consulté le Bureau du PAM en Somalie et les parties prenantes extérieures, a passé en revue les risques que comporte cette opération et a, au moment de la rédaction du présent rapport, suspendu les programmes de supplémentation alimentaire et d'alimentation en milieu institutionnel à Afgoye. Des évaluations des risques continueront d'être effectuées afin de déterminer si les activités peuvent reprendre à Afgoye, et quand.	Directeur de l'Administration générale/ Directeur du Bureau du PAM en Somalie	Achevée	D'après une évaluation des risques en cours, les opérations à Afgoye demeurent suspendues.
9. a) L'évaluation des capacités des partenaires coopérants devrait reposer sur une documentation adéquate, afin que le processus soit plus objectif.	Recommandation acceptée. Le bureau de pays estime qu'il conserve déjà un nombre significatif de documents concernant les évaluations des capacités des partenaires coopérants. Il a également mis au point une liste de contrôle à cet effet pour s'assurer que la documentation relative à la procédure de sélection des partenaires coopérants est appropriée et que ses critères en la matière sont uniformément appliqués dans toute la Somalie. Le bureau de pays continuera d'utiliser cette liste de contrôle pour consigner le déroulement de la procédure de sélection des partenaires coopérants.	Bureau du PAM en Somalie	Achevée	Le Bureau du PAM en Somalie a une liste de vérification pour l'évaluation des capacités, afin de garantir que la sélection des partenaires coopérants et le recueil de données sur leurs activités sont harmonisés dans toute la Somalie.



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>9. b) Il faut faire preuve de toute la diligence voulue pour sélectionner les partenaires coopérants, et une fois que ceux-ci sont sélectionnés, le bureau de pays doit tout mettre en œuvre pour entretenir avec eux des relations à long terme, au moins dans les domaines où les activités restent identiques d'une saison sur l'autre.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Secrétariat considère qu'il est déjà fait preuve de toute la diligence voulue lors de la sélection des partenaires coopérants en Somalie.</p> <p>Il reconnaît également, et approuve, les avantages considérables qui découlent des relations durables avec ces derniers et poursuivra sur cette voie, sachant toutefois que l'appartenance d'ONG somaliennes à des clans peut limiter leur zone d'intervention.</p> <p>Le cadre général pour le partenariat entre le PAM et les ONG contient des instructions claires sur la manière de bâtir des relations à long terme avec les partenaires coopérants. Il existe également un manuel à l'intention des partenaires coopérants intitulé "Coopérer avec le PAM".</p> <p>Dans la mesure du possible, le Bureau du PAM en Somalie travaille avec des partenaires coopérants sur la durée mais cela n'est pas toujours possible pour les raisons indiquées plus haut.</p> <p>Le Bureau du PAM en Somalie consacre par ailleurs beaucoup de temps et d'énergie à former les partenaires coopérants.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Le Bureau du PAM en Somalie continue de nouer des partenariats avec les partenaires coopérants et à entretenir, dans la mesure du possible, des relations à long terme avec eux. Des stages de formation consacrés aux mécanismes de contrôle du PAM ont été organisés pour les partenaires coopérants qui travaillent dans le centre de la Somalie et au Puntland en septembre 2010, janvier 2011 et mars 2011.</p> <p>Une formation à la mise en œuvre des programmes ordinaires est également offerte. Le renforcement des capacités des partenaires coopérants est un processus continu qui fait partie des activités régulièrement menées par le bureau de pays. Plusieurs formations ont eu lieu ces derniers mois, sur les procédures standard applicables aux distributions générales de vivres, les programmes d'alimentation thérapeutique supplémentaire, la santé et la nutrition maternelles et infantiles, l'alimentation scolaire et les activités Vivres contre travail, Vivres pour la création d'avoirs et Vivres pour la formation.</p>
<p>10. De nouvelles allocations/livraisons ne devraient pas être faites au profit des transporteurs/partenaires coopérants qui ne présentent pas leur lettre de transport/rapport dans un délai de trois mois à compter de la date d'arrivée des produits alimentaires.</p>	<p>Recommandation acceptée en partie.</p> <p>Le Secrétariat est tout à fait d'accord avec cette recommandation dans la mesure où elle se rapporte aux transporteurs.</p> <p>Comme l'admet le Commissaire aux comptes, les contrats de transport contiennent déjà une obligation expresse de renvoyer les lettres de transport au bureau concerné du PAM dans un délai de 10 jours à compter de la fin de la livraison des produits alimentaires.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Le Bureau de pays a intégré cette question aux procédures standard mises à jour.</p> <p>Dans le cadre du processus d'évaluation des transporteurs, l'Unité de la logistique s'assurera que des mesures appropriées sont prises à l'encontre de tout transporteur qui ne communiquera pas la documentation qu'il est tenu de présenter conformément à son contrat.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
