

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 3–6 juin 2013

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2013/6-H/1
9 mai 2013
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU 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://executiveboard.wfp.org>).

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 d'ordre 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.

Sous-Directeur exécutif, RM* et Directeur financier: M. M. Juneja tél.: 066513-2885

Directeur, RMF** et Directeur financier adjoint: M. S. O'Brien tél.: 066513-2682

Chef, RMFFG***: Mme T. Tropea tél.: 066513-2426

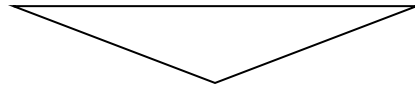
Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645/2558).

* Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle

** Division des finances et de la Trésorerie

*** Sous-Division de la comptabilité générale

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes" (WFP/EB.A/2013/6-H/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.

1. Le présent rapport rend compte des progrès accomplis par le PAM dans l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans les rapports qu'il a adressés au Conseil; il comprend les recommandations restées en suspens à la session annuelle de 2012 du Conseil (WFP/EB.A/2012/6-H/1), et celles figurant dans les documents suivants:
 - Rapport du Commissaire aux comptes sur la préparation aux situations d'urgence liée à l'appui informatique fourni par le PAM (WFP/EB.A/2012/6-G/1);
 - Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines (WFP/EB.A/2012/6-F/1); et
 - Comptes annuels vérifiés de 2012 (WFP/EB.A/2013/6-A/1).
2. Le Commissaire aux comptes a fait connaître ses vues sur toutes les recommandations auxquelles le PAM a donné suite, hormis celles qui figurent dans les documents suivants:
 - i) Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines; et
 - ii) Comptes annuels vérifiés de 2012; ses vues à ce sujet seront présentées dans le prochain rapport au Conseil.
3. Le tableau 1 indique les progrès accomplis dans l'application des recommandations du Commissaire aux comptes pendant la période concernée.

TABLEAU 1: APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, 2007–2013

Rapport d'audit	Date	Recommandations du Commissaire aux comptes en attente dans le précédent rapport	Recommandations intégralement appliquées à ce jour	Recommandations non encore intégralement appliquées	Pourcentage de recommandations appliquées
La décentralisation a-t-elle répondu aux besoins opérationnels du Programme alimentaire mondial?	Septembre 2007	1	1	0	100
Rapport du Commissaire aux comptes sur la planification stratégique et l'établissement des rapports dans un bureau de pays du PAM – Ouganda	Février 2010	2	1	1	50
Comptes annuels vérifiés de 2010	Juin 2011	1	0	1	-
Rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations du PAM en Somalie	Janvier 2011	26	25	1	96
Rapport du Commissaire aux comptes sur la passation de marchés de services de transport terrestre, d'entreposage et de manutention	Octobre 2011	8	7	1	88
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets	Octobre 2011	11	4	7	36
Comptes annuels vérifiés de 2011	Juin 2012	6	3	3	50
Rapport du Commissaire aux comptes sur la préparation aux situations d'urgence liée à l'appui informatique fourni par le PAM	Juin 2012	10	9	1	90
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines	Juin 2012	15	5	10	33
Comptes annuels vérifiés de 2012	Juin 2013	5	1	4	20
TOTAL		85	56	29	66

RAPPORT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
La décentralisation a-t-elle répondu aux besoins opérationnels du Programme alimentaire mondial? (WFP/EB.2/2007/5-C/1)				
Les orientations données au sujet des responsabilités de contrôle et de gestion sont appropriées				
1. Recommandation 2 Nous recommandons que le Secrétariat mette au point des cadres améliorés de contrôle de la direction approuvés d'un commun accord par les bureaux régionaux et les bureaux de pays et examinés par la Division des services de contrôle ¹ , qui: <ul style="list-style-type: none"> i) établissent plus clairement les responsabilités cohérentes de contrôle par la direction des opérations au niveau des régions et des pays; et ii) assurent un contrôle approprié et indépendant des projets régionaux par la direction. 	Le groupe de travail a recommandé que tous les bureaux régionaux se dotent d'un effectif minimal afin d'assurer un contrôle approprié de la gestion, de fournir des orientations et de constituer la première ligne d'appui des bureaux de pays. Les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux et des bureaux de pays ont été définis dans le Plan de gestion (2012-2014) (paragraphe 183 et 184) qui a été approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2011. Cette recommandation est considérée comme appliquée.	La recommandation 2 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures prises pour améliorer le contrôle de la direction par les bureaux régionaux, conformément aux dispositions du Plan de gestion (2012-2014).



¹ L'organigramme du PAM a changé depuis la formulation de cette recommandation.



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
Rapport du Commissaire aux comptes sur la planification stratégique et l'établissement des rapports dans un bureau de pays du PAM – Ouganda (WFP/EB.1/2010/6-D/1)					
2.	<p>Recommandation 5</p> <p>Améliorer le chiffrage des coûts afin d'être en mesure de mieux déterminer les coûts liés à la réalisation des objectifs stratégiques, ce qui permettra d'établir le rapport coût-efficacité. Cette affectation des coûts par objectif stratégique aurait une incidence plus large, comme l'explique notre rapport sur les avantages des Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS), en favorisant le passage du PAM à la gestion axée sur les résultats et en facilitant le travail du Comité pour l'affectation stratégique des ressources.</p>	<p>En complément du renforcement en cours du Système de gestion des résultats, le PAM a adopté la budgétisation axée sur les résultats pour le Plan de gestion (2012-2014), qui inclut notamment le chiffrage des coûts par Objectif stratégique et par Priorité de gestion.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>La recommandation 5 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous constatons que les coûts ont été chiffrés par Objectif stratégique dans le Plan de gestion (2012-2014).</p>
3.	<p>Recommandation 8</p> <p>Mettre au point des méthodes fiables, cohérentes et présentant un bon rapport coût-efficacité pour mesurer et valider le nombre de personnes bénéficiant d'une assistance dans le cadre des projets.</p>	<p>Désormais, les bureaux de pays utilisent le système de collecte de données pour les rapports du PAM (DACOTA) pour planifier et communiquer le nombre réel des bénéficiaires, au moyen du Livre bleu et des rapports normalisés sur les projets. Des indications sont à cet effet disponibles grâce au wiki² actualisé des rapports normalisés sur les projets, qui comprend du matériel de formation et permet de consulter le personnel de la Sous-Division de l'analyse et des rapports sur les opérations.</p> <p>Le PAM continue de travailler au développement et à la mise en place de l'Outil de suivi et d'évaluation du Programme</p>	<p>Les mesures prises pour donner suite à cette recommandation sont les suivantes: i) l'élaboration de la stratégie institutionnelle de suivi et d'évaluation pour 2012-2014, qui précisera le lien entre l'évaluation des besoins et le ciblage des bénéficiaires; les orientations relatives au comptage des bénéficiaires sont en cours de révision. Les bureaux de pays disposeront ainsi de méthodes d'enregistrement fiables; ii) la mise au point de</p>	<p>Décembre 2014</p>	<p>Nous prenons note des mesures que prend la direction pour se doter d'outils permettant de dénombrer les bénéficiaires. Nous attendons que de nouvelles mesures soient prises dans ce même domaine.</p>

² Un wiki est une base de données dont les pages sont modifiables par les visiteurs (source: Wiki.com).

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>(COMET), qui renforcera la capacité de suivi des bénéficiaires et de fournir les données y afférentes. La mise en œuvre progressive est attendue d'ici le dernier trimestre 2012. D'autres travaux sont envisagés en 2012-2013 pour permettre aux partenaires coopérants de faire rapport en ligne, ce qui permettra de disposer plus rapidement d'informations sur les bénéficiaires.</p> <p>L'application de la recommandation est en cours.</p>	<p>l'outil automatisé de gestion de la conception et de l'exécution des projets (COMET) permettra de simplifier le processus de détermination et de validation du nombre de personnes bénéficiant d'une assistance dans le cadre des projets, processus qui sera géré au niveau central. Grâce au lancement du système informatique relatif aux modalités de transfert d'espèces et de bons, qui sera relié à COMET, le PAM sera en mesure d'améliorer systématiquement ses évaluations et ses rapports concernant toutes les personnes secourues chaque année; et iii) l'accroissement des capacités du personnel du PAM chargé du suivi à tous les niveaux, afin qu'il puisse mettre en œuvre les aspects à la fois conceptuels et informatiques, en s'appuyant sur la formation assurée au moyen des nouveaux outils.</p> <p>Les systèmes et les orientations seront mis en place en 2013 et 2014; la mise en œuvre devrait s'achever le 31 décembre 2014 au plus tôt.</p>		

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
Comptes annuels vérifiés de 2010 (WFP/EB.A/2011/6-A/1)					
4.	<p>Recommandation 7</p> <p>Le PAM pourrait instituer dans le contexte du système WINGS II un système de gestion de la sécurité de l'information. Il pourrait également établir un calendrier précis pour la mise en service d'un système d'appui à l'exécution des services logistiques et, parallèlement, la suppression progressive de l'interface SAP-COMPAS.</p>	<p>L'objectif de la déclaration d'applicabilité élaborée pour le système de gestion de la sécurité de l'information a changé avec la mise en place progressive de Foodlink et des projets Connect du PAM. [La Division des technologies de l'information] a estimé qu'en prenant le temps d'incorporer les changements, le document publié serait actualisé et plus utile. Le premier projet de document a été présenté pour examen, et son acceptation est attendue à la fin du deuxième trimestre de 2012.</p> <p>Projet de système d'appui à l'exécution des services logistiques</p> <p>Un calendrier de mise en œuvre du système d'appui et de suppression progressive de l'interface WINGS II/COMPAS sera fixé une fois achevée et évaluée la phase pilote à la mi-2012.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est en cours.</p>	<p>Système de gestion de la sécurité de l'information: parmi les travaux en cours pour développer la portée et le champ d'application du système de gestion de la sécurité de l'information figure une évaluation de l'informatique en nuage, des mesures de contrôle de l'accès et de la sécurité des applications. Cette évaluation devrait s'achever d'ici à la fin du premier trimestre de 2013; la Division des technologies de l'information étudiera alors la déclaration d'applicabilité du système de gestion de la sécurité de l'information et publiera un document cadre actualisé qui incorporera les nouveaux éléments. En 2013, la Division continuera d'œuvrer à la conception et à la mise en œuvre du système de gestion de la sécurité de l'information.</p> <p>Système d'appui à l'exécution des services logistiques: sous réserve que le plan d'activités soit évalué et que des fonds soient disponibles, ce système sera progressivement mis en place et étendu à de nouveaux bureaux à mesure que COMPAS sera abandonné. Ce processus débutera en 2013 pour s'achever en 2015.</p>	<p>Système de gestion de la sécurité de l'information: décembre 2014</p> <p>Système d'appui à l'exécution des services logistiques: décembre 2015</p>	<p>Nous comptons que le calendrier d'application du Système d'appui à l'exécution des services logistiques fera l'objet d'un suivi attentif.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
Rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations du PAM en Somalie (WFP/EB.1/2011/5-B/1)					
Questions stratégiques					
5.	<p>Recommandation 1</p> <p>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>La recommandation est partiellement acceptée.</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>Le rapport du Bureau de la déontologie figure à l'annexe IV du Rapport annuel sur les résultats de 2011 (WFP/EB.A/2012/4). En 2011, les mesures suivantes ont été prises pour renforcer le respect des normes de déontologie du PAM:</p> <p>i) tous les membres du personnel ont été invités à suivre la formation des Nations Unies en matière de déontologie; ii) un travail conjoint a été mené avec la Division des ressources humaines pour élaborer une formation obligatoire pour tout le personnel sur les normes de conduite de la fonction publique internationale, la lutte contre la fraude et la sensibilisation aux questions de déontologie; iii) suite à l'approbation en 2010 par le Conseil d'administration d'une politique de lutte contre la fraude, des stages de formation sont organisés avec le Département des services concernant les opérations sur les politiques en matière de lutte contre le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir; iv) des réunions d'information ont été organisées pour la haute direction sur les questions de déontologie; v) un manuel consacré aux questions de déontologie dans le cadre de la</p>	Appliquée	<p>Nous prenons acte des mesures adoptées par la direction pour renforcer le respect des normes de déontologie au PAM.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>Cette question ayant été examinée plus avant par le Directeur exécutif adjoint des opérations, des directeurs régionaux et le Bureau de la déontologie, il a été décidé de dispenser une nouvelle formation sur les questions de déontologie à tous les directeurs de pays et directeurs de bureau au Siège. Une formation initiale a été organisée à Rome le 5 mai 2011.</p> <p>La formation des directeurs de pays est prévue lors de leur Réunion mondiale, en novembre 2011.</p> <p>Le Bureau de la déontologie a rappelé au personnel qu'il est disponible à tout moment pour entendre toutes les préoccupations et répondre aux demandes d'avis ou d'orientation.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est en cours.</p>	<p>passation de marchés a été établi en coordination avec la Division des achats; vi) une formation a été dispensée en collaboration avec le Médiateur aux conseillers chargés de favoriser des relations de travail fondées sur le respect, afin d'en faire des ambassadeurs de la déontologie dans la région de l'Asie, et cette initiative a été étendue à d'autres bureaux régionaux; vii) des sessions individualisées de sensibilisation à la déontologie ont été organisées à l'intention des directeurs de pays de la région de l'Afrique australe; viii) l'initiative triennale menée conjointement avec la Division des ressources humaines pour informer les nouveaux membres du personnel sur les normes déontologiques du PAM s'est poursuivie.</p> <p>Dans le cadre des procédures de contrôle interne, les bureaux de pays ont utilisé la liste de vérification destinée à l'autoévaluation pour estimer dans quelle mesure les normes déontologiques et les politiques de lutte contre la fraude du PAM étaient bien comprises et pour évaluer la fiabilité des contrôles (voir la réponse à la recommandation 3). Plus précisément, le Bureau de pays pour la Somalie a indiqué dans ses réponses à la liste de vérification que le personnel était encouragé à aborder les questions de déontologie lors des réunions des équipes, et que les</p>		

