

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 20–23 février 2006

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2006/6-C/1
23 janvier 2006
ORIGINAL: ANGLAIS

SUITE DONNÉE AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

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

Directrice exécutive adjointe, Mme S. Malcorra tél.: 066513-2007
AD*:

Chef, ADFG**:

M. A. Díaz tél.: 066513-2451

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

* Département de l'administration

** Sous-Division de la comptabilité générale



RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPERATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005

1. Le Directeur exécutif a le plaisir de présenter ce rapport intérimaire sur l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport d'audit pour la période 2004–2005, comme récapitulées ci-après:

Rapport d'audit	Recommandations (nombre total)	Appliquées au 31 décembre 2005
Examen des normes applicables aux rapports financiers	1	1
Mise à jour du système mondial et réseau d'information du PAM	9	3
Bilan de l'action du Bureau d'appui de Dubaï et de l'équipe d'intervention rapide et d'appui pour la technologie de l'information et les télécommunications (FITTEST)	8	-
Total	18 (100%)	4 (22%)

2. Les recommandations présentées comme mises en oeuvre sont susceptibles d'être réexaminées par le Commissaire aux comptes pendant l'audit.



RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
Examen des normes applicables aux rapports financiers (WFP/EB.1/2005/5-E)		
Recommandation. La mise en conformité avec les normes comptables internationales ou les normes comptables internationales pour le secteur public garantiront la qualité et l'utilité des rapports financiers, qui selon nous présentent plus d'avantages que les normes comptables communes des Nations Unies. Nous recommandons au Secrétariat et au Conseil d'administration d'envisager l'adoption de normes comptables internationales indépendantes par le Programme alimentaire mondial.	Le Secrétariat souscrit à la recommandation et, à la lumière de la décision prise par le Conseil, préparera un rapport à l'attention de ce dernier sur les questions que soulève l'adoption de normes comptables internationales et sur les mesures engagées au sein du système des Nations Unies.	Le Conseil a été saisi d'un rapport et a approuvé, à sa deuxième session ordinaire de novembre 2005, la proposition consistant à adopter des normes comptables internationales. Aucune autre mesure ne s'impose.
Mise à jour du système mondial et réseau d'information du PAM (WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1)		
Évaluation des risques et communication des buts et orientations de la direction		
Recommandation 1. Compte tenu de l'impact potentiel de l'approche de la mise à jour entérinée par la direction, nous recommandons au PAM de faire en sorte que la stratégie suivie durant la Phase 1 adopte une méthodologie de mise en œuvre comprenant: une solide évaluation des risques inhérents à la mise à jour, qui étudie les répercussions des autres initiatives simultanées concernant les processus; des estimations quantifiées des coûts et des avantages, et une évaluation préalable des risques associés à des initiatives telles que l'externalisation des états de paie ou des sommes à payer; des initiatives concernant les technologies de l'information conformément aux priorités de gestion arrêtées par le Conseil d'administration en mai 2004.	Il a été donné suite à la recommandation dans le cadre de la Phase 1 (Stratégie), qui a permis d'examiner les répercussions des autres initiatives et de réaliser une étude de faisabilité des diverses formules de traitement des états de paie, y compris l'externalisation.	La Phase 1 est achevée. La méthodologie suivie a consisté à apprécier les répercussions d'autres initiatives, en cours ou prévues, et les risques qui y sont associés. L'étude de faisabilité relative aux ressources humaines/états de paie est également terminée. Aucune autre mesure ne s'impose.





RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
<p>Recommandation 2. Nous recommandons au PAM de déterminer la durée proposée du soutien SAP requis pour la version 4.7 du logiciel, pour pouvoir procéder à une comparaison des risques et des coûts en toute connaissance de cause entre le passage à la version 4.7 ou à la version 5 dès à présent.</p>	<p>La Phase 1 a permis d'évaluer les différentes versions du logiciel SAP envisagées et de préconiser le choix de la version 5.0, qui est la version aboutie la plus récente et la solution SAP pour les organisations à but non lucratif.</p>	<p>Le choix de la version 5.0 du SAP a été arrêté. Le projet prévoit une réévaluation de la version cible au terme de la phase d'analyse afin de déterminer s'il convient de passer aux fonctionnalités standard du logiciel SAP 6.0 ou bien au PY-NPO sur SAP 6.0.</p>
<p>Simplification de WINGS</p>		
<p>Recommandation 3. Nous recommandons que la direction générale dirige la procédure de choix des priorités afin de garantir que l'amélioration visée de la performance des processus internes résulte soit des changements de processus extérieurs au système WINGS, soit d'une solide justification de la nécessité d'apporter des modifications qui adaptent les fonctionnalités SAP standard.</p>	<p>La recommandation est entérinée; elle correspond aux orientations fournies par la direction concernant le déroulement du projet WINGS II. Il est nécessaire que la conduite dudit projet soit encadrée par des procédures détaillées de façon à garantir le respect de ce principe.</p>	<p>La stratégie mise au point au cours de la Phase 1 a privilégié l'adoption d'une approche fondée sur les processus, qui débute par une phase d'analyse. Un responsable a été nommé pour chacun des processus du PAM.</p> <p>Il sera procédé à la définition des procédures de gouvernance et des critères sur lesquels reposera l'introduction de modifications avant mars 2006 et au choix des priorités concernant les améliorations à apporter aux modes opératoires au terme de la phase d'analyse.</p>
<p>Choix du partenaire chargé de la mise à jour</p>		
<p>Recommandation 4. Bien qu'il puisse s'agir au départ d'une tâche plus globale, nous recommandons au PAM d'envisager de lancer un appel d'offres pour l'ensemble de la mise en œuvre des modifications futures importantes de ses systèmes d'information.</p>	<p>Le PAM a effectivement étudié la possibilité de procéder à l'appel d'offres selon les modalités recommandées, mais a finalement décidé de lancer des appels d'offres séparés pour la phase de stratégie d'une part et la phase d'exécution d'autre part.</p>	<p>Accenture a été retenu pour la phase de stratégie, qui est achevée. Des appels à propositions ont été lancés pour les phases d'exécution; quatre entreprises ont été autorisées à soumissionner en vue de la conclusion d'accords à long terme.</p> <p>La recommandation sera prise en compte au moment de procéder à des modifications importantes ultérieures; aucune autre mesure ne s'impose donc aux fins du présent rapport intérimaire.</p>

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
<i>Gestion des investissements dans les technologies de l'information</i>		
Recommandation 5. Nous recommandons que le PAM envisage de réaliser à titre de référence une estimation complète des coûts de maintenance actuels du système et, pour que la direction puisse décider en toute connaissance de cause des ressources requises pour la mise à jour, que le Secrétariat veille à ce qu'une estimation détaillée de tous les coûts du projet soit établie au cours de la Phase 1.	La recommandation a été mise en œuvre au cours de la Phase 1 (Stratégie) qui a donné lieu à une estimation des coûts actuels ainsi que des ressources et des coûts du projet dans sa globalité.	Il a été procédé à titre de référence à l'établissement des coûts de maintenance du système et à l'estimation des ressources budgétaires et des coûts que suppose la réalisation complète du projet. Aucune autre mesure ne s'impose.
<i>Gestion des ressources humaines</i>		
Recommandation 6. Nous recommandons que le Secrétariat envisage d'introduire un dispositif simple de comptabilisation du temps de travail du personnel travaillant sur le projet en vue d'aider à calculer les coûts de l'opération et à adopter des protocoles complets de transfert des connaissances pour assurer le soutien efficace requis pour WINGS après la phase de mise en œuvre.	Le rapport sur la phase de stratégie contenait également une recommandation en faveur de l'introduction d'un dispositif de comptabilisation du temps consacré au projet, ce qui a été fait. La méthode appliquée au transfert de connaissances consiste notamment à impliquer le personnel du PAM dans les phases de mise en oeuvre: des opérateurs ont été choisis pour diriger les équipes chargées d'un processus et assurer la mise en service des nouveaux modes opératoires et des nouvelles solutions auprès des utilisateurs. Il est prévu de confier au personnel d'ADI des tâches techniques importantes pour faciliter la transition vers la phase d'appui.	L'équipe chargée du projet se compose des chefs des équipes chargées d'un processus, des principaux utilisateurs, et d'analystes et d'architectes d'ADI. La phase d'analyse permettra de déterminer précisément en quoi consisteront la formation, les méthodes, les plans et les responsabilités. Un dispositif de comptabilisation du temps de travail du personnel affecté au projet a été mis en place.
<i>Prise en charge du système par les utilisateurs et procédures d'approbation par le biais des essais</i>		
Recommandation 7. Pour atteindre ces objectifs, nous recommandons que la Phase 1 prévoie l'élaboration de plans définissant une solide méthodologie d'essai par les utilisateurs, tant au siège que dans les bureaux de pays, en vue de favoriser la prise en charge, l'encadrement et le soutien par les utilisateurs de toutes éventuelles améliorations des processus internes s'y rapportant. La validation des modifications approuvées par les utilisateurs à l'issue des essais devrait être fonction du soutien existant pour les modifications éventuelles des processus requises.	La méthodologie à suivre pour les essais n'a pas été formulée de manière détaillée pendant la Phase 1 (Stratégie).	Accenture a proposé d'opter pour des essais de haut niveau dans le cadre de la phase de mise au point de la stratégie. La phase d'analyse permettra de déterminer précisément en quoi consisteront la formation, les méthodes, les plans et les responsabilités.