	<p>Des mesures seront prises à l'encontre de tout transporteur qui ne communiquera pas ses lettres de transport dans les trois mois à compter de la date d'arrivée des vivres.</p> <p>Pour ce qui est des partenaires coopérants, le Secrétariat est d'accord qu'il importe pour les bureaux de pays d'insister pour que les rapports sur les distributions soient communiqués dans les délais impartis. Toutefois, une décision d'engager une action à l'encontre d'un partenaire coopérant dans le cas où les rapports ne sont pas communiqués dans les mois suivant la date de livraison doit tenir compte des circonstances particulières - par exemple la question de savoir où les vivres étaient prépositionnés avant la distribution prévue ou si la distribution a été interrompue en raison de l'escalade de la violence. Ces circonstances pourraient indiquer qu'il ne serait pas justifié de pénaliser le partenaire coopérant concerné pour le retard dans la communication de ses rapports.</p> <p>Dans le cas où les vivres doivent être livrés et distribués le même jour, il est prescrit aux partenaires coopérants de renvoyer le rapport de distribution 45 jours au plus tard après cette date. Les instructions du PAM précisent qu'une action devrait être engagée pour donner suite à tout retard de ce rapport.</p> <p>Une décision sur la question de savoir s'il convient d'engager une action à l'encontre d'un partenaire coopérant si ses rapports ne sont pas envoyés dans les trois mois suivant la livraison ne peut être prise à titre général mais doit tenir compte des circonstances spécifiques.</p>			<p>La procédure standard relative aux bordereaux de sortie et aux instructions de transport terrestre met aussi l'accent sur le fait que les partenaires coopérants doivent présenter leurs rapports dans un délai de trois mois. Les expéditions seront interrompues si les rapports ne sont pas reçus dans le délai prescrit.</p> <p>Les directives, lettres ou procédures standard ci-après sont également en place:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ une note adressée en octobre 2009 à tous les partenaires coopérants du PAM au sujet de la vente ou de l'échange d'aide alimentaire; ➤ une lettre envoyée à tous les partenaires coopérants les informant qu'ils seront tenus financièrement responsables de toute utilisation irrégulière des denrées du PAM qui serait mise au jour; ➤ la procédure standard à suivre en cas de détournement ou d'utilisation irrégulière de l'aide alimentaire (avril 2010); et ➤ la procédure standard à suivre en cas de vente ou d'échange de l'aide alimentaire, y compris la responsabilité financière des partenaires coopérants (juin 2010).



ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>11. Le bureau de pays devrait travailler dans la transparence, en collaboration étroite avec les parties prenantes extérieures.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le bureau du PAM en Somalie fait tout son possible pour travailler dans la transparence et en collaboration étroite avec les parties prenantes extérieures. Le Commissaire aux comptes le reconnaît quand il salue dans son rapport l'esprit de coopération de l'équipe travaillant actuellement dans le bureau de pays.</p> <p>Les autres mesures spécifiques prises par le directeur de pays en vue de collaborer plus étroitement avec les parties prenantes extérieures sont notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ interaction avec le Groupe interorganisations de gestion des risques des Nations Unies et son coordonnateur, qui vient d'être nommé; ➤ sessions d'information individuelles avec des donateurs; et ➤ tables rondes de groupes de donateurs. 	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Le PAM participe à des réunions interinstitutions, dont celles du Comité permanent interorganisations, de l'équipe de pays humanitaire et des hauts responsables des organismes opérationnels.</p> <p>Au niveau opérationnel, le PAM dirige les modules de l'assistance alimentaire et de la logistique et participe à d'autres en qualité de membre (par exemple pour ce qui est de la nutrition).</p> <p>Le PAM contribue à la planification, à la mise en œuvre et à l'analyse des évaluations saisonnières de l'Unité d'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition, et dirige régulièrement d'autres évaluations ou y prend part. Il participe activement à la Stratégie d'assistance des Nations Unies pour la Somalie, au Cadre stratégique intégré pour la Somalie et à la procédure d'appel global.</p> <p>Des rencontres sont organisées tous les mois avec les différents donateurs. Une table ronde réunissant des donateurs s'est tenue en mars 2011.</p> <p>Ces activités font partie des opérations courantes et quotidiennes du bureau de pays.</p>
<p>12. Étant donné que le bureau de pays envisage d'investir massivement dans les activités de suivi, il faudrait spécifier à l'avance les conclusions possibles de ces activités, ainsi que les mesures correctives à prendre dans chaque cas d'espèce. Nous pensons que le bureau de pays disposerait ainsi de</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le bureau de pays a déjà élaboré des modes opératoires normalisés indiquant comment donner suite aux conclusions des activités de suivi.</p> <p>De plus, comme recommandé au paragraphe 29 du rapport, le bureau de pays va mettre en place un système lui permettant de procéder régulièrement au suivi des ventes d'aide alimentaire sur les marchés et ses mouvements transfrontières.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Compte tenu des mesures susceptibles de devoir être prises au titre du suivi le bureau de pays a fait d'importantes modifications dans le but d'intégrer des contrôles préventifs dans ses programmes, rendant ainsi le suivi plus simple et moins onéreux. Par exemple, il est désormais demandé aux partenaires coopérants du PAM de doser exactement les rations destinées aux</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
lignes directrices qui l'aideraient à réagir aux conclusions des activités de suivi et à en optimiser les avantages.				différents bénéficiaires, afin de contribuer à ce que moins de sacs non ouverts soient distribués. La procédure standard à suivre en cas de vente ou d'échange de l'aide alimentaire illustre concrètement une mesure spécifique de suivi (responsabilité financière des partenaires coopérants à l'égard des produits alimentaires du PAM) à prendre en vue d'obtenir un résultat de suivi spécifique (recensement d'une utilisation irrégulière); voir la recommandation 10.