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>nouveaux contrats comportaient une clause relative à la déontologie.</p> <p>La recommandation 1 est considérée comme appliquée.</p>		
<p>6. Recommandation 2</p> <p>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>Sur la base des recommandations du groupe de travail mentionné dans le document intitulé "La décentralisation a-t-elle répondu aux besoins du Programme alimentaire mondial?" (WB /EB.2/2007/5-C/1), des dispositions ont été prises pour allouer des ressources supplémentaires aux bureaux régionaux dans le Plan de gestion (2012-2014) approuvé par le Conseil en novembre 2011. Ces ressources permettent aux bureaux régionaux de financer leur personnel essentiel et les priorités régionales.</p> <p>Les besoins des bureaux régionaux sont revus tous les ans et les décisions de leur allouer des ressources supplémentaires dépendent de la disponibilité des fonds AAP.</p> <p>La recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>La recommandation 2 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous reconnaissons que les ressources allouées aux bureaux régionaux pour leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs tâches ont été accrues.</p>
<p>7. Recommandation 3</p> <p>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</p>	<p>La recommandation est 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>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</p>	<p>Partie ii)</p> <p>En 2011, le PAM a adopté un nouveau cadre de contrôle interne, fondé sur les meilleures pratiques du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway. Ce nouveau cadre, qui était étayé par tout un éventail d'orientations et d'outils supplémentaires, visait à faciliter l'évaluation de l'efficacité des contrôles internes. Les listes de vérification destinées à l'autoévaluation faisaient partie de ces outils et étaient utilisées par</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous saluons l'utilisation par le Bureau de pays pour la Somalie et d'autres bureaux de pays du PAM des listes de vérification destinées à l'autoévaluation.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>d'inspection du Bureau de l'Inspecteur général 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.</p>	<p>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.</p> <p>Le Bureau de pays pour la Somalie est convenu d'utiliser à titre expérimental le mécanisme d'auto-évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avec l'assistance d'un consultant, le chargé du suivi de l'application des normes et RM ont perfectionné la liste de contrôle pour l'auto-évaluation des bureaux de pays et l'ont ajoutée dans un guide sur les contrôles internes. ➤ La liste a été utilisée à titre expérimental au Pakistan et son utilisation est prévue en Afghanistan, en Haïti et au Soudan. La publication du guide est attendue d'ici à juin 2011. <p>La partie i) de la recommandation 3 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p> <p>La mise en œuvre de la partie ii) de la recommandation 3 est en cours.</p>	<p>les bureaux de pays et les unités du PAM pour établir les déclarations d'assurance sur l'efficacité des contrôles internes, qui étaient à leur tour utilisées pour établir la Déclaration sur le contrôle interne figurant dans les Comptes annuels vérifiés du PAM à partir de 2011.</p> <p>La partie ii) de la recommandation 3 est considérée comme appliquée.</p>		
<p>8. Recommandation 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).</p>	<p>La partie a) i) de la recommandation 4 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p> <p>Partie a) ii): le PAM donne chaque trimestre des informations au Conseil sur les risques. Des réunions ont eu lieu tout au long de 2011 et feront partie du processus normal de communication du PAM avec le Conseil.</p> <p>En 2011, le PAM a joué le rôle de chef de file de ses partenaires des organismes humanitaires sur les questions de gestion des risques. Il a organisé:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ un séminaire sur le risque à Rome en mai 2011 à l'intention des organismes d'aide 	<p>La partie a) de la recommandation 4 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous nous félicitons de l'élaboration par le PAM de la Déclaration sur l'appétence au risque, qui constitue une avancée sur la voie de la détermination du niveau de tolérance au risque pour chaque opération à l'avenir.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>humanitaire afin de définir une approche commune de la gestion des risques dans les situations de fragilité et d'insécurité;</p> <p>➤ trois séminaires sur l'assistance humanitaire et les risques en Somalie ont eu lieu à Nairobi en juin; les conclusions ont été communiquées au Conseil. Le PAM joue un rôle important et soutient le Coordonnateur régional et le Coordonnateur humanitaire en Somalie dans leurs fonctions de gestion des risques.</p> <p>La quantification du degré accepté de risque et la détermination de la tolérance au risque seront intégrées dans les opérations du PAM, en concertation avec d'autres acteurs.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>			
<p>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>La partie b) i) de la recommandation 4 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p> <p>Partie b) ii): un registre des risques institutionnels a été établi; il est périodiquement mis à jour en concertation avec le Haut-comité de gestion.</p> <p>Le registre contient les mesures d'atténuation correspondant à chaque risque; ces mesures font l'objet d'un suivi et de rapports. La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle gère ce processus et assure le secrétariat du Haut-comité de gestion pour les questions liées à la gestion des risques.</p> <p>En décembre 2011, 67 pour cent des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des bureaux du Siège étaient dotés de registre des risques.</p>	<p>La partie b) ii) de la recommandation 4 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte de la préparation du registre des risques, qui décrit également les risques résiduels.</p>

	Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>Les registres des risques de 74 pour cent des opérations à haut risque ont été mis à jour au cours des 12 derniers mois.</p>			
9.	<p>Recommandation 5</p> <p>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 avec le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle et le Comité d'audit, et leur communiquer les résultats de ses travaux.</p>	<p>La recommandation est 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.</p> <p>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> <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</p>	<p>La recommandation 5 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note des mesures adoptées par le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle, comme l'établissement du registre des risques institutionnels, pour mettre en œuvre au PAM le cadre de gestion des risques.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>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> <p>RM 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 sont bien communiqués.</p> <p>D'ici à juin 2012, le nouveau cadre de gestion des risques sera intégralement mis en œuvre au niveau mondial.</p> <p>La recommandation 5 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>			

	Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
10.	<p>Recommandation 6</p> <p>La direction devrait formuler et appliquer une stratégie visant à répondre rapidement, avec décision et de manière transparente, aux principales allégations extérieures.</p>	<p>La recommandation est 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>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, par l'intermédiaire du Haut-comité de gestion, et au Conseil d'administration lors 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> <p>L'application de la recommandation est en cours.</p>	<p>En septembre 2011, le Bureau de pays pour la Somalie s'est doté de procédures standard pour traiter les allégations de détournement ou de mauvais usage de l'assistance alimentaire; celles-ci ont été approuvées par le Siège et ont pris effet en octobre 2011. Elles ont été mises en œuvre une fois, en novembre 2011, lorsque le bureau de pays a engagé une entreprise privée pour mener une enquête à Mogadiscio. Les résultats de cette enquête ont été communiqués au Bureau des inspections et des enquêtes.</p> <p>La recommandation 6 est considérée comme appliquée.</p>	Appliquée	<p>Nous prenons acte du fait que le bureau de pays s'est doté de procédures standard pour faire face aux allégations de détournement.</p>
11.	<p>Recommandation 7</p> <p>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>L'application de la recommandation fait notamment appel aux activités suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ le Secrétariat a mis en place de nouvelles procédures standard qui précisent ce qui est attendu des partenaires coopérants pour atténuer les causes potentielles d'irrégularités et renforcer l'application, par exemple, l'amélioration de la sélection et du ciblage des bénéficiaires; 	<p>La recommandation 7 est considérée comme appliquée.</p>	Appliquée	<p>Nous prenons acte du fait que le bureau de pays a revu ses procédures standard pour améliorer le ciblage des bénéficiaires.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ les partenaires coopérants qui ne se conformaient pas aux nouvelles directives sur le ciblage ont reçu des lettres de mise en garde après la formation. Des missions sur le terrain sont organisées périodiquement pour vérifier que les directives sont appliquées comme il convient. Des listes de suivi de l'application ont été expérimentées sur le terrain pour montrer comment le PAM vérifie le ciblage par les partenaires coopérants ainsi que les autres questions touchant l'application des normes; ➤ après une distribution, les partenaires coopérants doivent soumettre avant le 10 du mois suivant un rapport descriptif et la liste signée des bénéficiaires. Le PAM vérifie périodiquement toutes les distributions de denrées alimentaires et les organisations concernées; ➤ de nouveaux accords ne pourront être négociés et signés qu'en cas d'évaluation positive. <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>			
<p>12. Recommandation 8</p> <p>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.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Directeur de l'Administration générale, après avoir consulté le Bureau du PAM pour la 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.</p>	<p>La recommandation 8 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note des mesures adoptées par le bureau de pays pour suspendre les opérations à Afgoye compte tenu des résultats de l'évaluation des risques.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>D'après une évaluation des risques en cours, les opérations à Afgoye demeurent suspendues.</p> <p>La recommandation 8 est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>			
<p>13. Recommandation 9</p> <p>a) L'évaluation des capacités des partenaires coopérants devrait reposer sur une documentation adéquate, afin que le processus soit plus objectif.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>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.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie a une liste de vérification pour l'évaluation des capacités, afin de garantir que la sélection des partenaires coopérants et les données recueillies sur leurs activités sont harmonisés dans toute la Somalie.</p> <p>La recommandation 9 a) est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La partie a) de la recommandation 9 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte de la mise en place par le bureau de pays de procédures standard pour établir le profil des partenaires coopérants et évaluer leurs capacités, ainsi que de directives pour l'évaluation.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>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>La recommandation est 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'organisations non gouvernementales somaliennes à des clans peut limiter leur zone d'intervention.</p> <p>Le cadre général pour le partenariat entre le PAM et les organisations non gouvernementales 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 pour la 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 pour la Somalie consacre par ailleurs beaucoup de temps et d'énergie à former les partenaires coopérants.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie continue à 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.</p>	<p>La partie b) de la recommandation 9 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte de l'importance accrue accordée par le bureau de pays à la formation des partenaires coopérants, en vue de renforcer leurs capacités et de tisser des relations à long terme.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>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, le programme 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'avoins et Vivres pour la formation.</p> <p>La recommandation 9 b) est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>			
<p>14. Recommandation 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>La recommandation est partiellement acceptée.</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>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.</p> <p>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</p>	<p>La recommandation 10 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous constatons que la direction a pris des mesures pour renforcer la communication d'informations de la part des partenaires coopérants.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>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>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> <p>La procédure standard relative aux bordereaux de sortie et aux instructions concernant le 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>			

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<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 et/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 pourrait être découverte; ➤ la procédure standard à suivre en cas de détournement ou d'utilisation irrégulière de l'aide alimentaire (avril 2010); ➤ 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). <p>La recommandation 10 est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>			
15.	<p>Recommandation 11</p> <p>Le bureau de pays devrait travailler dans la transparence, en collaboration étroite avec les parties prenantes extérieures.</p>	<p>La recommandation est 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; 	La recommandation 11 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous approuvons les mesures prises par la direction pour travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes extérieures.