RAPPORT INTÉrimAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
<p>Recommandation 8. Pour permettre une évaluation axée sur les résultats de l'efficacité de la mise à jour pour atteindre l'objectif fixé de réduction du coût global de la maintenance, nous recommandons que le PAM envisage de: quantifier les économies attendues de la réduction des ressources découlant au siège de la mise à jour et de l'externalisation prévue des activités actuellement effectuées en interne; définir un objectif spécifique en matière de réduction des coûts du système de maintenance par rapport auquel la mise à jour pourra être étudiée.</p>	<p>La phase de mise au point de la stratégie a donné lieu à une estimation globale des économies potentielles, au siège et sur le terrain. Le travail d'analyse permettra de progresser en tirant parti des estimations existantes et de fixer les objectifs à atteindre.</p> <p>La structure de gouvernance servira à garantir que le choix du champ d'application de la mise à jour et des solutions tient compte des problèmes concrets mis en évidence par les divisions.</p>	<p>L'estimation des économies potentielles est achevée.</p> <p>Les objectifs généraux et les objectifs spécifiques concernant les modes opératoires seront fixés pendant la phase d'analyse.</p>
<p>Recommandation 9. Conformément aux meilleures pratiques, nous recommandons qu'avant de sélectionner un prestataire/partenaire futur et de mettre en œuvre plus avant le processus de mise à jour, le PAM devrait faire réaliser par un spécialiste des technologies de l'information une étude indépendante sur les enseignements tirés de la Phase 1. Nous estimons que la mise en œuvre de la mise à jour et le degré de réalisation des objectifs visés peuvent être évalués en se concentrant sur six aspects principaux, à savoir: une portée clairement définie pour le projet; la gestion de la culture du PAM en matière d'acceptation du changement; l'engagement actuel de la direction générale; la modification des processus internes pour qu'ils correspondent aux nouvelles fonctionnalités; la gestion de la technologie utilisée dans le cadre du projet; et la mesure dans laquelle le projet a atteint les objectifs qui sont en dernier ressort ceux de l'Organisation.</p>	<p>Le PAM ne juge pas utile de faire appel à un autre cabinet spécialisé pour valider les recommandations formulées par Accenture.</p>	<p>Aux termes du mandat conclu avec un consultant indépendant et expérimenté, ce dernier évaluera le projet dans le but d'apprécier les moyens d'action et les capacités dont dispose le PAM pour que la vision qui a inspiré le projet WINGS II se matérialise.</p> <p>Il est prévu que l'évaluation indépendante soit conclue d'ici à mars 2006.</p>



RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004-2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
Bilan de l'action du Bureau d'appui de Dubaï et de l'équipe d'intervention rapide et d'appui pour la technologie de l'information et les télécommunications (FITTEST) (WFP/EB.2/2005/5-G/1)		
Mandat		
Recommandation 1. Je recommande que le PAM obtienne de son département juridique confirmation officielle que les nouvelles dispositions contractuelles, notamment dans des domaines d'activité importants, relèvent du mandat général du PAM.	Les fonctions et le champ d'intervention du bureau d'appui de Dubaï se sont considérablement élargis depuis sa création. On s'est récemment interrogé sur ce que recouvrent exactement ses attributions, en particulier dans le contexte de deux contrats, l'un concernant des achats d'articles non alimentaires et l'autre la prestation de services aériens. Dans ce dernier cas, il s'agissait manifestement d'un projet à vocation humanitaire impliquant des activités de démobilisation, de rapatriement et de réinsertion. Il a néanmoins été jugé nécessaire de solliciter auprès du Directeur exécutif un élargissement du mandat du bureau d'appui de Dubaï "à titre exceptionnel" pour permettre à ce dernier de prendre un tel engagement, sachant que le mandat du bureau ne contenait aucune disposition à cet effet.	La version originale de la circulaire du Directeur exécutif (ED2001/005) prévoyant l'établissement d'un compte spécial pour le matériel de télécommunications aux fins de l'alerte sera modifiée de façon à comporter une définition du mandat élargi du bureau d'appui de Dubaï. Dans l'intervalle, les projets à venir seront assortis d'une clause contractuelle disposant que l'activité est considérée comme relevant du mandat du PAM, clause qui devra recevoir l'aval du Département juridique.
Recommandation 2. Je recommande que le PAM clarifie la hiérarchie des responsabilités et les obligations redditionnelles du bureau de Dubaï et de l'équipe FITTEST et qu'il mette à jour ses orientations relatives à leurs objectifs, processus et activités et aux rôles des parties prenantes.	La recommandation est acceptée.	Le bureau d'appui de Dubaï fait actuellement l'objet d'un examen et d'une évaluation approfondis; ses fonctions et ses responsabilités seront précisées dans les amendements apportés à la circulaire du Directeur exécutif susmentionnée.