13. Le PAM devrait mettre en place des systèmes pour recueillir des informations et mesurer les indicateurs existants d'effet direct et d'impact. Les conclusions de cet exercice devraient figurer dans les rapports annuels normalisés sur les projets.	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le PAM dispose déjà d'un cadre de résultats stratégiques qui comporte des indicateurs des effets directs, lesquels figurent dans le cadre logique de chaque projet approuvé.</p> <p>Le PAM est tenu de rendre des comptes au regard des indicateurs de résultats (produits et effets directs) qui figurent dans le cadre logique du projet que contient le descriptif du projet qui a été approuvé.</p> <p>Dans son rapport, le Commissaire aux comptes relève que les rapports de 2009 sur les projets mettent fortement l'accent sur les produits et ne donnent que peu de renseignements sur les effets directs.</p> <p>Le Bureau du PAM en Somalie s'attache à mesurer les effets directs au regard des indicateurs qui figurent dans le cadre logique des opérations d'urgence approuvées. Toutefois, ce travail est parfois compromis par le peu de données fiables communiquées par les autorités et les partenaires.</p> <p>Dans des situations d'urgence assorties de difficultés opérationnelles considérables, comme c'est le cas en Somalie, le Secrétariat comprend que le bureau de pays privilégie les indicateurs de produits pour montrer que les procédures de distribution des vivres</p>	Bureau du PAM en Somalie	Achevée	<p>L'opération d'urgence et le cadre logique sont conformes au Plan stratégique du PAM et au Cadre de résultats stratégiques.</p> <p>Il a été rendu compte de tous les effets directs de l'opération d'urgence dans les deux rapports normalisés sur les projets concernant la Somalie établis en 2009 et 2010. Le rapport de 2010 montre que d'importants effets directs avaient été obtenus grâce aux interventions du PAM; ainsi, la situation de la nutrition en 2010 a fait apparaître une amélioration par rapport à 2009. Les rapports des partenaires coopérants ont fait état d'un recul du taux de mortalité et d'une amélioration du taux de récupération chez les enfants bénéficiant de programmes de supplémentation alimentaire.</p> <p>Les rapports établis sur le terrain en 2010 indiquaient que le programme d'alimentation scolaire d'urgence améliorerait le taux d'assiduité, faisait reculer le taux d'abandon et renforçait l'engagement des parents et de la communauté dans le secteur de l'éducation.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
	<p>prévues ont bien été suivies du point de vue du nombre de personnes en bénéficiant et de la quantité d'aliments distribués, de préférence aux indicateurs d'effets directs qui montrent que l'aide alimentaire a bien eu l'impact escompté.</p>			
<p>14. a) Le bureau de pays devrait réajuster sa stratégie de contrôle, en privilégiant les contrôles préventifs aux stades de la sélection des partenaires coopérants, du maintien des relations avec ces partenaires, de la préparation des plans d'allocation et de distribution, ainsi que de l'identification et de l'enregistrement des bénéficiaires.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Secrétariat reconnaît que le bureau de pays devrait renforcer davantage ses contrôles préventifs.</p> <p>Les contrôles concernant le choix des partenaires coopérants et le maintien des relations avec eux sont mis en œuvre en évaluant les capacités des partenaires coopérants et en donnant plus d'informations sur la procédure de sélection au moyen d'une liste de contrôle, qui est désormais pleinement exploitée (voir la réponse à la recommandation 9).</p> <p>Les plans d'allocation et les distributions sont assortis de divers mécanismes de contrôle; les plans d'allocation sont élaborés à la faveur d'un processus consultatif. Toutefois, le bureau de pays veillera à garder davantage trace des modifications apportées tant aux plans d'allocation qu'aux plans de distribution, comme l'a recommandé le Commissaire aux comptes.</p> <p>Le Bureau du PAM en Somalie a consacré beaucoup de temps à renforcer ses modes opératoires normalisés se rapportant à plusieurs aspects opérationnels, y compris l'identification et l'enregistrement des bénéficiaires.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Le bureau de pays s'attache à mener des contrôles préventifs dans tous ces domaines. Vous trouverez aux recommandations 9, 18, 19 et 20 des informations actualisées concernant la stratégie de contrôles préventifs qui a été mise en place pour s'attaquer à ces sujets de préoccupation.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>14. b) Avant de modifier les procédures et les pratiques, le bureau de pays devrait procéder à une analyse des lacunes afin d'identifier la cause fondamentale des problèmes. Il ne faudrait changer les procédures que si l'on a la certitude que les contrôles existants sont faibles. Il faudrait mettre davantage l'accent sur la formation, la réitération fréquente des instructions et l'adoption de mesures disciplinaires pour faire appliquer les contrôles.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Secrétariat reconnaît combien il importe de ne pas modifier des contrôles théoriquement bien conçus au seul motif qu'ils ne sont pas pleinement ou correctement exécutés. Des mesures seront prises conformément aux indications données dans la réponse à la recommandation 3.</p>	<p>Voir la recomb. 3</p>	<p>Achevée</p>	<p>Le Bureau du PAM en Somalie a procédé à une analyse méticuleuse des procédures et des pratiques tout en renforçant la formation du personnel et des partenaires coopérants. De nombreux documents sont conservés concernant les mesures correctives prises à l'encontre de partenaires et de transporteurs.</p>