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ sessions d'information individuelles avec des donateurs; et ➤ tables rondes de groupes de donateurs. <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 effectuées par le Groupe d'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition, et dirige régulièrement d'autres évaluations ou y prend part. Il participe activement à la Stratégie des Nations Unies pour l'aide à 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 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>La recommandation 11 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-1).</p>			

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>16. Recommandation 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 lignes directrices qui l'aideraient à réagir aux conclusions des activités de suivi et à en optimiser les avantages.</p>	<p>La recommandation est 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>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 dispositifs de contrôle préventif 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 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 pour ce qui est 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.</p> <p>La recommandation 12 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	<p>La recommandation 12 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte des mesures prises par le bureau de pays pour mettre en place des dispositifs de contrôle préventif afin d'améliorer le suivi.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>17. Recommandation 13</p> <p>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>	<p>La recommandation est 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 pour la 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 besoins et 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 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>L'opération d'urgence et le cadre logique sont conformes au Plan stratégique et au Cadre de résultats stratégiques du PAM.</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</p>	<p>La recommandation 13 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Compte tenu de la difficulté qu'il y a à évaluer l'impact et les effets directs en Somalie, nous acceptons les différents indicateurs d'effet direct supplétifs.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>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, en 2010, la situation s'était améliorée sur le plan de la nutrition 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 du programme de supplémentation alimentaire.</p> <p>Les rapports établis sur le terrain en 2010 indiquaient que le programme d'alimentation scolaire d'urgence améliorait 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> <p>La recommandation 13 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-1).</p>			
<p>18. Recommandation 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>La recommandation est 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>La partie a) de la recommandation 14 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous approuvons la mesure consistant à développer ou renforcer divers modes opératoires normalisés en vue d'instaurer des dispositifs de contrôle préventif dans différents domaines opérationnels.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>Le Bureau du PAM pour la 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>Le bureau de pays s'attache à mener des contrôles préventifs dans tous ces domaines. On trouvera un point de la situation concernant la stratégie de contrôle préventif qui a été adoptée pour traiter ces problèmes préoccupants dans la réponse aux recommandations 9, 18, 19 et 20.</p> <p>La recommandation 14 a) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>			
<p>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>La recommandation est acceptée.</p> <p>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.</p> <p>Des mesures seront prises conformément aux indications données dans la réponse à la recommandation 3.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la Somalie a procédé à une analyse méticuleuse des procédures et des pratiques tout en renforçant la formation du personnel et des partenaires coopérants. Les mesures correctives prises à l'encontre de partenaires et de transporteurs sont clairement consignées.</p> <p>La recommandation 14 b) est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La partie b) de la recommandation 14 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous approuvons les mesures prises par la direction pour analyser et renforcer les contrôles internes.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>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>La recommandation est acceptée. Comme le reconnaît le Commissaire aux comptes, cela devrait être fait périodiquement.</p> <p>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 au Directeur exécutif et au Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture 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>Le Bureau du PAM pour la 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> <p>La recommandation 14 c) est considérée comme appliquée (document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La partie c) de la recommandation 14 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Étant donné que le bureau de pays a pris des mesures pour évaluer le coût des contrôles supplémentaires et qu'il a incorporé ceux-ci dans l'opération d'urgence, la réponse est acceptée.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>19. Recommandation 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>La recommandation 15 a) est en cours d'application.</p>	<p>Le PAM a décidé d'élaborer des listes de pointage pour chaque domaine fonctionnel dans le cadre de sa série de questionnaires d'autoévaluation à des fins de contrôle interne. Ces questionnaires ont été communiqués à l'ensemble du personnel en octobre 2011, et les bureaux régionaux ont pu les utiliser dans le cadre de missions de vérification de la conformité en 2012, le cas échéant.</p> <p>Les informations concernant l'utilisation des listes de pointage sont recueillies aux fins de l'élaboration de la Déclaration annuelle sur le contrôle interne. Tout le personnel, y compris celui des bureaux régionaux, peut accéder à ces listes sur <i>WFPgo</i>.</p> <p>L'application de la partie a) de la recommandation 15 est en cours.</p>	<p>Juin 2014</p>	<p>Le Siège doit veiller à ce que les bureaux régionaux respectent les listes de pointage, car nous avons relevé des écarts lors de notre audit des bureaux régionaux.</p>
<p>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>La recommandation est acceptée.</p> <p>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>Tous les bureaux régionaux ont été informés qu'ils devaient 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>La recommandation 15 b) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>L'application de la partie b) de la recommandation 15 est en cours.</p>	<p>Juin 2014</p>	<p>Les rapports de mission consignés par écrit doivent être établis compte tenu des listes de pointage du Siège.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>20. Recommandation 16</p> <p>Il conviendra d'examiner 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>La recommandation est acceptée.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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>L'application de cette recommandation commencera dès que la situation sur le terrain le permettra.</p> <p>À l'issue du voyage en Somalie de la Directrice exécutive en avril 2011, il a été établi 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, une fois que le Chargé du suivi de l'application des normes aura été en poste depuis un an.</p> <p>La recommandation 16 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La recommandation 16 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note du fait que le mandat du chargé du suivi de l'application des normes a été examiné en septembre, et nous soulignons que cet examen devrait à l'avenir être effectué en continu.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>21. Recommandation 17</p> <p>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 d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE), de manière à obtenir des réponses complètes et à faciliter les contrôles de qualité.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat ajoutera des contrôles supplémentaires au formulaire en ligne 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>Le Secrétariat continue de souligner qu'il importe de mener à bien le processus 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. Ce programme est également un outil clé utilisé pour la prorogation des contrats et l'avancement d'échelon annuel.</p> <p>La recommandation 17 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	<p>La recommandation 17 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous approuvons l'importance accrue accordée par le Siège au suivi du bon déroulement de la procédure PACE.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>22. Recommandation 18</p> <p>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>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Bureau du PAM pour la 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>Les procédures suivies par le Bureau du PAM pour la 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 à l'issue de 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 validée et approuvée par le directeur de pays.</p> <p>La recommandation 18 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La recommandation 18 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte des améliorations apportées au système en vue de conserver une trace écrite complète des plans d'allocation.</p>
<p>23. Recommandation 19</p> <p>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.</p>	<p>Voir la réponse à la recommandation 18.</p> <p>Des améliorations ont été apportées de manière à garantir le recueil de 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.</p> <p>La recommandation 19 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La recommandation 19 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous reconnaissons que des progrès ont été accomplis s'agissant de consigner les modifications apportées aux plans de distribution.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>24. Recommandation 20</p> <p>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>	<p>La recommandation est 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> <p>Conformément aux nouveaux modes opératoires normalisés, 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; et 	<p>La recommandation 20 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note des mesures adoptées par la direction pour mettre en œuvre le nouveau mode opératoire normalisé concernant les listes de bénéficiaires.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>➤ le programme est passé de distributions générales de vivres à des distributions plus ciblées.</p> <p>Une série de formations destinées au personnel des partenaires coopérants et du PAM sur le terrain a été organisée concernant ces modes opératoires normalisés, 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.</p> <p>La recommandation 20 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>			
25.	<p>Recommandation 21</p> <p>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.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le bureau de pays développera plus avant ses modes opératoires normalisés relatifs à l'évaluation des partenaires coopérants.</p> <p>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, au moins une évaluation 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.</p> <p>La recommandation 21 a) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La partie a) de la recommandation 21 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte du nouveau mode opératoire normalisé visant à améliorer l'évaluation des partenaires coopérants.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>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.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le bureau de pays appliquera cette recommandation. 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. La recommandation 21 b) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La partie b) de la recommandation 21 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous acceptons la réponse de la direction.</p>
<p>26. Recommandation 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>La recommandation est acceptée. Des efforts sont déjà déployés en ce sens (voir la réponse à la recommandation 25). Une réunion mensuelle d'harmonisation a désormais lieu entre les unités chargées 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 assurées par les partenaires coopérants figurant dans les rapports d'expédition. Il est procédé chaque mois à l'examen des rapports en souffrance des partenaires coopérants et les résultats sont communiqués au personnel aux fins de suivi auprès des partenaires coopérants. La recommandation 22 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La recommandation 22 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note des mesures adoptées par le bureau de pays pour améliorer la communication d'informations de la part des partenaires coopérants.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>27. Recommandation 23</p> <p>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>La recommandation n'est pas acceptée.</p> <p>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 d'appui à la gestion logistique] (LESS), qui comprend des fonctionnalités de suivi des produits entièrement compatibles avec la plateforme du PAM. Le développement de la nouvelle application se poursuivra en 2011 et elle sera mise à l'essai dans le courant de l'année. Le nouveau système devrait être progressivement mis en service à compter de 2012.</p> <p>Le PAM utilise déjà des logiciels reconnus pour produire des rapports à l'aide des données issues du 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>Le nouveau logiciel destiné à remplacer le système COMPAS doit 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 préparatifs sont en cours.</p> <p>La Division de la logistique continue de travailler avec la Division des technologies de l'information pour améliorer les contrôles de l'accès à COMPAS et assurer 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> <ul style="list-style-type: none"> ➤ un système d'authentification de la base de données, qui ne permet d'accéder à la base de données COMPAS que par le 	<p>Non acceptée.</p>		<p>Outre les constantes améliorations à apporter au système COMPAS, la mise en œuvre du système d'appui à la gestion logistique doit être suivie de manière attentive.</p>

	Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>biais du réseau informatique interne du PAM, au moyen de codes d'accès. Tout utilisateur de COMPAS doit donc disposer d'un compte dans le système d'exploitation; et</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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>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>La recommandation est 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>Voir la réponse initiale du Secrétariat.</p> <p>La recommandation 23 b) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La partie b) de la recommandation 23 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note des mesures adoptées pour saisir dans COMPAS des données sur les distributions de vivres.</p>
<p>28.</p>	<p>Recommandation 24</p> <p>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>À compter du 1^{er} juillet 2011, un nouveau champ intitulé '<i>Invoice Receipt Date</i>' (Date de réception de la facture) est disponible dans le module "comptes créditeurs" de WINGS II, permettant de saisir la date de réception des factures émises par les fournisseurs de manière à améliorer leur traitement conformément aux conditions de paiement normalisées du PAM.</p> <p>Les bureaux de pays et les unités du Siège ont été informés des modalités d'utilisation de ce champ et un guide en ligne a été publié.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>La recommandation 24 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte des mesures adoptées par la direction pour que la date de facturation soit saisie dans WINGS II.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>29. Recommandation 25</p> <p>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>La recommandation est 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>Un comité chargé de la filière d'approvisionnement a été mis en place au 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 adjoint du bureau de pays (Opérations) et il comprend le responsable du programme, le responsable de la logistique, le chargé de la filière d'approvisionnement et d'autres personnes, le cas échéant. Il se réunit tous les deux mois et des réunions sont organisées ponctuellement si nécessaire (par exemple, au moment de la 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 la communication des informations.</p> <p>Un rapport mensuel de suivi et d'évaluation permet de contrôler l'harmonisation et de mettre en évidence les domaines devant faire l'objet d'un examen plus approfondi.</p> <p>La recommandation 25 est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La recommandation 25 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous saluons les mesures prises par le bureau de pays pour améliorer la qualité des données.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>30. Recommandation 26</p> <p>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 analysés immédiatement.</p>	<p>La recommandation est 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 pour la 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>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> <p>La recommandation 26 a) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>	<p>La partie a) de la recommandation 26 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note des mesures adoptées pour analyser les écarts entre les données relatives au suivi et celles concernant le suivi post-distribution.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>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>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le bureau de pays convient que les autres formes de suivi devraient être axées sur les zones inaccessibles au personnel du PAM.</p> <p>Les activités de suivi ordinaires ont été renforcées dans toute la Somalie. D'autres formes de suivi sont utilisées lorsque le suivi ordinaire ne peut être assuré pour des raisons de sécurité.</p> <p>Grâce à l'ajout de contrôles effectués par une tierce partie, la couverture du suivi a été portée de 36 pour cent en 2010 à 55 pour cent en janvier 2011.</p> <p>Un tableau recensant les problèmes liés au suivi et à l'évaluation permet d'assurer le contrôle des constatations issues des activités de suivi.</p> <p>La recommandation 26 b) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-I).</p>	<p>La partie b) de la recommandation 26 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte du fait que les activités de suivi ordinaires ont été accrues en Somalie.</p>
<p>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>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les données effectives sur les distributions sont compilées à partir des rapports des partenaires coopérants, qui sont souvent communiqués tardivement.</p> <p>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 lesdits rapports.</p> <p>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>La partie c) de la recommandation 26 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous acceptons la réponse de la direction et attendons avec intérêt la mise en place de moyens électroniques grâce auxquels les partenaires coopérants pourront à l'avenir remplir et communiquer leurs rapports.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
	<p>Ces rapports sont établis toutes les semaines. Un récapitulatif est fourni dans les rapports de situation et les mises à jour provenant du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.</p> <p>La recommandation 26 c) est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.A/2011/6-l).</p>				
Rapport du Commissaire aux comptes sur la passation de marchés de services de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (WFP/EB.2/2011/5-C/1)					
31.	<p>Recommandation 1</p> <p>Les hypothèses utilisées pour les prévisions budgétaires, et plus particulièrement la matrice des coûts de TTEM, devraient être revues de manière à mieux rendre compte des variations de coût pendant toutes les phases d'une opération.</p>	<p>La Division de la logistique a élaboré et mis en œuvre un outil de suivi permettant de vérifier sur une base trimestrielle la validité de la matrice de coût TTEM et de réviser en conséquence les coûts. Une note adressée aux bureaux régionaux et aux chargés de la logistique dans les bureaux de pays a souligné la nécessité de respecter les principes de budgétisation et de gestion des fonds, et fourni des directives pour l'utilisation de l'outil.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	La recommandation 1 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons note du lancement du système d'examen trimestriel de la matrice de coût TTEM aux fins d'un suivi plus approfondi.
32.	<p>Recommandation 2</p> <p>Le PAM doit déterminer une valeur-seuil qui aidera à détecter les variations importantes du taux de TTEM en cas de dépassement. Ces variations devront être examinées séparément et faire l'objet d'un suivi plus attentif afin d'éviter l'accumulation d'excédents.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Division de la logistique a récemment entrepris d'établir des rapports trimestriels sur la gestion du TTEM, dans lesquels sont analysées les variations du taux de TTEM par projet, y compris les variations entre l'utilisation des fonds et des produits, et entre les taux de TTEM prévus et les taux effectifs. Le rapport indique également les matrices des coûts de TTEM qui doivent être révisées.</p> <p>Les projets présentant les variations les plus marquées (environ 10 pour cent du total) font l'objet d'un examen plus approfondi: les causes des excédents et des déficits potentiels sont traitées et les budgets de TTEM des projets font l'objet d'un suivi minutieux.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.2/2011/5-C/Add.1).</p>	La recommandation 2 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons acte de la détermination de valeurs-seuils pour le suivi des variations importantes des taux de TTEM.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
33. Recommandation 3 L'évaluation de la performance des transporteurs retenus devrait être fondée sur des données pertinentes et exhaustives relatives au respect des obligations contractuelles antérieures.	La recommandation est acceptée. Un modèle détaillé pour le suivi de la performance des transporteurs a été ajouté au Manuel des transports, et son utilisation par le bureau de pays est contrôlée. Les programmes de formation en matière de logistique seront modifiés afin d'insister sur la nécessité d'utiliser le modèle. Des indicateurs de performance clés sont actuellement élaborés. Des rapports sur la performance des transporteurs seront extraits a posteriori du nouveau Système de gestion logistique. L'application de cette recommandation est en cours comme indiqué dans la réponse fournie à la date du dernier rapport.	Un modèle pour le suivi de la performance des transporteurs (Annexe 3.15) a été incorporé à la section 3.2.4 du Manuel des transports qu'utilisent les bureaux de pays. Ce modèle figure également dans le module de formation consacré à la passation de marchés de transport de surface. La recommandation 3 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons note des mesures adoptées pour améliorer le suivi de la performance des transporteurs.
34. Recommandation 4 Les demandes de prix devraient être adressées à tous les entrepreneurs présélectionnés. Les prestataires n'ayant pas satisfait à plusieurs reprises par le passé à leurs obligations contractuelles devraient être radiés de la liste de présélection.	Outre les directives énoncées à la section 3.2.4 du Manuel des transports, la Division de la logistique a publié en mars 2012 une directive sur la passation de marchés pour les services de transport (ODL2012/001) qui insiste sur l'obligation d'envoyer des demandes de prix aux fournisseurs inscrits sur la liste de présélection et de respecter les procédures au regard des transporteurs ne remplissant pas leurs obligations contractuelles. Les chargés de la logistique à l'échelon régional doivent veiller au respect de cette directive. Cette recommandation est considérée comme appliquée.	La recommandation 4 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures adoptées pour veiller au respect des procédures d'envoi des demandes de prix et de présélection des prestataires.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
35.	<p>Recommandation 5</p> <p>Un système de sélection en deux étapes permet d'écartier les entrepreneurs ne répondant pas aux conditions prescrites en se fondant sur une évaluation technique. La sélection subséquente devrait reposer uniquement sur le classement établi à partir des offres chiffrées.</p>	<p>Outre les procédures énoncées à la section 3.2.5 du Manuel des transports, la Division de la logistique a publié en mars 2012 une directive sur la passation de marchés pour les services de transport (ODL2012/001) qui souligne les procédures à suivre pour octroyer des marchés et pour obtenir une approbation dans les cas exceptionnels.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>La recommandation 5 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note des mesures prises par la direction pour rappeler les procédures à suivre pour sélectionner les prestataires.</p>
36.	<p>Recommandation 6</p> <p>Dans un souci de transparence, les critères d'évaluation des offres soumises devraient être mentionnés dans les demandes de prix.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Manuel des transports sera modifié en conséquence.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours comme indiqué dans la réponse fournie à la date du dernier rapport.</p>	<p>La Division de la logistique a étoffé le modèle de demande de prix afin d'y préciser les critères d'évaluation des offres soumises. Le modèle contient désormais des dispositions selon lesquelles outre le coût, certains facteurs seront pris en considération lors de l'octroi de marchés, notamment mais non exclusivement la capacité d'exécution et de prestation de services, les délais de réalisation et la performance passée (le cas échéant). Le modèle de demande de prix figure dans le Manuel des transports.</p> <p>La recommandation 6 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte des mesures prises pour modifier le Manuel des transports afin qu'il comporte les critères d'évaluation des offres.</p>
37.	<p>Recommandation 7</p> <p>Les mesures préconisées dans les rapports d'examen des missions de vérification de la conformité devraient être définies et faire l'objet d'un suivi, et le rapport correspondant devrait être soumis au Comité des produits, du transport et des assurances.</p>	<p>Le Secrétariat a admis qu'il importait d'adopter une approche systématique vis-à-vis de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des missions de vérification de la conformité, et il a établi un processus structuré pour rendre compte des domaines dans lesquels des mesures devraient être prises.</p> <p>La responsabilité du suivi a été établie à deux niveaux: les contrôles effectués par les</p>	<p>Le Secrétariat a pris les mesures suivantes pour veiller à ce que les rapports établis à l'issue des missions de vérification de la conformité fassent l'objet d'un suivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les fonctionnaires régionaux chargés de la logistique sont tenus d'informer le Service de la logistique et du 	<p>Juin 2013</p>	<p>Nous attendons la mise en place d'un système permettant d'assurer le suivi des mesures préconisées dans les rapports établis à l'issue des missions de vérification de la conformité.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>chargés de la logistique au niveau régional font l'objet d'un suivi assuré par la Division de la logistique.</p> <p>Le rôle du Comité des produits, du transport et des assurances ne sera pas modifié et celui-ci a toujours pour mandat de s'occuper des questions de politique générale ayant trait aux contrats de transport et d'assurance.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>transport des missions de vérification de la conformité prévues pour une année civile donnée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les rapports établis à l'issue de ces missions comprendront une section reprenant toutes les recommandations relatives aux constatations primordiales ainsi que les mesures prises pour donner suite à celles-ci et le calendrier prévu pour leur application. ➤ Les fonctionnaires régionaux chargés de la logistique s'assureront de la bonne application des recommandations et assureront un suivi le cas échéant; le Service de la logistique et du transport sera tenu informé de la situation. ➤ Tous les six mois, le Service de la logistique et du transport établira une vue d'ensemble des missions de surveillance et de l'état d'avancement de l'application des recommandations. <p>Cette procédure se retrouvera dans le Manuel des transports.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>		

