



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration  
Session annuelle  
Rome, 21-25 juin 2021

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 12 mai 2021

WFP/EB.A/2021/6-F/1/Add.1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

## Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur les initiatives internes d'importance primordiale

### Contexte

1. La direction accueille favorablement les recommandations figurant dans le rapport de l'Auditeur externe sur les initiatives internes d'importance primordiale. L'audit externe s'est déroulé au Siège du PAM à Rome, en deux étapes, du 20 au 24 juillet 2020 et du 18 au 29 janvier 2021. Comme l'a indiqué l'Auditeur externe, l'audit avait essentiellement pour objectif de déterminer si:
  - les initiatives internes d'importance primordiale répondent à des enjeux stratégiques du PAM et entrent dans la définition préalablement arrêtée par le Conseil d'administration (examen de la pertinence);
  - le processus de sélection, de mise en œuvre et de suivi des initiatives internes d'importance primordiale est maîtrisé et de nature à permettre au Conseil d'administration de décider de les approuver ou non sur la base d'éléments solides (examen de la gouvernance);
  - le cadre budgétaire et les modalités de financement des initiatives internes d'importance primordiale sont transparents et adaptés aux besoins du PAM (examen du financement);
  - les initiatives internes d'importance primordiale ont été conçues de manière à permettre d'en mesurer les résultats et de déterminer si les objectifs fixés au départ ont été atteints (examen de la performance).
2. La direction note avec satisfaction qu'un grand nombre des questions soulevées dans les constatations issues de l'audit viennent valider et appuyer des processus qui étaient en cours avant le début de l'audit, dont l'opération de budgétisation stratégique ascendante, le processus de hiérarchisation des priorités du Comité pour l'affectation stratégique des ressources et une meilleure définition des priorités institutionnelles du PAM, y compris des résultats attendus et des ressources requises.

### Coordonnateurs responsables:

M. M. Juneja  
Directeur financier et Sous-Directeur exécutif chargé du  
Département de la gestion des ressources  
tél.: 066513-2885

M. A. Qureshi  
Directeur adjoint et fonctionnaire responsable de la  
Division de la planification et de la performance institutionnelles  
tél.: 066513-2960

3. L'opération de budgétisation stratégique ascendante, en particulier, a permis d'anticiper plusieurs des questions soulevées dans les recommandations issues de l'audit. Cette opération a notamment pour objectifs d'optimiser l'affectation des sources de financement; de veiller à ce que toutes les sources de financement correspondent constamment aux besoins des diverses activités du Siège et des bureaux régionaux; de permettre une utilisation plus efficiente des financements, conformément aux priorités de la gestion et des opérations; de fournir une analyse approfondie des besoins récurrents relatifs à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement ainsi que des sources de financement correspondantes.
4. La direction accueille favorablement les recommandations qui préconisent de détailler davantage les demandes de crédits budgétaires, d'établir des rapports de suivi périodiques et des rapports annuels, et d'associer davantage l'échelon local à l'affectation des ressources globales. Ces recommandations viennent compléter et renforcer les efforts actuellement déployés pour améliorer la prise de décisions et le contrôle en matière budgétaire.
5. Pour encourager l'application dans les délais fixés de l'intégralité des mesures préconisées, la direction suivra de près les progrès accomplis et examinera régulièrement les recommandations encore en suspens.
6. La direction remercie l'Auditeur externe de sa collaboration constructive et de lui avoir communiqué promptement la version préliminaire de son rapport, qu'elle a ainsi pu examiner de manière plus approfondie.
7. On trouvera dans le tableau ci-après les mesures qu'il est prévu de prendre et les délais de mise en œuvre correspondants.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur les initiatives internes d'importance primordiale" (WFP/EB.A/2021/6-F/1/Add.1).