<p>14. c) Le PAM devrait, périodiquement, calculer le coût global de tous les contrôles supplémentaires mis en place ou envisagés pour poursuivre les opérations dans les zones à haut risque difficilement accessibles à son personnel. Ces informations détaillées devraient être communiquées, en toute transparence, aux donateurs afin qu'une décision puisse être prise, en connaissance de cause, sur la poursuite ou non des opérations dans ces zones à haut risque.</p>	<p>Recommandation acceptée. Comme le reconnaît le Commissaire aux comptes, cela devrait être fait périodiquement. En se fondant sur une évaluation régulière des risques, le bureau de pays peut proposer des dépenses supplémentaires au titre des contrôles dans les révisions budgétaires, les nouveaux projets ou les nouvelles opérations présentés pour approbation soit au Conseil d'administration dans le cas des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), soit à la Directrice exécutive et au Directeur général de la FAO dans le cas des opérations d'urgence. Les formats de projet et de révision budgétaire se rapportant aux IPSR et aux opérations d'urgence sont assez détaillés pour permettre au bureau de pays d'expliquer la raison d'être et la nature des augmentations budgétaires envisagées et de signaler les difficultés et les risques inhérents aux opérations menées dans des environnements où l'insécurité est considérable.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Le Bureau du PAM en Somalie évalue actuellement les coûts des contrôles supplémentaires et prévoit de les présenter dans le cadre de sa prochaine opération d'urgence, au troisième trimestre de 2011.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
II. Questions opérationnelles				
<p>15. a) Le Siège doit établir une liste de pointage normalisée pour les missions de contrôle dans chaque domaine fonctionnel; cette liste s'inspirera de celle utilisée par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle pour ses inspections, et toutes les missions de contrôle des bureaux régionaux devront, à l'avenir, se conformer aux rubriques de la liste de pointage approuvée.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le PAM va établir et/ou actualiser à l'intention des missions de contrôle des bureaux régionaux des listes de pointage normalisées pour chaque fonction, qui serviront de lignes directrices pour les bureaux de pays.</p>	<p>Directeur des opérations</p>	<p>i) Mise à jour à la mi-novembre ii) Mi-juin</p>	<p>i) À l'occasion de l'établissement du rapport final de l'équipe spéciale des bureaux régionaux et du Siège, qui sera publié en juin, les listes de vérification sont en train d'être mises à jour pour chaque domaine fonctionnel et seront utilisées par les missions de contrôle des bureaux régionaux et par les bureaux de pays. ii) Le Département des opérations rappellera aux bureaux régionaux et aux directeurs de pays qu'il convient d'utiliser ces listes de vérification lors des missions de contrôle.</p>
<p>15. b) Tous les rapports de mission des bureaux régionaux devraient être consignés par écrit, afin que l'on puisse se reporter aux documents relatant le travail accompli par la mission et exposant ses résultats.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Secrétariat veillera à ce que les rapports de mission soient présentés par écrit, qu'il soit donné suite aux recommandations et que ces documents soient archivés pour pouvoir s'y reporter ultérieurement.</p>	<p>Directeur des opérations</p>	<p>Achevée</p>	<p>Tous les bureaux régionaux ont été informés de la nécessité d'établir des rapports écrits, et il leur a été précisé qu'à l'instar des bureaux de pays, ils étaient responsables du suivi des questions touchant l'application des normes.</p>
<p>16. Il conviendra d'examiner avec le plus grand soin le mandat de l'agent chargé du suivi de l'application des normes, une fois que les systèmes et procédures auront été mis en forme. Nous pensons que la présence active du chargé du suivi de l'application des normes pour épauler le directeur de pays et les autres cadres chargés des contrôles ne doit rien soustraire aux responsabilités et à la redevabilité de ceux-ci à l'égard de ces contrôles.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Commissaire aux comptes reconnaît que la nomination d'un chargé du suivi de l'application des normes est une bonne initiative à court terme. La décision de désigner un chargé du suivi de l'application des normes a été prise par la Directrice exécutive du fait de l'engagement contracté par le PAM envers ses donateurs et de la complexité des opérations du PAM en Somalie. Par le passé, la nécessité du maintien d'un poste de chargé du suivi de l'application des normes a été en effet revue en fonction de l'évolution des circonstances: au Soudan et en Afghanistan, de tels postes ont été établis et transférés en fonction des besoins.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>À l'issue du voyage en Somalie de la Directrice exécutive en avril 2011, on a constaté que l'agent chargé du suivi de l'application des normes jouait un rôle important et devrait rester en fonction. Le Chargé du suivi de l'application des normes permet aux directeurs opérationnels d'atteindre leurs objectifs et fournit des avis et des orientations utiles en matière de contrôle. Le prochain examen aura lieu en septembre 2011, quand le Chargé du suivi de l'application des normes aura accompli une année de service.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
	L'application de cette recommandation commencera dès que la situation sur le terrain le permettra.			