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
38. Recommandation 8 Il faut veiller à ce que le Comité des produits, du transport et des assurances se réunisse régulièrement.	La recommandation est acceptée. Le Comité des produits, du transport et des assurances a fini d'examiner les contrats de 2010 qui étaient en attente. En 2011, il s'est déjà réuni à trois reprises, et une autre réunion est prévue en décembre. Cette recommandation est considérée comme appliquée (document WFP/EB.2/2011/5-C/Add.1).	La recommandation 8 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous nous félicitons de l'organisation périodique de réunions du Comité des produits, du transport et des assurances.
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets (WFP/EB.2/2011/5-D/1)				
39. Recommandation 1 Des fonds devraient être prévus et obligatoirement affectés à l'estimation des besoins et à l'évaluation. Si nécessaire, un financement institutionnel pas nécessairement lié aux fonds des projets devrait être dégagé pour ces activités.	La Division des programmes met en place une unité chargée du suivi, qui aura notamment pour tâche d'étudier comment financer l'amélioration des systèmes de suivi à tous les niveaux. Un avis de vacance a été publié en janvier 2011 pour le poste de chef. Une approche détaillée du financement du suivi et de l'évaluation sera présentée dans le Plan de gestion (2013–2015), à la deuxième session ordinaire de 2012 du Conseil. L'application de cette recommandation est en cours.	Le retard pris dans le recrutement d'un responsable du suivi de la performance (entré en fonction en novembre 2012) a également retardé la mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation. Les efforts déployés au niveau institutionnel pour renforcer le suivi et l'évaluation, y compris en s'employant à remédier à cet état de fait, ont bénéficié du transfert de la responsabilité du suivi et de l'évaluation à l'Unité du suivi de la performance nouvellement créée au sein de la Division de la gestion et du suivi de la performance; celle-ci sera chargée du suivi de tous les aspects de la stratégie du PAM en matière de suivi et d'évaluation. Une stratégie d'évaluation des effets directs est en cours d'élaboration, pour laquelle il faudra dégager un financement spécifique. L'affectation de fonds au suivi et à l'évaluation dans le cadre des projets est encouragée pendant le processus d'examen des projets. L'application de cette recommandation est en cours.	Janvier 2014	Nous prenons acte des mesures qui sont prises pour traiter la question du financement institutionnel des études de référence, de l'estimation des besoins et de l'évaluation des projets, et nous comptons que de nouvelles mesures seront prises en la matière.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>40. Recommandation 2 Étant donné que les études de référence prennent du temps et sont coûteuses, nous recommandons d'évaluer dans quelle mesure elles ont contribué aux décisions prises lors de la conception des projets.</p>	<p>Le renforcement du suivi au niveau des pays fait partie de la stratégie d'auto-évaluation qui doit être examinée par le Conseil des politiques. Les investissements déjà approuvés dans ce domaine concernent notamment la création d'une unité spécialisée et le recrutement de son chef (Spécialiste principal chargé du suivi), et l'allocation de fonds à la conception de COMET. L'application de cette recommandation est en cours.</p>	<p>Le Chef de l'Unité du suivi de la performance a pris ses fonctions en novembre 2012; les bureaux régionaux et les unités du Siège recrutent actuellement du personnel supplémentaire chargé du suivi et de l'évaluation. Une stratégie permettant de mesurer les effets directs, qui prévoit l'établissement de valeurs de référence de qualité pour les indicateurs d'effet direct, est en cours d'élaboration. Le système COMET renforcera les orientations et les outils à disposition pour mesurer les valeurs de référence et valider l'assistance alimentaire offerte par le PAM aux bénéficiaires. En janvier 2013, le module de conception (COMET de base) avait été développé, mis à l'essai et lancé. La mise en place intégrale de COMET, assortie de la diffusion d'orientations pour les bureaux de terrain et d'outils améliorés de compte rendu, sera achevée d'ici à la fin 2014. L'application de cette recommandation est en cours.</p>	<p>Décembre 2014</p>	<p>Nous attendons l'établissement de valeurs de référence de qualité dans le cadre de l'élaboration de la stratégie relative à la mesure des effets directs.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>41. Recommandation 3</p> <p>L'estimation des besoins devrait entretenir un rapport étroit avec le choix des interventions des projets. Elle devrait également servir à définir les effets directs des projets aisément quantifiables. Le PAM devrait ce faisant établir une distinction entre les facteurs internes et les facteurs externes susceptibles d'avoir une incidence sur l'obtention des résultats.</p>	<p>Les projets du PAM sont en général fondés sur les conclusions des évaluations. Alors que le PAM passe de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, les conclusions des évaluations deviennent une composante majeure pour la détermination des options de programme à mettre en œuvre dans chaque situation, ce qui renforce l'importance du processus d'évaluation. La définition en continu de produits normalisés et d'indicateurs d'effet direct de plus en plus précis pour les activités, de même que la détermination des facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur l'exécution des projets, sont le fondement du Cadre de résultats stratégiques du PAM.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.2/2011/5-D/1/Add.1).</p>	<p>En février 2013, le PAM a achevé la mise en œuvre du projet de renforcement de la prise de décisions dans le cadre des secours et du redressement aux fins de l'amélioration de l'analyse des interventions; celui-ci vise à renforcer les capacités en matière de détermination des options d'intervention appropriées à partir d'une analyse des données issues des évaluations. Le PAM a créé une base de données de suivi des évaluations afin de relier les évaluations achevées et celles qui sont prévues au cycle des projets, dans l'objectif de veiller à ce que les toutes dernières informations issues des évaluations soient examinées au Siège pour apprécier la conception des projets. Au sein de la Division des politiques, des programmes et de l'innovation nouvellement établie, le Service de l'analyse et de la nutrition dispose des capacités voulues pour assurer le contrôle des analyses et offre un mécanisme centralisé pour l'examen des documents se rapportant aux projets. Le PAM a élaboré une approche pour intégrer le suivi de la sécurité alimentaire et celui des effets directs au niveau des bureaux de pays grâce à la collecte régulière de données relatives aux indicateurs concernant les ménages, comme le score de consommation alimentaire et l'indice des stratégies de survie.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte des mesures adoptées pour intégrer plus avant l'évaluation des besoins dans la conception des projets et le suivi des effets directs. Ces outils d'évaluation des besoins devraient être pris en compte lors de la mise au point de la stratégie de mesure des effets directs.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
			La recommandation 3 est considérée comme appliquée.	
42. Recommandation 4 Les procédures et la délégation de pouvoirs devraient être passées en revue pour repérer les blocages qui empêchent d'examiner et d'approuver les projets dans les meilleurs délais.	L'activité démarrera lorsque la Division du budget et de la programmation et le Bureau des services juridiques auront achevé l'examen des délégations de pouvoir. L'application de cette recommandation est en cours.	L'examen des délégations de pouvoirs, qui doit permettre de réduire les blocages, est en cours; il s'inscrit dans le cycle de gestion des programmes, qui fait lui-même partie de l'examen des procédures opératoires aux fins du renforcement organisationnel. L'application de cette recommandation est en cours.	Décembre 2013	Nous attendons l'achèvement de l'examen des délégations de pouvoirs, qui doit permettre de réduire les blocages qui font obstacle à l'approbation des projets.
43. Recommandation 5 Les limites de la délégation de pouvoirs, une fois fixées de manière réaliste, doivent être respectées et une procédure doit être établie pour détecter au plus tôt les cas éventuels de non-respect. Tout en reconnaissant que, dans une situation évolutive, les révisions de projets sont sans doute inévitables, leur trop grande fréquence peut mettre en évidence un problème, auquel cas elles devraient être examinées au Siège.	La recommandation est acceptée. Les révisions budgétaires proposées sont examinées dans le cadre du mécanisme du Comité de l'examen des programmes, qui permet une vérification minutieuse de leur validité, et sont toutes communiquées au Conseil. Le Secrétariat vérifie si les bureaux de pays procèdent à de fréquentes révisions des budgets et si elles sont justifiées. Ce suivi est un élément important du système de surveillance du Programme, qui pourra être amélioré en tenant compte des conclusions de l'audit. Cette recommandation est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.2/2011/5-D/1/Add.1).	Conformément à la recommandation formulée à l'issue de l'audit, la Division des politiques, des programmes et de l'innovation a établi à compter du 1 ^{er} février 2013 une Unité chargée de l'examen des projets; celle-ci assure le suivi des questions liées aux révisions budgétaires, y compris celles en rapport avec la délégation de pouvoirs. Cette unité conseillera le Directeur de la Division et le directeur régional concerné au sujet de toute préoccupation suscitée par les révisions budgétaires. Parallèlement, elle travaillera avec les bureaux régionaux et les pays concernés pour veiller à ce que les budgets des projets continuent de correspondre aux besoins, y compris si ceux-ci évoluent. La recommandation 5 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons acte des initiatives menées pour examiner les révisions fréquentes des projets et des budgets et en assurer le suivi.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>44. Recommandation 6</p> <p>Nous recommandons qu'en sus de l'action menée auprès des 10 principaux donateurs, le PAM se concentre sur les pays du 11^{ème} au 30^{ème} rang, en investissant dans de nouveaux partenariats stratégiques, notamment avec les économies émergentes. Il pourrait ainsi non seulement accroître le montant des contributions mais également donner à un plus grand nombre de pays un sentiment accru d'être partie prenante du Programme.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La stratégie de mobilisation des ressources du PAM, décrite dans le document intitulé "Mobilisation de ressources dans un environnement en mutation" (WFP/EB.1/2011/5-B/Rev.1), soumis au Conseil pour examen, souligne l'importance des nouveaux partenariats stratégiques autres que ceux établis avec les pays donateurs du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, par exemple ceux concernant le Brésil, la Fédération de Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud, les pays du Moyen-Orient, les économies émergentes, les fonds des Nations Unies et les pays hôtes.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée (voir document WFP/EB.2/2011/5-D/1/Add.1).</p>	<p>La recommandation 6 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte de l'importance désormais accordée à l'élargissement de la base des donateurs, conformément à la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, ainsi qu'il ressort de l'évolution des tendances concernant les contributions.</p>
<p>45. Recommandation 7</p> <p>Nous recommandons que le PAM revoie les règles applicables à l'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs pour qu'elles correspondent au niveau actuel des besoins.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM met actuellement à jour les règles applicables à l'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	<p>L'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs doit être étudiée lors de l'examen des modalités de couplage auquel vont procéder le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et le Département de la gestion des opérations. Une note conceptuelle sur le couplage pourrait être soumise au Conseil en 2013.</p> <p>L'application de la recommandation 7 est en cours.</p>	<p>Décembre 2013</p>	<p>Lorsque nous avons procédé à l'audit des comptes de l'année en cours, nous avons constaté que le Fonds de complément était utilisé au-delà des plafonds établis, ce qui montre qu'il doit être examiné à titre prioritaire.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
46.	<p>Recommandation 8</p> <p>Nous recommandons de recourir à de bonnes pratiques comme point de départ de l'élaboration de directives générales concernant la définition des priorités de scénarios multiples établies au niveau du bureau régional ou du Siège, selon ce qui sera jugé le plus approprié.</p>	<p>Les IPSR et les projets de développement ont été conçus et examinés compte tenu des ressources pouvant raisonnablement être attendues; des scénarios multiples ont été envisagés lors de la planification de plusieurs de ces interventions et projets.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	<p>L'état d'avancement est le même que ce qui avait été indiqué précédemment.</p> <p>L'application de la recommandation 8 est en cours.</p>	Décembre 2015	<p>Nous attendons avec intérêt que de nouvelles mesures soient prises s'agissant de l'élaboration de directives concernant la mise en œuvre de projets à scénarios multiples.</p>
47.	<p>Recommandation 9</p> <p>La méthode de comptage des bénéficiaires devrait également inclure une mesure du nombre de bénéficiaires/jour ou de repas/jour afin d'établir une base plus rationnelle pour déterminer les effets directs et les réalisations.</p>	<p>Le PAM achèvera la conception de COMET d'ici à décembre 2012, et celle-ci tiendra compte des rations/jour en plus du nombre de bénéficiaires.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	<p>Le module B de COMET a été conçu de manière à comprendre un calendrier qui permet d'assurer le suivi des jours d'alimentation; sa mise en place devrait s'achever d'ici à la fin de 2014.</p> <p>L'application de la recommandation 9 est en cours.</p>	Décembre 2014	<p>Nous estimons que fonder le suivi de l'assistance offerte aux bénéficiaires sur le nombre de jours d'alimentation permettra de disposer d'une base plus réaliste pour déterminer les effets directs des projets.</p>
48.	<p>Recommandation 10</p> <p>Les raisons des retards de la clôture de projets et du transfert des ressources entre anciens et nouveaux projets devraient être analysées et des instructions élaborées pour accélérer ce processus.</p>	<p>En 2011, les alertes concernant la clôture des projets ont été modifiées afin d'indiquer plus clairement les tâches à accomplir. La clôture des projets et le transfert du solde de leurs ressources étaient inscrits à l'ordre du jour de réunions régionales en 2011, et il sera recommandé d'en faire de même pour les réunions régionales de 2012, afin de mieux faire comprendre sur le terrain les politiques et les procédures en vigueur.</p> <p>Le groupe de travail a proposé des modifications aux politiques et aux procédures tendant à améliorer la ponctualité des processus de clôture et de transfert; on examinera leur compatibilité avec les changements au niveau des procédures de fonctionnement et du système qui doivent intervenir en 2012 dans le système d'exécution logistique et le cadre financier.</p>	<p>La directive établie conjointement par le Département de la gestion des opérations, le Département des services concernant les opérations et le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle sur les politiques et procédures relatives à la clôture des projets et au transfert des ressources, publiée le 11 février 2013, offre des orientations aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux unités du Siège au sujet de la clôture des projets en temps voulu, des procédures de clôture des opérations et des états financiers, et du transfert des ressources.</p>	Appliquée	<p>Nous prenons acte des orientations fournies dans la nouvelle directive au sujet de la clôture des projets et du transfert des ressources.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
		La mise en œuvre devrait être achevée d'ici au 31 décembre 2012. L'application de cette recommandation est en cours.			
49.	<p>Recommandation 11</p> <p>Nous recommandons que le calendrier du suivi et de l'évaluation des projets soit étroitement intégré à l'exécution afin de permettre de procéder à des rectifications à mi-parcours et offrir des indications utiles à la conception des futurs projets.</p>	<p>La Division des programmes a profité des réunions des directeurs régionaux et des directeurs de pays pour leur rappeler leurs responsabilités en matière de gestion du cycle des projets, qui comprend notamment le suivi en temps voulu et l'utilisation des informations recueillies pour apporter des modifications à mi-parcours et élaborer les projets suivants. Les systèmes de suivi seront améliorés grâce à la stratégie d'auto-évaluation que doit examiner le Conseil des politiques; les mesures en cours englobent la création d'une unité spécialisée de suivi et le recrutement de son chef (Spécialiste principal chargé du suivi), ainsi que le financement de la conception de COMET.</p> <p>La politique d'évaluation prévoit que le Bureau de l'évaluation et ses unités opérationnelles évalueront 30 opérations par an. Le Bureau de l'évaluation, qui se charge en priorité des évaluations stratégiques, n'a pas les ressources ni les structures nécessaires pour atteindre seul un tel objectif. La nouvelle directrice de l'évaluation s'emploiera à favoriser la collaboration entre les divisions afin d'assurer la couverture opérationnelle et la qualité nécessaires.</p> <p>L'application de cette recommandation est en cours.</p>	<p>Le responsable du suivi de la performance a pris ses fonctions en novembre 2012. La stratégie de mesure des résultats en cours d'élaboration comprendra des échéances pour le suivi des indicateurs. Sa mise en œuvre coïncidera avec le nouveau plan stratégique et sera conforme à l'utilisation et l'application de la version actualisée du Cadre de résultats stratégiques.</p> <p>La politique d'évaluation prévoit que les projets doivent être évalués au moins une fois pendant leur exécution. Le Bureau de l'évaluation a élaboré une approche pour permettre la transposition à plus grande échelle des évaluations d'opérations, sous réserve que des fonds soient disponibles.</p> <p>L'application de la recommandation 11 est en cours.</p>	Janvier 2014	Nous attendons que des mesures soient prises pour fixer des échéances pour le suivi et l'évaluation des projets, afin que les résultats puissent être utilisés pour apporter des corrections à mi-parcours ainsi que pour éclairer la conception des futurs projets.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
Comptes annuels vérifiés de 2011 (WFP/EB.A/2012/6-A/1)					
50.	Recommandation 1 Le PAM devrait exploiter les fonctionnalités de WINGS II pour mettre au point un cadre de gestion de trésorerie, de manière à améliorer la qualité des décisions prises concernant la gestion de la trésorerie au PAM.	Le Secrétariat note que si la tolérance au risque du PAM est faible pour ce qui concerne la gestion des soldes de trésorerie, c'est parce que ses principes en matière d'investissement privilégient la sécurité des fonds et des liquidités. Compte tenu du bas niveau des taux d'intérêt, le PAM ne peut prendre que des risques limités pour éviter des rendements négatifs. En conséquence, le Secrétariat maintient une partie des soldes de trésorerie dans des comptes bancaires et des instruments du marché monétaire afin de limiter les risques et de s'assurer des liquidités sur un marché financier difficile. Compte tenu des informations sur les comptes débiteurs et créditeurs, et à l'aide des fonctionnalités de WINGS II, le Secrétariat affinera les prévisions des flux de trésorerie afin d'améliorer la prise de décisions concernant la gestion de trésorerie.	Un nouveau cadre pour la prévision des flux de trésorerie, fondé sur les capacités de gestion et de prévision des liquidités de WINGS, a été mis en place fin 2012. Les nouvelles prévisions de trésorerie offrent des projections concernant la situation de trésorerie du Siège, y compris les fonds de roulement, pour une période allant jusqu'à 12 mois. Les prévisions de trésorerie sont incluses dans les rapports mensuels sur la gestion de trésorerie afin d'éclairer les décisions relatives à la gestion des liquidités et des placements. La recommandation 1 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons acte de la mise en œuvre au Siège, en novembre 2012, d'un nouveau cadre pour la prévision des flux de trésorerie, qui est utilisé pour éclairer la prise de décisions relatives à la gestion des liquidités et des placements.
51.	Recommandation 2 Le PAM devrait envisager d'inclure un plan des ressources dans ses processus de planification, y compris dans le Plan de gestion, et éventuellement dans la planification des projets.	La politique comptable actuelle définit le budget du PAM comme les ressources requises aux fins des opérations et le projet de budget administratif et d'appui aux programmes figurant dans le Plan de gestion présenté au Conseil pour approbation. Les ressources requises aux fins des opérations – projets conçus avec les homologues gouvernementaux et les partenaires compte tenu des constatations issues des évaluations – constituent un plan d'intervention destiné à répondre aux besoins, et c'est en fonction des besoins que sont sollicitées les ressources. Les activités opérationnelles effectivement menées dépendent du niveau des contributions. Le Secrétariat reconnaît que la disponibilité des ressources a une incidence sur l'évaluation de la mise en œuvre des projets. Il envisagera des options permettant d'intégrer la	Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle étudie la faisabilité de l'intégration d'un plan des ressources dans le processus de planification, et il soumettra une proposition en la matière à la haute direction. Sous réserve qu'il soit approuvé, le Plan de gestion (2014–2016) rendra compte des étapes à suivre pour intégrer pleinement le plan des ressources dans les divers éléments du Plan de gestion, et le processus de planification des projets. L'application de la recommandation 2 est en cours.	Décembre 2014	Nous attendons que de nouvelles mesures soient prises pour intégrer un plan des ressources dans le processus de planification.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>planification des ressources dans les processus de planification et d'établissement de rapports du PAM, compte tenu du modèle de financement entièrement volontaire et des dispositions de la norme IPSAS 24 (Présentation d'informations budgétaires dans les états financiers).</p>			
52.	<p>Recommandation 3 Le PAM doit rationaliser la procédure de communication dans les délais impartis des rapports sur les distributions par les partenaires coopérants et améliorer la qualité du rapprochement des données concernant les produits alimentaires non distribués que détiennent les partenaires.</p>	<p>La soumission de rapports mensuels de distribution est une obligation des partenaires coopérants, aux termes des accords de partenariat sur le terrain. Le Secrétariat approuve cette recommandation, et veillera à ce que les rapports mensuels de distribution soient soumis rapidement et rapprochés des données du PAM.</p>	<p>Les directives concernant les rapports sur l'état d'avancement des projets qui sont destinées aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux unités du Siège expliquent la procédure à suivre pour saisir dans COMPAS les données relatives aux produits alimentaires en vue d'assurer en temps utile et avec exactitude la comptabilité des produits et l'établissement des rapports correspondants; sont également définis les critères pour procéder au rapprochement des données concernant les reliquats de produits alimentaires, qui comprennent l'actualisation dans les délais impartis des données relatives aux stocks détenus par les partenaires coopérants.</p> <p>En outre, les mesures ci-après ont été prises pour améliorer la procédure de communication dans les délais impartis des rapports sur les distributions établis par les partenaires coopérants:</p> <p>i) En août 2012, le Directeur de l'Administration générale a rappelé aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux unités du Siège qu'il leur fallait se conformer aux dispositions de la</p>	Appliquée	<p>Nous prenons acte des mesures adoptées par la direction pour rationaliser la procédure de communication dans les délais impartis des rapports sur les distributions émanant des partenaires et pour améliorer le rapprochement des données concernant les stocks qu'ils détiennent.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>directive OD2009/002, consacrée aux procédures de suivi des produits et d'établissement de rapports ainsi qu'à la définition des rôles et responsabilités en la matière, y compris la gestion de l'application COMPAS; l'objectif était de veiller à ce que les données issues de COMPAS soient exactes et disponibles en temps opportun aux fins de la gestion des produits alimentaires et de la communication de l'information financière connexe.</p> <p>ii) Depuis août 2012, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle procède à la vérification des rapports mensuels des bureaux de terrain afin d'obtenir confirmation de l'actualité et de l'exactitude des données concernant les partenaires coopérants qui figurent dans COMPAS.</p> <p>La recommandation 3 est considérée comme appliquée.</p>		