---

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

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE</b>			
<b>Recommandations de l'Auditeur externe</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de clarifier la portée des priorités institutionnelles du PAM et de traduire chaque priorité en une stratégie détaillée, incluant les résultats et les produits attendus.</p>	Bureau du Directeur exécutif	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les priorités institutionnelles du Directeur exécutif sont présentées au Conseil d'administration et à l'ensemble du personnel. Ces priorités sont transversales et constituent des axes importants sur lesquels reposent les résultats stratégiques et les objectifs opérationnels du PAM.</p> <p>Certaines améliorations sont en cours, car le Groupe de direction définit plus clairement les priorités institutionnelles dans les énoncés des activités et des résultats de haut niveau. Une stratégie plus détaillée sera en outre élaborée.</p>	Troisième trimestre 2021
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande d'améliorer la prise en compte de la manière dont les initiatives internes d'importance primordiale contribuent à renforcer la capacité organisationnelle du PAM à réaliser ses buts et objectifs stratégiques, notamment en configurant en ce sens le cadre permettant de classer les propositions d'investissement par ordre de priorité.</p>	Division de la planification et de la performance institutionnelles	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le cadre permettant d'établir un ordre de priorité appliqué à l'occasion de la procédure d'allocation des crédits budgétaires pour 2021 sera encore amélioré pour renforcer la chaîne de résultats. Ce cadre amélioré permettra au PAM de montrer de quelle manière les initiatives internes d'importance primordiale renforcent sa capacité à appuyer la réalisation de ses objectifs stratégiques.</p> <p>Le cadre permettant de hiérarchiser les propositions d'investissement par ordre de priorité sera adapté compte tenu du regain d'attention accordé aux priorités institutionnelles et à l'amélioration des énoncés de ces priorités, dont il est question dans la réponse à la recommandation 1 ci-dessus.</p>	Premier trimestre 2022
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de doter les organes de gouvernance budgétaire, en particulier le Conseil d'administration, d'un état récapitulatif des investissements réalisés par le PAM, qu'il s'agisse d'initiatives internes d'importance primordiale ou non, en précisant leur source de financement.</p>	Division de la planification et de la performance institutionnelles	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'approche proposée par le PAM en matière de budgétisation, qui sera mise en place en 2021 à la faveur de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, permettra d'avoir une image plus claire des besoins totaux de financement et de rendre compte, dans le plan de gestion, des dépenses prévues, quelle que soit la source de financement.</p> <p>La direction fournira, dans le rapport annuel sur les résultats, un récapitulatif des investissements du PAM approuvés par le Conseil d'administration.</p>	Quatrième trimestre 2022