<p>17. Il convient de suivre de plus près la remise par le personnel du PAM des formulaires d'évaluation au niveau du Siège et du bureau de pays. Les rappels doivent être émis en temps opportun pour le dépôt des formulaires et l'on s'assurera que ces derniers ont été convenablement remplis, en prévoyant un suivi de la nouvelle remise au cas où les réponses seraient incomplètes. En dernier ressort, il faudra recourir à des avertissements et à des mesures disciplinaires contre les personnes récalcitrantes. La direction nous a assurés qu'elle œuvrait actuellement à l'amélioration du formulaire PACE, de manière à obtenir des réponses complètes et à faciliter les contrôles de qualité.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Secrétariat ajoutera des contrôles supplémentaires au formulaire en ligne du Programme d'évaluation professionnelle et de développement des compétences (PACE) pour s'assurer que les sections pertinentes ont été remplies. Toutefois, il signale que des rappels sont déjà envoyés aux administrateurs et à leur personnel en temps voulu au sujet des délais prévus dans le cycle annuel d'évaluation de la performance professionnelle. En outre, les administrateurs reçoivent des statistiques par service sur le pourcentage de réponse, ainsi que des renseignements sur la situation de chaque membre du personnel dans le système PACE.</p> <p>Dorénavant, les résultats PACE des administrateurs à la classe P-5 et au-dessus incluront le taux d'exécution de la procédure PACE pour les membres du personnel dont ils assurent la supervision. Ne pas mener la procédure PACE à son terme n'est pas répréhensible aux termes des règlements du PAM mais peut être considéré comme un problème de performance.</p>	<p>Division des ressources humaines</p>	<p>Achevée</p>	<p>Le Secrétariat continue de souligner qu'il importe de mener à bien le processus d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE). En 2011, la Division des ressources humaines a publié une nouvelle série de directives concernant la promotion et la réaffectation du personnel du cadre organique recruté sur le plan international, qui prévoient l'utilisation des résultats du programme PACE lors de la prise de décisions relatives aux carrières. Le programme PACE est également un outil clé utilisé lors des prorogations de contrats et des augmentations d'échelon annuelles.</p>
<p>18. Pour une meilleure transparence, il faudrait conserver une trace écrite complète des calculs pour justifier les chiffres inscrits dans le plan d'allocation définitif.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Bureau du PAM en Somalie fera tout son possible pour conserver une trace écrite justifiant à tout moment des modifications apportées aux plans d'allocation et de distribution.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Les procédures suivies par le Bureau du PAM en Somalie ont été modifiées afin de faciliter la conservation d'une trace écrite complète. Une fois le plan d'allocation définitif adopté, aucun changement n'est apporté dans le tableau. Une trace écrite complète comprenant des notes pour le dossier établies pour chaque réunion et des mémorandums sur tous les changements est conservée, si bien que tous les changements apparaissent de manière transparente tout au long du processus. toute modification doit être</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
				validée et approuvée par le directeur de pays.
19. Le bureau de pays devrait faire preuve de plus de rigueur et conserver une trace écrite documentant comme il se doit les changements qu'il a fallu apporter aux plans de distribution.	Voir la réponse à la recommandation 18.	Voir la recomb. 18	Achevée	Des améliorations ont été apportées de manière à garantir le recueil de toute la documentation concernant tous les changements apportés aux plans de distribution ainsi qu'aux distributions proprement dites. Le personnel du bureau de pays a été formé aux procédures renforcées.