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>53. Recommandation 4</p> <p>Le PAM devrait arrêter des principes clairement formulés pour la comptabilisation des produits alimentaires non distribués que détiennent des gouvernements partenaires qui distribuent également des produits alimentaires. Ces principes devraient concorder avec les règles appliquées pour inscrire en charges les dépenses au titre de l'aide (produits alimentaires, transferts monétaires et bons).</p>	<p>Le traitement des denrées alimentaires détenues par des homologues gouvernementaux qui distribuent eux aussi des denrées s'explique principalement par le degré élevé d'influence ou de contrôle que le PAM exerce sur la gestion des produits alimentaires une fois qu'ils ont été remis à l'homologue gouvernemental. Le Secrétariat examinera les raisons de cette différence de traitement conformément à sa politique actuelle de comptabilisation des stocks.</p>	<p>En 2012, le Secrétariat a examiné et rédigé clairement une politique concernant la comptabilisation des vivres non distribués que détiennent des partenaires gouvernementaux qui distribuent eux aussi des produits alimentaires. Comme suite à cet examen, une note pour le dossier consacrée à l'application des conventions comptables aux fins de la comptabilisation des dépenses (dans le cas de la fourniture de vivres, d'espèces et de bons), a été publiée en août 2012.</p> <p>Le Secrétariat examinera les principes en vigueur concernant la comptabilisation des dépenses dans le cas de la remise d'espèces et de bons aux partenaires.</p> <p>L'application de la recommandation 4 est en cours.</p>	<p>Décembre 2013</p>	<p>Nous prenons acte des mesures prises par le PAM pour consigner des principes clairs concernant la comptabilisation des vivres non distribués détenus par des partenaires gouvernementaux qui distribuent eux aussi des produits alimentaires.</p> <p>Nous attendons avec intérêt que la direction prenne les mesures nécessaires pour revoir les principes en vigueur concernant la comptabilisation des dépenses dans le cas des transferts d'espèces et de bons.</p>
<p>54. Recommandation 5</p> <p>Nous recommandons de centraliser et de répertorier sur une plateforme unique toutes les recommandations émanant de différentes sources – rapports d'audit interne, rapports du Commissaire aux comptes et rapports d'évaluation.</p>	<p>Le Secrétariat approuve cette recommandation et étudiera les options permettant de regrouper le suivi des recommandations issues de l'audit interne et de l'audit externe et des recommandations découlant de l'examen des évaluations, en consultation avec les personnes en charge de ces diverses fonctions.</p>	<p>Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle a développé une base de données provisoire répertoriant plus de 1 200 recommandations relatives au contrôle. Ce catalogue comprend les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes et le Corps commun d'inspection dans des rapports remontant jusqu'en 2005; des recommandations issues d'évaluations remontant jusqu'en 2008; et des recommandations formulées dans des rapports d'audit interne publiés sur le site</p>	<p>Décembre 2013</p>	<p>Nous prenons note des mesures adoptées par la direction pour concevoir une base de données regroupant des recommandations issues de différentes sources, et nous attendons d'autres mesures en la matière.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>Web du PAM à compter de janvier 2013. Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et l'équipe chargée du développement Web étudient actuellement comment permettre aux utilisateurs de faire des recherches dans le catalogue à partir de l'intranet du PAM.</p> <p>L'application de la recommandation 5 est en cours.</p>		
<p>55.</p>	<p>Recommandation 6 Il pourrait être envisagé d'instaurer un examen semestriel des mesures prises pour appliquer les recommandations et des consultations avec le Commissaire aux comptes.</p>	<p>Le Secrétariat approuve cette recommandation et, en concertation avec le Commissaire aux comptes, il examinera tous les six mois les mesures prises par le PAM pour appliquer ses recommandations. Cet examen s'ajoutera aux rapports sur l'application des recommandations présentés chaque année au Conseil à sa session annuelle.</p>	<p>Le processus de suivi de l'application des recommandations du Commissaire aux comptes a été revu. Il prévoit désormais des examens à mi-parcours et annuels des progrès réalisés au regard des recommandations en suspens; le rapport correspondant est actualisé par le Secrétariat et communiqué au Commissaire aux comptes afin que celui-ci puisse faire des observations.</p> <p>L'objectif est de veiller à ce que des dispositifs de contrôle soient en place et de laisser suffisamment de temps pour que des consultations puissent avoir lieu avec le Commissaire aux comptes avant que le rapport ne soit soumis au Conseil à sa session annuelle.</p> <p>Pour ce qui est de l'année considérée, l'examen à mi-parcours a été effectué en juillet 2012 et l'examen annuel en février 2013.</p> <p>La recommandation 6 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p> <p>Nous prenons acte de l'adoption d'un système d'examen semestriel des mesures prises pour donner suite aux recommandations du Commissaire aux comptes.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
Rapport du Commissaire aux comptes sur la préparation aux situations d'urgence liée à l'appui informatique fourni par le PAM (WFP/EB.A/2012/6-G/1)					
56.	Recommandation 1 Les modes opératoires normalisés devraient être approuvés à un échelon supérieur à celui du Chef de l'équipe FITTEST.	La recommandation est acceptée. Les modes opératoires normalisés de l'équipe FITTEST seront: i) examinés et modifiés conformément aux recommandations; ii) examinés annuellement pour assurer leur conformité au cadre de la Division des technologies de l'information; et iii) approuvés par le Bureau du Chargé de l'information. L'équipe FITTEST mettra à jour les modes opératoires normalisés en vigueur et les présentera pour approbation au Chargé de l'information d'ici au mois de juillet.	Les modes opératoires normalisés ont été actualisés et approuvés par le Directeur adjoint de la Division des technologies de l'information. Ils font désormais partie d'un cadre qui garantit leur actualisation périodique au titre du processus de gestion du plan de travail. La recommandation 1 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons note des mesures prises pour faire approuver de nouveaux modes opératoires normalisés par le Directeur adjoint de la Division des technologies de l'information.
57.	Recommandation 2 Comme le préconisent les modes opératoires normalisés, des plans stratégiques de six mois devraient être élaborés et rattachés au plan de travail de la Sous-Division de la coordination des services informatiques en situation d'urgence, et des liens clairs devraient être établis avec les outils de planification et de suivi.	La recommandation est acceptée. La planification des activités de l'équipe FITTEST, y compris des missions opérationnelles, sera incorporée au plan de travail de la Sous-Division de la coordination des services informatiques en situation d'urgence afin qu'elle concorde avec la direction stratégique globale de la Division des technologies de l'information. Des rapports financiers seront établis chaque semestre. Le nouveau plan de travail de l'équipe FITTEST a été incorporé au plan de travail de la Sous-Division de la coordination des services informatiques en situation d'urgence pour 2012. Un rapport financier semestriel sera établi d'ici au mois d'août. Cette recommandation est considérée comme appliquée.	Conformément à la version actualisée des modes opératoires normalisés, le plan de travail de FITTEST pour 2013 a été élaboré en même temps que le plan de travail de la Sous-Division de la coordination des services informatiques en situation d'urgence, des liens étant établis avec la planification et des dispositions étant prévues pour qu'un suivi et des actualisations soient effectués à un rythme trimestriel. La recommandation 2 est considérée comme appliquée.	Appliquée	Nous prenons acte de l'intégration du plan de travail de FITTEST dans celui de la Sous-Division de la coordination des services informatiques en situation d'urgence.
58.	Recommandation 3 L'évaluation du travail des consultants devrait s'appuyer sur des indicateurs de performance mesurables et intégrer une autoévaluation.	La recommandation est acceptée. La performance des consultants est gérée grâce au programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE), ainsi qu'au moyen du formulaire type du PAM pour l'évaluation des consultants. Des indicateurs de performance clés pour les consultants seront ajoutés au	Les indicateurs de performance clés élaborés avec le Boston Consulting Group (BCG), y compris les autoévaluations, ont été mis en œuvre à compter du 1 ^{er} janvier 2013 et sont gérés par l'intermédiaire du programme PACE.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures adoptées par FITTEST pour élaborer des indicateurs de performance clés visant à évaluer les prestations des consultants.

	Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>programme PACE. Les rapports de mission seront modifiés pour faciliter l'évaluation des effets directs par rapport au mandat des missions.</p> <p>Des indicateurs de performance clés seront incorporés aux documents sur la performance des consultants. Toutes les nouvelles missions feront figurer des indicateurs de performance clés dans leurs rapports finaux.</p>	<p>Les modes opératoires normalisés correspondants ont été mis à jour pour tenir compte des nouveaux processus.</p> <p>La recommandation 3 est considérée comme appliquée.</p>		
59.	<p>Recommandation 4</p> <p>Un registre des risques auxquels l'équipe FITTEST est exposée devrait être établi en priorité.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les capacités de l'équipe FITTEST seront examinées au regard d'un registre des risques, ce qui permettra de relever les lacunes et les problèmes de non-conformité.</p> <p>Le registre des risques sera établi.</p>	<p>Le registre des risques a été établi et fait maintenant partie des modes opératoires normalisés et des pratiques de gestion normalisées de FITTEST.</p> <p>La recommandation 4 est considérée comme appliquée.</p>	Appliquée	<p>Nous prenons note du fait que la direction a élaboré un registre des risques pour FITTEST.</p>
60.	<p>Recommandation 5</p> <p>Une fois que la date et l'heure de la demande de services seront consignées et que les opérations seront associées à des indicateurs de performance clés bien définis, l'efficacité des services proposés devrait être mesurable et facile à suivre. En conséquence, des liens spécifiques, transparents et solidement étayés devraient être établis entre le plan de travail de l'équipe FITTEST, le plan de projet, les indicateurs de performance clés concernant le personnel envoyé sur place et le rapport établi à la fin de la mission.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les rapports de mission de l'équipe FITTEST incorporeront des indicateurs de performance clés choisis compte tenu du mandat de la mission concernée. Ledit mandat prévoira un délai de mise en œuvre raisonnable pour la mission, qui pourra être prorogé à la demande du bureau de pays ou de l'organisme bénéficiant des services.</p> <p>À compter du mois d'avril, de nouveaux modèles seront utilisés pour les rapports de l'équipe FITTEST.</p>	<p>Les modèles de rapport sont désormais achevés, après avoir été modifiés de manière à comporter des indicateurs de performance clés particuliers, adaptés au mandat de la mission concernée.</p> <p>La recommandation 5 est considérée comme appliquée.</p>	Appliquée	<p>Nous notons qu'il existe désormais un modèle pour les rapports de mission de FITTEST, qui prévoit la communication d'informations sur les indicateurs de performance clés ainsi qu'un échéancier pour le suivi de la prestation des services.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>61. Recommandation 6</p> <p>L'équipe FITTEST devrait être dotée d'un système comptable qui génère des états financiers et des tableaux de trésorerie susceptibles de faciliter le respect strict et planifié de la directive relative au recouvrement des coûts. Ces états devraient remplacer le dispositif de suivi du budget en place.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'équipe FITTEST est en train de répertorier les nouveaux logiciels qui seraient susceptibles de générer des données financières plus précises.</p> <p>Le logiciel sera opérationnel d'ici au 30 septembre 2012, à condition que les autres unités appuient le changement de logiciel pour ce qui est des services communs.</p>	<p>À l'issue d'une évaluation, un système permettant de gérer le recouvrement des coûts pour FITTEST a été répertorié. Il aurait été coûteux d'adapter WINGS à cette fin, aussi a-t-on décidé d'associer WINGS et une version améliorée de Great Plains pour appuyer la gestion des projets et celle des entrepôts.</p> <p>La mise en œuvre est maintenant achevée. WINGS est utilisé pour la comptabilité et les achats, et Great Plains sert pour les procédures opératoires de FITTEST qui ne sont pas supportées par WINGS, à savoir la gestion des clients, les ventes et l'inventaire, et la gestion des entrepôts. Un outil de communication de l'information financière et de projection financière élaboré avec le BCG, qui regroupe des données issues de WINGS et de Great Plains, a remplacé l'actuel système de suivi du budget.</p> <p>L'application de la recommandation 6 est en cours.</p>	<p>Juillet 2013</p>	<p>Nous prenons acte de l'élaboration d'un outil de projection financière et de communication de l'information financière exploitant les données issues de WINGS et de Great Plains; il faut toutefois prendre des mesures pour le mettre en conformité avec la directive relative au recouvrement des coûts.</p>
<p>62. Recommandation 7</p> <p>Nous recommandons une analyse coût-avantages du modèle de recouvrement intégral des coûts pour ce qui concerne le calcul des coûts et la tarification des différents services proposés par l'équipe FITTEST.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'équipe FITTEST est en train d'examiner sa structure pour ce qui est des services et de leurs coûts.</p> <p>La nouvelle structure, assortie de modèles de coûts appropriés, sera mise en service en juillet.</p>	<p>L'étude du BCG a confirmé que le modèle de recouvrement des coûts de FITTEST est fiable et viable à présent que les recommandations visant à améliorer sa solidité et le calcul des coûts des services ont été appliquées. Le nouveau modèle de calcul des coûts a été mis en œuvre en janvier 2013.</p> <p>La recommandation 7 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons note de l'adoption d'un nouveau modèle de calcul des coûts (catalogue de services), qui comprend les tarifs révisés des consultants, dans le cadre de l'examen du modèle de recouvrement des coûts.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>63. Recommandation 8</p> <p>Le PAM devrait envisager de remplacer par des tarifs <i>ad valorem</i> les tarifs forfaitaires prévus dans les accords de prestation de services conclus avec le Bureau d'appui de Doubaï pour différents services dont bénéficie l'équipe FITTEST, en gardant à l'esprit l'utilisation optimale des ressources et l'exécution de services normalisés.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'équipe FITTEST examine actuellement l'accord de prestation de services conclu avec le Bureau du PAM à Doubaï. Il est envisagé d'adopter des tarifs <i>ad valorem</i> pour le nouvel accord.</p> <p>L'examen du nouvel accord de prestation de services pour le second semestre de 2012 aura lieu en mai.</p>	<p>Des accords de prestation de services assortis d'indications concernant les coûts et d'indicateurs de qualité ont été mis au point avec les parties prenantes ci-après: i) l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies en décembre 2012, pour les services de logistique et d'entreposage; et ii) le Bureau d'appui de Doubaï en avril 2013, pour les services relatifs aux technologies de l'information, aux finances, à l'administration, aux ressources humaines, aux relations avec les clients et aux achats.</p> <p>Maintenant que ces accords de prestation de services sont en place, les parties prenantes sont convenues que les tarifs forfaitaires pouvaient être maintenus au niveau de 2012: passer à des tarifs <i>ad valorem</i> alourdirait la charge administrative pesant sur le Bureau d'appui de Doubaï et entraînerait une augmentation des coûts. Les parties prenantes reconnaissent que les services fournis correspondent bien au tarif forfaitaire appliqué.</p> <p>La recommandation 8 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous saluons l'élaboration d'accords de prestation de services précisant clairement les coûts et les services et comportant des indicateurs de qualité des services précis, effectuée en collaboration avec l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies et le Bureau d'appui de Doubaï, en vue d'optimiser l'utilisation des ressources et d'assurer la prestation de services harmonisés.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>64. Recommandation 9</p> <p>Il conviendrait d'évaluer en détail le rapport coût-efficacité de l'approvisionnement des bureaux de pays par l'entremise du Bureau du PAM à Doubaï en matériel se rapportant aux technologies de l'information et des communications non destiné à la réalisation de missions confiées à l'équipe FITTEST.</p>	<p>La recommandation est acceptée en partie.</p> <p>L'équipe FITTEST s'attache à garantir un bon rapport coût-efficacité aux clients de ses propres services, y compris en comparant les expéditions directes et celles acheminées via Doubaï.</p> <p>À chaque fois qu'un bureau de pays lance une procédure d'achat, par l'intermédiaire de l'équipe FITTEST ou d'une autre entité, c'est le processus standard du PAM en la matière qui est suivi, et celui-ci comprend une analyse du rapport coût-efficacité.</p> <p>L'équipe FITTEST met en œuvre un processus en vertu duquel les clients peuvent opter pour une expédition directe à partir des entrepôts du fournisseur ou pour un acheminement via Doubaï, auquel cas le contenu est vérifié et les différents colis regroupés.</p> <p>Cette recommandation est considérée comme appliquée.</p>	<p>L'équipe FITTEST met en œuvre un processus en vertu duquel les clients peuvent opter pour une expédition directe à partir des entrepôts du fournisseur ou pour un acheminement via Doubaï, auquel cas le contenu est vérifié et les différents colis regroupés.</p> <p>À chaque fois que les bureaux de pays lancent une procédure d'achat, c'est le processus standard du PAM en la matière qui est suivi, et celui-ci comprend une analyse du rapport coût-efficacité.</p> <p>La recommandation 9 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	<p>Nous prenons acte de la transparence du calcul des coûts, qui fait désormais partie du processus grâce au catalogue de services, ce qui laisse le choix aux bureaux de pays qui doivent acheter du matériel se rapportant aux technologies de l'information et des communications.</p>
<p>65. Recommandation 10</p> <p>Le passage de Great Plains à WINGS II doit être géré avec précaution. Il conviendrait d'établir un plan bien documenté sur la façon dont WINGS II répondra aux besoins de l'équipe FITTEST en matière d'élaboration de rapports et facilitera le traitement des transactions par le Bureau d'appui de Doubaï.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les options pour la migration et les changements connexes à apporter aux systèmes de financement et d'entreposage sont toujours à l'examen. Le nouveau système comportera des modules permettant de mieux suivre les résultats et le travail contractuel. La sélection devrait être faite d'ici à la fin du second trimestre.</p> <p>La migration aura lieu d'ici au 31 août, à condition que les autres unités appuient le changement de logiciel pour ce qui est des services communs.</p>	<p>À l'issue d'une évaluation, un système permettant de gérer le recouvrement des coûts pour FITTEST a été répertorié. Il aurait été coûteux d'adapter WINGS à cette fin, aussi a-t-on décidé d'associer WINGS et une version améliorée de Great Plains pour appuyer la gestion des projets et celle des entrepôts.</p> <p>La mise en œuvre est maintenant achevée. WINGS est utilisé pour la comptabilité et les achats, et Great Plains sert pour les procédures opératoires de FITTEST qui ne sont pas supportées par WINGS, à savoir la gestion des clients, les ventes et l'inventaire, et la gestion des entrepôts. Un outil de</p>	<p>Appliquée</p>	<p>L'équipe FITTEST n'ayant pas opté pour la migration, nous n'avons pas d'autre observation.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		<p>communication de l'information financière et de projection financière élaboré avec le BCG, qui regroupe des données issues de WINGS et de Great Plains, a remplacé l'actuel système de suivi du budget.</p> <p>Les accords de prestation de services élaborés avec le Bureau d'appui de Doubaï et l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies comprennent des instructions relatives à l'exploitation de Great Plains.</p> <p>La recommandation 10 est considérée comme appliquée.</p>		
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines (WFP/EB.A/2012/6-F/1)				
Planification des effectifs				
<p>66. Recommandation 1</p> <p>L'examen de la structure et des effectifs doit faire partie intégrante de la stratégie quinquennal d'intervention du PAM dans le pays et des prévisions d'effectifs figurant dans les plans des divers projets. Ces examens, détaillés et incluant les personnes non fonctionnaires (y compris les consultants), devraient servir de guide pour la répartition du personnel dans les bureaux de terrain.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat analyse les besoins en personnel lorsqu'il examine les besoins opérationnels présentés dans le plan de gestion triennal à horizon mobile du PAM. Les structures des effectifs sont également passées en revue par le Comité d'examen des programmes, qui est composé des unités du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</p> <p>Le Secrétariat complètera le Guide d'élaboration des programmes en y ajoutant des directives sur les questions relatives au personnel qui ont trait à la préparation des propositions budgétaires pour les projets.</p> <p>Le Secrétariat adaptera les indications données dans la boîte à outils concernant l'examen de la structure et des effectifs, de manière qu'elles guident le processus de planification de la stratégie par pays.</p>	<p>L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.</p> <p>L'application de la recommandation 1 est en cours.</p>	Juin 2014	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>67. Recommandation 2</p> <p>Les bureaux régionaux devraient être dotés des compétences et connaissances nécessaires pour aider les bureaux de pays à réaliser les examens de la structure et des effectifs, et pour aider [la Division des ressources humaines] à intégrer périodiquement les résultats de ces examens dans la planification des ressources humaines du Programme, par le biais d'un mécanisme structuré.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat veillera à ce que les résultats des examens de la structure et des effectifs soient communiqués à [la Division des ressources humaines] et il créera un groupe de travail pour étudier les mécanismes permettant d'intégrer les données issues de ces examens dans la planification des ressources humaines du Programme.</p>	<p>La Sous-Division de l'appui aux bureaux de terrain de la Division des ressources humaines demandera aux administrateurs régionaux des ressources humaines de communiquer régulièrement des informations sur les examens prévus de la structure et des effectifs, et de rendre compte des résultats de ces examens une fois l'exercice achevé.</p> <p>L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.</p> <p>L'application de la recommandation 2 est en cours.</p>	<p>Décembre 2013</p>	