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE			
Recommandations de l'Auditeur externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande d'établir une présentation standardisée et plus rigoureuse des propositions d'investissement d'un montant significatif (investissements en général et initiatives internes d'importance primordiale en particulier) afin d'assurer la traçabilité des décisions du Comité pour l'affectation stratégique des ressources.</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Toute proposition d'investissement soumise pour décision au nouvel organe ou aux nouveaux organes de gouvernance budgétaire (leur nombre, qui reste à déterminer, fait encore l'objet de discussions dans le cadre de l'axe de travail de l'opération de budgétisation stratégique ascendante concernant la gouvernance budgétaire) suivra un modèle dans lequel figureront une liste des produits attendus, les indicateurs de performance clés provisoires, le budget prévisionnel (y compris la dotation en personnel prévue) et un calendrier de mise en œuvre.</p> <p>Le nouveau modèle s'inspirera du modèle adopté au quatrième trimestre 2020 dans le cadre du processus renforcé de hiérarchisation des priorités suivi pour procéder à l'allocation des crédits budgétaires pour 2021.</p> <p>L'organe ou les organes de gouvernance budgétaire devant être établis dans le cadre de l'axe de travail concernant la gouvernance budgétaire, seront secondés par des secrétariats dotés de compétences élargies pour pouvoir fournir un soutien substantiel à l'élaboration des propositions budgétaires et examiner et évaluer les documents définitifs soumis. La qualité des propositions devrait ainsi s'en trouver améliorée.</p> <p>Les secrétariats concernés veilleront en outre à ce que les décisions soient dûment motivées et réuniront des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre afin d'améliorer la traçabilité des décisions relatives à l'affectation des ressources.</p>	<p>Quatrième trimestre 2022</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE</b>			
<b>Recommandations de l'Auditeur externe</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande d'instituer dans le plan de gestion une décision spécifique devant être soumise à l'approbation du Conseil d'administration pour chaque initiative interne d'importance primordiale, précisant le budget prévisionnel, y compris la dotation en personnel, les objectifs visés en matière de changement organisationnel, les résultats attendus et le calendrier de mise en œuvre.</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le PAM améliorera la teneur des informations relatives aux initiatives internes d'importance primordiale que l'on trouve à ce jour sous forme de notes conceptuelles dans le plan de gestion [voir l'annexe IV du Plan de gestion pour 2020-2022 (WFP/EB.2/2019/5-A/1)] afin que les objectifs, mesures, avantages et budgets de ces initiatives soient exposés plus clairement; ou se servira de documents distincts du Conseil d'administration, comme cela a été le cas pour la stratégie pluriannuelle relative au secteur privé.</p> <p>Les consultations informelles entre la direction et le Conseil d'administration dans le cadre de la préparation de chaque plan de gestion donnent aux États membres l'occasion de faire part de leurs préoccupations, que la direction peut prendre en compte et traiter tandis qu'elle met la dernière main au plan de gestion. Compte tenu de ce qui précède, la direction estime que la décision devant être soumise au Conseil pour chaque initiative interne d'importance primordiale ne devrait préciser que le budget prévisionnel, les informations détaillées étant présentées dans le plan de gestion.</p>	<p>Quatrième trimestre 2021</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de renforcer le suivi de l'exécution des initiatives internes d'importance primordiale et des propositions d'investissement en général, en instituant, pour les plus significatives d'entre elles, un rapport trimestriel normalisé destiné aux organes de gouvernance budgétaire, afin de permettre le suivi des dépenses par rapport au budget, aux indicateurs de performance et aux résultats attendus.</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Des rapports de suivi normalisés seront soumis chaque trimestre à l'organe ou aux organes internes de gouvernance budgétaire qui seront établis dans le cadre de l'axe de travail concernant la gouvernance budgétaire ou, le cas échéant, à tout comité directeur spécialement institué pour superviser la mise en œuvre d'une initiative interne d'importance primordiale.</p> <p>Ces rapports détailleront notamment les dépenses liées aux initiatives par rapport aux budgets, les indicateurs de performance ainsi que les résultats attendus et obtenus; les rapports établis en milieu et en fin d'année présenteront une analyse plus approfondie que les rapports des premier et troisième trimestres.</p>	<p>Quatrième trimestre 2021</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE</b>			
<b>Recommandations de l'Auditeur externe</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 7</b> L'Auditeur externe recommande que, lorsqu'une proposition d'investissement s'inscrit dans le prolongement d'une dépense analogue passée ou en cours, elle soit accompagnée d'un point précis sur les résultats obtenus antérieurement.</p>	Division de la planification et de la performance institutionnelles	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Comme indiqué dans la réponse à la recommandation 4 ci-dessus, le ou les organes de gouvernance budgétaire qui seront établis dans le cadre de l'axe de travail concernant la gouvernance budgétaire et leurs secrétariats appuieront l'utilisation d'un nouveau modèle de présentation des propositions d'investissement. Dans ce modèle, il faudra indiquer si une proposition d'investissement s'inscrit dans le prolongement d'une proposition d'investissement analogue passée ou en cours, et présenter clairement les résultats obtenus antérieurement. Ce modèle, ainsi que l'examen par les secrétariats des propositions d'investissement antérieures figurant dans leurs dossiers, serviront à éclairer la prise de décisions.</p>	Quatrième trimestre 2021
<p><b>Recommandation 8</b> L'Auditeur externe recommande d'inclure dans le rapport annuel sur les résultats un bilan des initiatives internes d'importance primordiale, dans un format harmonisé et synthétique, faisant apparaître les dépenses réelles par rapport aux budgets approuvés dans le plan de gestion, y compris au titre des effectifs, et les résultats obtenus.</p>	Division de la planification et de la performance institutionnelles	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le rapport annuel sur les résultats fournira, dans un format harmonisé et synthétique, les informations préconisées dans cette recommandation, informations qui pourront être extraites des rapports internes normalisés mentionnés dans la recommandation 6.</p>	Deuxième trimestre 2022
<p><b>Recommandation 9</b> L'Auditeur externe recommande de renforcer les contrôles internes afin de n'imputer sur les initiatives internes d'importance primordiale que des dépenses concernant directement leur objet.</p>	Division de la planification et de la performance institutionnelles	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Dans les instructions en matière d'affectation, il sera rappelé aux responsables de budget qu'ils ont la charge et le pouvoir de n'imputer sur les initiatives internes d'importance primordiale que des dépenses concernant directement leur objet. Les responsables de ces initiatives soumettront des rapports de suivi dans lesquels ils certifieront que seules les dépenses concernant ces initiatives ont été imputées aux budgets correspondants.</p>	Quatrième trimestre 2021