20. Il faudrait appliquer immédiatement les clauses du nouveau mode opératoire normalisé concernant l'émission de cartes de rationnement, l'affichage des listes de bénéficiaires et les reçus demandés aux bénéficiaires. Le PAM devrait envisager le recours à la technologie (utilisation de cartes de rationnement biométriques, notamment), sur une base pilote, dans des régions stables.	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>L'application du nouveau mode opératoire normalisé est en cours. Une formation complémentaire à l'intention des partenaires coopérants est prévue en janvier 2011 à l'issue de la première phase d'exécution afin d'examiner les enseignements qui en auront été tirés.</p> <p>S'agissant de l'utilisation de cartes de rationnement biométriques, celles-ci ont été introduites à titre expérimental par le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dans des camps de réfugiés. Après avoir examiné avec le HCR les principaux problèmes liés à la protection des bénéficiaires, le PAM a reçu du HCR l'autorisation de les utiliser. Un examen des leçons tirées de cette expérience permettra de décider si ce type de technologie peut être utilisé à titre pilote en Somalie.</p>	Bureau du PAM en Somalie/ Division des programmes	Achevée	<p>Conformément aux nouvelles procédures standard, les dispositifs de contrôle ci-après ont été mis en place:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ une ration complète est exposée sur chaque site de distribution; ➤ des cartes de rationnement sont utilisées pour tous les programmes de distribution; ➤ tous les mois, les enfants font l'objet d'un examen et des registres sont conservés pour chaque centre de supplémentation alimentaire; ➤ les bénéficiaires doivent contresigner la liste de distribution à réception de leur ration; ➤ des cartes avec un numéro de ligne directe sont distribuées aux bénéficiaires et des annonces sont radiodiffusées afin que les bénéficiaires qui n'auraient pas reçu une ration complète puissent le signaler immédiatement; ➤ le programme est passé de distributions générales de vivres à des distributions plus ciblées.



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
				Une série de formations destinées aux partenaires coopérants et au personnel du PAM sur le terrain a été organisée concernant ces procédures standard, et des missions de vérification ont été conduites sur le terrain à la fois par le bureau de section et par le bureau de pays.
21. a) Le calendrier prévu pour la réalisation des évaluations des partenaires coopérants devrait être suivi strictement et faire l'objet de vérifications régulières de la part des superviseurs.	Recommandation acceptée. Le bureau de pays développera plus avant ses modes opératoires normalisés relatifs à l'évaluation des partenaires coopérants.	Bureau du PAM en Somalie	Achevée	Le bureau de pays est en train d'élaborer une procédure standard pour mieux orienter les bureaux de section s'agissant des questions relatives à l'évaluation des partenaires coopérants. Dans l'intervalle, il est prévu de procéder régulièrement à des évaluations des partenaires coopérants. La pratique actuelle est la suivante: si un projet dure moins d'un an, une évaluation au moins doit être effectuée pendant la durée du projet. Si le projet dure plus d'un an, alors une évaluation est requise tous les six mois. De nouveaux accords de partenariat sur le terrain ne pourront être conclus ni des accords existants prorogés tant que les évaluations ne seront pas à jour. Cette vérification est faite par le bureau de pays.
21. b) Pour une meilleure transparence, les critères d'évaluation retenus devraient être communiqués aux partenaires coopérants dès le départ, au moment de la mise au point définitive des accords de partenariat sur le terrain.	Recommandation acceptée. Le bureau de pays appliquera cette recommandation.	Bureau du PAM en Somalie	Achevée	Le modèle d'évaluation des partenaires coopérants est joint en annexe à tous les accords de partenariat sur le terrain. Les critères d'évaluation comprennent des indicateurs liés au déroulement des distributions, à l'établissement des rapports, à la gestion des fonds, à la gestion de la logistique, à la dotation en personnel, à la coordination, au suivi et à l'élaboration des propositions.



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>22. Les unités du bureau de pays chargées de l'exécution et de la logistique devraient analyser ensemble les raisons des différences relevées en ce qui concerne les rapports en souffrance des partenaires coopérants et harmoniser leurs données.</p>	<p>Recommandation acceptée. Des efforts sont déjà déployés en ce sens (voir la réponse à la recommandation 25).</p>	<p>Voir la recommandation 25</p>	<p>Achevée</p>	<p>Une réunion mensuelle d'harmonisation a désormais lieu entre les unités de la logistique et des programmes afin de déterminer pourquoi des différences ont été relevées entre les rapports des transporteurs et ceux des partenaires coopérants. Les entrées relatives aux lettres de transport dans le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS) sont comparées aux données concernant les distributions contenues dans les rapports de livraison des partenaires coopérants.</p> <p>Il est procédé chaque mois à l'examen des rapports en souffrance des partenaires coopérants et le résultat est communiqué au personnel à des fins de suivi auprès des partenaires coopérants.</p> <p>Les rapports des partenaires coopérants doivent être remis avant le 10 du mois qui suit les distributions programmées. Compte tenu du fait que pour certaines activités, les distributions s'étalent sur tout le mois, il peut s'écouler un laps de temps plus important pour les partenaires coopérants que pour les transporteurs, ceux-ci présentant leurs lettres de transport immédiatement après les livraisons.</p>