RAPPORT INTÉrimAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
Gestion des risques		
<p>Recommandation 3. Je recommande que le Secrétariat du PAM effectue un examen rigoureux et indépendant des dispositions contractuelles applicables à la passation des marchés, en s'en remettant au comité des marchés compétent, pour faire face aux risques concernant la régularité et la transparence des opérations.</p>	<p>Le groupe établi à Dubaï auquel est associé le conseiller qui fournit à titre gracieux ses services au bureau d'appui de Dubaï prête son concours au PAM depuis 2001, c'est-à-dire deux ans avant que ne soient nouées des relations entre le conseiller et le bureau, qui datent de septembre 2003.</p> <p>Le Commissaire aux comptes n'a constaté aucun trafic d'influence en ce qui concerne les contrats obtenus par ce groupe auprès du PAM; il a néanmoins estimé qu'il existait un risque pour l'institution de compromettre sa réputation. En conséquence, le contrat avec le conseiller a été résilié, avec effet à compter de septembre 2005. Il convient de signaler que les contributions du conseiller ont été extrêmement utiles au travail du bureau d'appui de Dubaï.</p> <p>S'agissant des achats de pneus, le Commissaire aux comptes a relevé que l'ordre d'achat faisait référence à des prix antérieurs proposés par le fournisseur, de sorte qu'il était peu probable que l'appel d'offres ait été ouvert à tous les fournisseurs. Cela s'explique par le fait que le bureau de pays qui avait demandé les pneus a reçu de la part d'un fournisseur, de manière informelle, des devis d'après lesquels ont été établis les cahiers des charges transmis au bureau d'appui de Dubaï en vue de l'appel d'offres. Cette découverte a eu lieu dans le cadre de l'examen ordinaire des gros contrats par le Comité des contrats au siège, ce qui montre que la fonction de gouvernance est efficace.</p>	<p>Les procédures du PAM applicables aux achats d'articles non alimentaires seront examinées de manière à permettre à l'institution de ne cesser de se prémunir contre les risques empêchant de parvenir à une transparence totale.</p> <p>En attendant, le bureau d'appui de Dubaï a entrepris des missions d'évaluation périodiques faisant intervenir les départements concernés: finances, budget, achats, FITTEST, voyages, ressources humaines et logistique. Ces missions ont notamment pour objet d'apprécier le respect, dans le cadre de la supervision, des règles et des règlements du PAM.</p>
<p>Recommandation 4. Je recommande, que dans tout examen de la fourniture des services de télécommunications et d'articles non alimentaires, le Secrétariat étudie comment sont définies les attributions concernant la détermination des priorités au niveau de la direction générale, et comment établir une hiérarchie précise des responsabilités.</p>	<p>Rien ne porte à croire actuellement que le fait que le bureau d'appui de Dubaï apporte sa contribution à des activités autres que celles du PAM compromette son aptitude à répondre promptement aux besoins qui sont ceux des activités d'urgence du PAM, mais il existe un risque réel que ce soit le cas à l'avenir, en particulier concernant FITTEST.</p>	<p>Les attributions de la direction concernant la définition des priorités et l'articulation de la chaîne des responsabilités seront traitées dans la circulaire du Directeur exécutif susmentionnée.</p>



RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
Recommandation 5. Je recommande que le Secrétariat étudie si les fonctionnalités et la connectivité actuelles de WINGS pourraient répondre aux besoins du bureau de Dubaï sans avoir à recourir à une duplication du système.	La recommandation est acceptée.	Parallèlement au projet de mise à jour WINGS II, un examen sera entrepris pour déterminer quelles sont les formules optimales au regard des impératifs qui sont ceux du système d'inventaire du bureau de Dubaï, parmi lesquelles la possibilité de mettre en place un système de comptabilité des coûts et de la gestion pour les projets établis sur la base d'un recouvrement intégral des coûts.
Rapport coûts-résultats		
Recommandation 6. Je recommande que le PAM élabore un modèle solide de calcul et de recouvrement des coûts afin d'améliorer la transparence et de mieux rendre compte de l'utilisation des ressources avant d'appliquer le principe de recouvrement intégral des coûts à d'autres services d'appui.	<p>Le déficit de 600 000 dollars E.-U. pour 2004 dont il est fait mention dans le rapport s'explique principalement par le fait que le bureau de Dubaï s'est vu confier moins de projets que prévu. En revanche, le système d'estimation des projets pour l'année suivante a fait l'objet d'un examen trimestriel et il s'est avéré qu'il a bien fonctionné en 2005.</p> <p>L'actuel modèle de recouvrement des coûts semble donner de bons résultats, mais beaucoup reste encore à faire dans le domaine du suivi du recouvrement des coûts indirects et de l'imputation des coûts.</p>	Le Secrétariat continuera d'examiner l'actuel modèle de recouvrement des coûts à la lumière des résultats des opérations de manière à le perfectionner.
Recommandation 7. Je recommande que: <ul style="list-style-type: none"> ➤ les coûts d'achat et les délais de livraison soient communiqués, aux fins d'établir des critères de référence, par tous les principaux services du PAM qui passent des marchés, au moins pour le matériel de gros volume ou de grande valeur et pour les produits, et pour ceux mis à disposition aux termes d'accords de longue durée conclus aux niveaux central ou local; ➤ les bureaux de pays et les bureaux régionaux soient tenus informés des solutions possibles que constituent la fourniture directe du matériel par Dubaï ou l'achat direct aux termes d'accords de longue durée conclus par le siège; 	La recommandation est acceptée.	Compte tenu des recommandations, le Secrétariat prendra des mesures supplémentaires destinées à atteindre l'objectif consistant à promouvoir un meilleur rapport coût-efficacité des achats réalisés par le PAM.





RAPPORT INTÉrimAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
<ul style="list-style-type: none"> ➤ le Secrétariat s'assure que les cahiers des charges relatifs aux principaux matériels soient régulièrement revus compte tenu des besoins opérationnels identifiés. ➤ Toutes propositions visant à développer encore l'ampleur des marchés d'articles non alimentaires passés par le bureau d'appui de Dubaï fassent l'objet d'une évaluation approfondie de leur rapport coût-avantages. 		
Rapports et mesure de la performance		
<p>Recommandation 8. Je recommande que le PAM étudie l'adoption des indicateurs de performance, méthodes de mesure et techniques d'évaluation ci-après:</p> <p>Pour évaluer l'efficacité opérationnelle à Dubaï:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pour les situations d'urgence classées par les responsables compétents dans la catégorie des interventions hautement prioritaires, des délais rigoureux pourraient être fixés pour la livraison des communications et du matériel et le pourcentage livré dans ces délais pourrait servir de critère de mesure axé sur les résultats; ➤ pour les projets moins urgents, il pourrait être rendu compte de la performance par rapport à des critères relatifs à la prestation des services qui seraient convenus à l'avance avec les bénéficiaires et les donateurs. <p>Pour évaluer le rapport coût-efficacité:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ le bureau de Dubaï calcule les frais de stockage dans le cadre de sa procédure d'imputation des coûts. Pour évaluer en toute connaissance de cause le rapport coût-efficacité, il faudrait prendre en compte les frais de stockage et les ajouter au coût du service fourni lors de la comparaison entre les divers services internes et externes de passation des marchés. 	<p>Des indicateurs de performance pour l'exercice biennal 2006-2007 ont été définis d'après les matrices de résultats du Plan stratégique et du Plan de gestion. Il se peut que le bureau d'appui de Dubaï, qui fournit des services sur la base d'un recouvrement intégral des coûts, ait besoin d'une série d'indicateurs de résultats pour ses activités.</p>	<p>Le Secrétariat tiendra compte des recommandations au moment de définir des indicateurs de résultats pour le bureau d'appui de Dubaï qui permettent de mesurer l'efficacité opérationnelle, le rapport coût-efficacité et l'efficacité de l'utilisation des ressources.</p>

RAPPORT INTÉIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005		
Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 30 décembre 2005
Pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources: <ul style="list-style-type: none">➤ mesurer l'utilisation du personnel;➤ la proportion des travaux se rapportant aux opérations du PAM;➤ par voie enquêtes, la satisfaction des clients (intérieurs ou extérieurs).		