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE			
Recommandations de l'Auditeur externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande d'établir des indicateurs de performance réalistes, mesurables et réalisables pour chaque initiative interne d'importance primordiale.</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Sur la base des réponses de la direction aux recommandations 4, 6, 7 et 8 ci-dessus, l'organe ou les organes de gouvernance budgétaire qui seront établis dans le cadre de l'axe de travail concernant la gouvernance budgétaire ainsi que leurs secrétariats appuieront pour chaque initiative interne d'importance primordiale la définition et le suivi d'indicateurs de performance ainsi que la communication d'informations sur ces indicateurs grâce à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'utilisation d'un nouveau modèle de présentation des propositions d'investissement qui définira des indicateurs mesurables pour les résultats attendus et obtenus;</li> <li>2. la diffusion d'un rapport de suivi normalisé, qui fera le point sur la mise en œuvre et les indicateurs de performance;</li> <li>3. la présentation, dans le rapport annuel sur les résultats, d'informations sur les résultats obtenus par rapport aux investissements du PAM approuvés par le Conseil d'administration.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quatrième trimestre 2021</li> <li>2. Quatrième trimestre 2021</li> <li>3. Deuxième trimestre 2022</li> </ol>
<p><b>Recommandation 11</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande d'associer davantage l'échelon local aux délibérations du Comité pour l'affectation stratégique des ressources en y faisant participer des représentants des bureaux régionaux.</p>	<p>Bureau du Directeur exécutif, Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les critères révisés du Comité pour l'affectation stratégique des ressources permettant de hiérarchiser les propositions par ordre de priorité, qui ont été adoptés au quatrième trimestre 2020, prévoient une notation correspondant à la pertinence pour les bureaux de pays et un vote des bureaux régionaux. Les bureaux régionaux ont ainsi pu exercer une influence directe sur les notes finales attribuées aux propositions d'investissement considérées. Cela a en outre favorisé une concertation à un stade initial avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays lors de la préparation des propositions d'investissement.</p> <p>La direction envisage d'autres possibilités d'associer plus étroitement les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les directeurs au niveau du Siège à la prise de décisions en matière budgétaire par des consultations et une participation en tant que membres aux travaux de l'organe ou des organes de gouvernance budgétaire qui seront établis dans le cadre de l'axe de travail concernant la gouvernance budgétaire. Le Directeur exécutif a créé, en vue du cycle de budgétisation de 2022, un comité chargé d'examiner toutes les propositions budgétaires, qui comprend des membres issus des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</p>	<p>Quatrième trimestre 2021</p>