<p>23. a) En attendant qu'un nouveau système soit mis au point pour remédier aux lacunes de COMPAS, des outils normalisés de génération de rapports devraient être élaborés pour empêcher que le personnel n'accède aux données par le système principal.</p>	<p>Recommandation non acceptée. Un projet est en cours dans le cadre du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS II) pour élaborer une application logistique totalement nouvelle, le système de gestion logistique (LES), qui comprend des fonctionnalités de suivi des produits entièrement compatibles avec la plateforme du PAM. La nouvelle application continuera d'être mise au point en 2011 et sera mise à l'essai dans le courant</p>	<p>Division de la logistique</p>	<p>Décembre 2011</p>	<p>Le nouveau logiciel destiné à remplacer le système COMPAS devrait être mis à l'essai cette année. La phase de conception du nouveau système est pratiquement terminée. Les pays pilotes ont été choisis et les travaux de préparation sont en cours.</p> <p>La Division de la logistique continue de travailler avec la Division des systèmes et</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
	<p>de l'année. Le nouveau système devrait être progressivement mis en service à compter de 2012. Le PAM utilise déjà des logiciels reconnus pour produire des rapports à l'aide des données du Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (système COMPAS). De plus, l'accès à ces données est déjà contrôlé puisque les droits d'accès sont limités à certains membres du personnel. Dans ces conditions, le Secrétariat ne voit pas actuellement l'utilité d'un investissement supplémentaire dans des outils servant à produire des rapports.</p>			<p>des techniques d'information pour améliorer les contrôles de l'accès à COMPAS et préserver la sécurité et l'intégrité des données jusqu'à ce que le nouveau système soit prêt. Deux fonctionnalités devraient être mises en œuvre prochainement:</p> <p>a) un système d'authentification de la base de données, qui ne permet d'accéder à la base de données COMPAS que par le biais du réseau informatique interne du PAM, au moyen de codes d'accès. Cela implique que tout utilisateur de COMPAS dispose d'un compte dans le système d'exploitation;</p> <p>b) un système de contrôle de l'accès à l'application, pour garantir que les informations ne sont mises à jour que par le biais de l'application COMPAS.</p> <p>Grâce à ces deux fonctionnalités, seuls pourront accéder aux données les utilisateurs dûment habilités à le faire.</p>
<p>23. b) COMPAS devrait contenir des informations détaillées sur les aliments distribués, jusqu'aux points de distribution finale, pour toutes les expéditions adressées aux partenaires coopérants, de manière à faciliter la mise en concordance entre le plan d'allocation et les distributions effectives aux points de distribution finale.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Les renseignements collectés à l'échelle des points de distribution finale sont désormais disponibles. Le module COMPAS des partenaires coopérants comporte cinq niveaux de communication de l'information pour les distributions de vivres, à savoir pays, secteur, sous-secteur, localité et site, de sorte que les bureaux peuvent préciser à quel niveau les distributions ont eu lieu.</p>	<p>Division de la logistique Division des systèmes et des techniques d'information</p>	<p>Achevée</p>	<p>Veillez vous référer à la réponse initiale du Secrétariat.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>24. Nous recommandons que la date de réception des factures envoyées par les transporteurs et les partenaires coopérants, qui est l'information de contrôle la plus importante, soit saisie dans WINGS II.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient que le processus de réception des factures et de paiement qui s'ensuit est très important, tant du point de vue des contrôles financiers que de l'efficacité, et il a de ce fait institué la centralisation des factures à la Division des finances au moment de la mise en œuvre de WINGS II. Des instructions relatives à la centralisation des factures ont été publiées dans une directive du Directeur des finances (RMFT 2010/001). Cette directive aborde et appuie la principale observation formulée par le Commissaire aux comptes sur le fait que les améliorations des processus de facturation étaient à la fois réalisables et nécessaires. Comme le relevait le Commissaire aux comptes dans son rapport, le nombre de factures impayées durant plus de trois mois avait nettement diminué, passant de 268 en février 2010 à 13 en septembre de la même année. Le Secrétariat estime que la centralisation des factures a considérablement contribué à cette amélioration.</p> <p>Le Secrétariat va néanmoins étudier les possibilités de saisie de la date de facturation et de la date de réception des factures dans WINGS II.</p>	<p>Division des finances et Division des systèmes et des techniques d'information</p>	<p>Septembre 2011</p>	<p>En cours. La Sous-Division de la Trésorerie et des paiements, la Sous-Division de l'appui aux procédures et systèmes financiers et la Division des systèmes et des techniques d'information s'emploient ensemble à déterminer le moyen le plus adapté du point de vue organisationnel et technique afin d'inclure la date de réception de la facture dans WINGS II.</p>
<p>25. Il faudrait former le personnel pour l'initier aux risques découlant des calculs faits par les utilisateurs finaux et lui apprendre à améliorer la qualité des données. Une unité de coordination devrait être créée pour effectuer tous les travaux de mise en concordance et conserver les données antérieures, afin d'éviter les risques d'incohérence des données.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>La coordination entre programmation et logistique est importante, bien que le bureau de pays soit également d'avis qu'un processus plus structuré devrait être mis en place et qu'il conviendrait d'examiner les outils de gestion des données utilisés par les utilisateurs finaux pour déterminer tout chevauchement éventuel.</p> <p>Il ne sera pas forcément nécessaire de créer une unité distincte à cette fin. Il conviendrait plutôt de renforcer la coordination entre les unités existantes</p>	<p>Directeur du Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Un comité chargé de la filière des produits alimentaires a été mis en place au sein du bureau de pays; il lui incombe de gérer les données et de rendre compte du processus dans son intégralité. Ce comité est présidé par le directeur de pays adjoint (Opérations) et il comprend le responsable du programme, le responsable de la logistique, le chargé de la filière des produits et d'autres personnes, le cas échéant. Le Comité se réunit tous les deux mois et des réunions ponctuelles sont également organisées si nécessaire (par</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
				<p>exemple à réception de nouvelles contributions).</p> <p>Des réunions consacrées aux programmes et à la logistique organisées régulièrement et divers processus d'harmonisation contribuent à réduire les divergences. Le Chargé des rapports est désormais seul en charge de communiquer les informations.</p> <p>Un rapport mensuel de suivi et d'évaluation contrôle l'harmonisation et met en évidence les domaines devant faire l'objet d'un examen plus approfondi.</p>
<p>26. a) Plusieurs paramètres essentiels contrôlés au cours du suivi normal des distributions devraient aussi être couverts par le suivi post-distribution, pour valider les informations et fournir un plus haut degré d'assurance. Les raisons des écarts importants constatés entre les résultats de ces deux types de suivi devraient être analysées immédiatement.</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient que les écarts importants entre le suivi des distributions et celui effectué après les distributions devraient être surveillés de près. Le Bureau du PAM en Somalie le fait déjà; il a créé une base de données sur les problèmes de suivi qui doivent faire l'objet d'une vérification au cours des missions de suivi du mois suivant, et il va s'employer à améliorer la teneur de ses rapports.</p> <p>Nous constatons toutefois que le suivi effectué après les distributions porte principalement sur les prestations auxquelles ont droit les bénéficiaires, la participation et le degré de satisfaction des bénéficiaires eu égard aux services fournis dans le cadre du programme. Étant donné que les partenaires coopérants assurent la plupart des distributions de vivres, l'objectif du suivi post-distribution est de s'assurer que les bénéficiaires ont bien été ceux qui étaient ciblés et enregistrés dans le cadre du programme d'assistance alimentaire.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Les rapports mensuels des bureaux de section et les rapports mensuels de suivi et d'évaluation mettent l'accent sur les problèmes et les mesures prises ou à prendre. Le bureau de pays tient à jour un tableau recensant les problèmes liés au suivi et à l'évaluation, afin de donner suite aux conclusions des activités de suivi.</p> <p>Le bureau de pays utilise les résultats du suivi pour planifier les activités à mener chaque mois dans ce domaine et/ou pour organiser des missions. Tout écart important entre le suivi des distributions et le suivi post-distribution est analysé à ce stade.</p>



**ÉTAT DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES
RELATIVES AUX OPÉRATIONS DU PAM EN SOMALIE**

Au 20 mai 2011

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse de la direction du PAM	Organe responsable	Délai de mise en œuvre	État d'avancement
<p>26. b) Dans les zones accessibles au personnel du PAM, il faudrait renforcer le suivi normal et les autres formes de suivi ne devraient être utilisées qu'exceptionnellement.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le bureau de pays convient que les autres formes de suivi devraient être axées sur les zones inaccessibles au personnel du PAM.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Les activités de suivi normales ont été renforcées dans toute la Somalie. D'autres formes de suivi sont utilisées quand le suivi normal n'est pas réalisable pour des raisons de sécurité. Grâce à l'ajout de contrôles assurés par une tierce partie, la couverture du suivi a été accrue, passant de 36 pour cent en 2010 à 55 pour cent en janvier 2011. Un tableau recensant les problèmes liés au suivi et à l'évaluation permet d'assurer le contrôle des conclusions des activités de suivi.</p>
<p>26. c) Un rapport distinct devrait être établi pour présenter des informations détaillées sur les aliments distribués, ou bien il faudrait incorporer ces informations dans les rapports mensuels des mois suivants.</p>	<p>Recommandation acceptée. Les données effectives sur les distributions sont établies à partir des rapports des partenaires coopérants, qui sont souvent communiqués tardivement. Le Secrétariat convient qu'il faut continuer de s'efforcer d'obtenir des partenaires coopérants qu'ils communiquent plus rapidement leurs rapports sur les distributions. Il s'emploie, à l'échelle institutionnelle, à mettre en place des moyens électroniques qui permettraient aux partenaires coopérants de remplir et de communiquer leurs rapports sur les distributions. Le Secrétariat convient également que les données effectives sur les distributions qui ne sont pas disponibles à temps pour figurer dans le rapport du mois en cours devraient figurer dans le rapport du mois suivant.</p>	<p>Bureau du PAM en Somalie</p>	<p>Achevée</p>	<p>Ces rapports sont établis toutes les semaines. Un récapitulatif est fourni dans les rapports de situation et les mises à jour émanant du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.</p>



LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
RM	Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle
RMP	Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle
WINGS II	Système mondial et réseau d'information du PAM