<p>68. Recommandation 3</p> <p>La planification des ressources humaines doit être étayée par une évaluation des avantages et des risques que présente la forte dépendance à l'égard des contrats à court terme, compte tenu de l'évolution du financement dans les bureaux de pays sur plusieurs années. Il faudrait aussi définir les mesures de contrôle à instaurer pour atténuer ces risques.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat note que la récente Étude sur le recours à des consultants au PAM (WFP/EB.A/2011/13-D) rend compte des avantages et des risques liés à la dépendance à l'égard des contrats à court terme.</p> <p>On espère qu'une meilleure intégration des examens de la structure et des effectifs dans la planification des projets permettra de mieux repérer les risques à prendre en considération.</p>	<p>L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.</p> <p>L'application de la recommandation 3 est en cours.</p>	<p>Comme pour la recommandation 1.</p> <p>Juin 2014</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
69.	<p>Recommandation 4</p> <p>Le PAM devrait mettre en place des mesures de contrôle pour garantir que le classement des postes approuvés pour chaque projet est conforme à la classification normalisée et que les décisions ne sont pas dictées uniquement par les prévisions de financement.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>[La Division des ressources humaines] examinera les cadres de compétences et les profils d'emploi types, en vue de mettre en place un dispositif de contrôle plus strict garantissant que le classement des postes est conforme à la classification normalisée de la Commission de la fonction publique internationale.</p>	<p>Le classement des postes de direction a fait l'objet d'un examen dans le cadre de l'exercice de réaffectation des hauts responsables, qui a entraîné le reclassement ou le déclassement de plusieurs postes.</p> <p>L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.</p> <p>L'application de la recommandation 4 est en cours.</p>	<p>Juin 2014</p>	
70.	<p>Recommandation 5</p> <p>[La Division des ressources humaines] devrait définir des indicateurs de performance clés pour mesurer la solidité de la gestion des ressources humaines dans les bureaux de terrain et établir un seuil au-dessus duquel une étude serait réalisée sur place. Il faudrait également mettre en place un dispositif permettant d'informer régulièrement la haute direction des résultats.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Dans le cadre du processus annuel au cours duquel les responsables valident les déclarations sur le contrôle interne, tous les directeurs de pays sont tenus de communiquer des renseignements sur la gestion de l'environnement de travail dans leur bureau, notamment sur: les questions concernant les ressources humaines telles que les normes de déontologie et la politique de lutte contre la fraude; la répartition précise des rôles et des responsabilités; l'évaluation professionnelle du personnel; la définition d'objectifs individuels fondés sur les résultats avec les fonctionnaires; l'efficacité de la communication interne; et les activités périodiques de supervision du bureau. Le Secrétariat propose d'évaluer les bureaux de pays où le certificat annuel délivré par le directeur fait état de carences importantes concernant les ressources humaines. À l'aide des indicateurs retenus, notamment ceux qui figurent dans le</p>	<p>Cette question sera examinée par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et des politiques.</p> <p>L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.</p> <p>L'application de la recommandation 5 est en cours.</p>	<p>Juin 2014</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	cadre des résultats de la gestion, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et des politiques examinera la situation de la gestion des ressources humaines tous les trimestres, afin de repérer les lacunes et les problèmes sérieux et de prendre les dispositions voulues.			
<p>71. Recommandation 6</p> <p>Un programme assorti d'un calendrier doit être arrêté en vue d'achever dans les meilleurs délais le plan des ressources humaines, et de le mettre en application.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat travaille actuellement à un projet de planification des ressources humaines du Programme, en vue de recenser les compétences et les capacités dont les administrateurs du PAM auront besoin à l'avenir. Ce projet, qui devrait être terminé en décembre 2012, servira à l'élaboration de la stratégie de gestion des ressources humaines de 2013, qui sera présentée au Conseil d'administration.</p> <p>Le Secrétariat rendra compte des progrès de la planification des ressources humaines dans le plan de gestion triennal à horizon mobile du PAM, accompagné du budget annuel. L'examen annuel donnera une idée claire de l'effectif global du PAM et permettra de le comparer avec les besoins prévus pour s'assurer que la méthode appliquée est efficace.</p>	<p>Le projet de planification des ressources humaines et d'audit des compétences mené avec PricewaterhouseCoopers en vue de recenser les compétences dont les administrateurs du PAM auront besoin à l'avenir est achevé, et PricewaterhouseCoopers a fait état des mesures qu'il convient de prendre pour faire concorder les compétences avec les besoins prévus. La Division des ressources humaines examinera les recommandations formulées parallèlement à l'examen de ses propres processus en vue d'élaborer la prochaine stratégie en matière de ressources humaines, qui sera axée sur le renforcement des capacités, la planification et la gestion du capital humain.</p> <p>L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.</p> <p>L'application de la recommandation 6 est en cours.</p>	Juin 2014	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
Décisions relatives aux effectifs					
72.	Recommandation 7 Les décisions concernant les ressources humaines doivent être étayées par un dossier détaillé, contenant notamment la justification d'éventuelles dérogations.	La recommandation est acceptée. Comme l'a indiqué le Commissaire aux comptes, le cadre révisé d'organisation des carrières garantit une plus grande rigueur et prévoit un solide dossier de documents normalisés pour étayer les décisions concernant la dotation en personnel. Le Secrétariat note que les conclusions du Commissaire aux comptes sur l'adéquation de la documentation se rapportent à la réunion ordinaire du Comité du recrutement et des affectations du milieu de l'année 2009. Le Commissaire aux comptes a admis que le tableau des réaffectations qui vient d'être adopté était "un outil facile à utiliser pour prendre des décisions dans ce domaine". L'utilisation du tableau des réaffectations devrait donner suite à cette recommandation.	La recommandation 7 est considérée comme appliquée.	Appliquée	
73.	Recommandation 8 Le PAM devrait prendre conscience des risques que comporte un recrutement en circuit fermé et établir des mesures de contrôle pour atténuer les risques y afférents.	La recommandation est acceptée. Dans la stratégie de gestion des ressources humaines de 2008, le Secrétariat a souligné les risques que pourrait comporter un système de recrutement en circuit fermé. Avec le cadre révisé d'organisation des carrières, le Secrétariat a introduit des éléments nouveaux dans le processus de recrutement afin d'élargir le vivier de candidats. Selon ce cadre, tous les avis de vacance de poste font l'objet d'une publication extérieure et les postes sont pourvus par des candidats aussi bien externes qu'internes. Cette mesure devrait permettre de réduire les risques mis en évidence par le Commissaire aux comptes. Tout en reconnaissant les risques liés à un vivier interne de candidats, le Secrétariat note que le recrutement de personnes qui connaissent déjà le PAM peut également favoriser l'avancement des agents nationaux présentant leur candidature à des postes internationaux.	La recommandation 8 est considérée comme appliquée.	Appliquée	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>74. Recommandation 9</p> <p>Nous recommandons que la liste des fonctionnaires retenus pour être proposée à l'examen de la commission des promotions soit établie en premier lieu sur la base des formulaires PACE. L'intérêt du programme PACE, la qualité des évaluations effectuées dans le cadre de ce programme et le respect des délais s'en trouveront améliorés.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>La commission des promotions se fonde déjà sur les formulaires PACE pour évaluer les fonctionnaires en vue de leur promotion. Il ressort d'une analyse des pourcentages de formulaires PACE remplis que les taux les plus élevés sont enregistrés parmi les fonctionnaires pouvant prétendre à une promotion. Le programme PACE est désormais utilisé à la fois pour les réaffectations et pour les promotions.</p> <p>Le formulaire PACE sert pour l'évaluation professionnelle du fonctionnaire au poste qu'il occupait au cours de l'année précédente. Le Secrétariat ne pense pas qu'il faudrait utiliser également ce formulaire pour désigner des fonctionnaires en vue d'une future promotion. Avant d'envisager une promotion, il faut tenir compte de l'appréciation du responsable quant à l'aptitude du candidat à remplir des fonctions à un niveau plus élevé. Le recours au formulaire PACE à cet effet risquerait d'affaiblir son utilité en tant qu'outil d'évaluation de la performance passée.</p> <p>Le dossier de promotion d'un fonctionnaire comprend ses précédents rapports d'évaluation professionnelle, son curriculum vitæ et son autoévaluation, ainsi que les recommandations de son supérieur hiérarchique immédiat et du directeur de division, qui indiquent son aptitude à remplir des fonctions à un niveau plus élevé.</p>	<p>La recommandation 9 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
<p>75. Recommandation 10</p> <p>La mise en place d'un cadre structuré pour répercuter au personnel l'information sur les décisions prises en matière de ressources humaines rendra les procédures plus crédibles.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Comme l'a noté le Commissaire aux comptes, le retour d'information systématique fait partie intégrante du processus de promotion. S'agissant des décisions concernant les réaffectations, les coordonnateurs des effectifs répercutent l'information sur demande mais, en raison de la nature des renseignements utilisés pour prendre les décisions concernant les réaffectations – qui peuvent comprendre des éléments familiaux/personnels/médicaux ayant trait à d'autres membres du personnel –, l'information transmise est plus limitée.</p>	<p>La recommandation 10 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	
Évaluation professionnelle				
<p>76. Recommandation 11</p> <p>Nous réitérons la recommandation 17 de notre rapport sur les opérations en Somalie au sujet de la ponctualité et de la qualité des évaluations PACE.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient que la ponctualité et la qualité des évaluations PACE sont importantes. [La Division des ressources humaines] s'est employée à encourager l'utilisation du programme PACE, ainsi que le respect de la procédure. S'agissant de la recommandation 17 du rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations en Somalie, le Secrétariat continue de renforcer les contrôles dans le cadre du programme PACE et d'encourager les superviseurs et les personnes supervisées à respecter davantage la procédure. Le formulaire PACE adopté en 2012 apporte des améliorations concernant: i) l'utilisation du courrier électronique pour envoyer des mises à jour et inciter le personnel à prendre les mesures requises par le biais de messages automatiques; et ii) la capacité de suivre les taux d'application par région/bureau et d'en rendre compte, les directeurs de division ayant la possibilité d'examiner les taux d'application et l'état d'avancement des évaluations PACE individuelles pour les fonctionnaires de leur division.</p>	<p>La recommandation 11 est considérée comme appliquée.</p>	<p>Appliquée</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	<p>Ainsi qu'il est indiqué dans la réponse à la recommandation 5, les directeurs de pays sont maintenant tenus d'attester dans leurs déclarations annuelles que les formulaires PACE ont bien été remplis.</p> <p>Grâce à l'adoption du cadre révisé d'organisation des carrières, qui souligne le rôle joué par les formulaires PACE dans les décisions concernant les réaffectations et les promotions, le personnel devrait mieux comprendre l'importance de la qualité et de la ponctualité des évaluations PACE.</p>			
<p>77. Recommandation 12 Il faut prévoir dans l'évaluation annuelle de la performance des cadres supérieurs un examen à 360° qui comprenne un retour d'information de la part de leurs subordonnés.</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient qu'un examen à 360° est utile pour l'évaluation des cadres supérieurs. Comme l'a noté le Commissaire aux comptes, les fonctionnaires de classe P-4 à D-1 font déjà l'objet d'un examen à 360° dans le cadre du programme du Management Assessment Centre.</p> <p>Le Secrétariat prend note de l'initiative interinstitutionnelle en cours, qui vise à harmoniser certains aspects des systèmes d'évaluation de la performance à l'échelle de l'ensemble des organisations des Nations Unies. Cette initiative a pour objectif de recenser une série d'éléments courants que les organisations participantes pourraient inclure dans leurs systèmes d'évaluation de la performance. Le PAM prêterait attention aux faits nouveaux et aux conclusions tirées au niveau interinstitutionnel, sur lesquels il se fondera pour examiner la recommandation du Commissaire aux comptes. Le Secrétariat prévoit d'intégrer une proposition sur cette question dans le prochain document sur la stratégie de gestion des ressources humaines.</p>	<p>L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.</p> <p>L'application de la recommandation 12 est en cours.</p>	<p>Juin 2014</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
Renforcement des capacités					
78.	Recommandation 13 Le PAM doit mettre au point une politique d'apprentissage afin d'assurer en permanence le renforcement des capacités de son personnel et d'intégrer cette démarche à ses procédures de travail.	La recommandation est acceptée. Dans le cadre du projet de planification des ressources humaines/ d'analyse des compétences en cours, le renforcement des capacités constituera une stratégie essentielle pour aligner les compétences du personnel sur les besoins de l'organisation. Une politique d'apprentissage sera élaborée lors du travail d'élimination des lacunes mises en évidence par l'enquête sur les compétences.	Comme indiqué précédemment, le renforcement des capacités est fondamental pour faire concorder les compétences avec les besoins dans le cadre du projet de planification des ressources humaines et d'audit des compétences. La Division des ressources humaines a élaboré un outil d'analyse interactif pour cartographier les capacités existantes au regard des besoins prévus tels que recensés dans le cadre du projet. Cette analyse offre un aperçu des atouts du personnel et des compétences à améliorer, par domaine fonctionnel; cela aidera les unités administratives à coordonner leurs priorités en matière de renforcement des capacités et à les intégrer aux processus de travail. Cette question sera examinée compte tenu de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines. Les mesures prises pour donner suite à cette recommandation seront examinées par les nouveaux responsables des ressources humaines à la lumière de l'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission. L'application de la recommandation 13 est en cours.	Décembre 2013	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
79. Recommandation 14 Un système de gestion des connaissances aidera le PAM à exploiter le savoir actuellement éparpillé dans les rapports et dans les divisions de l'organisation. La liste des tâches qu'un fonctionnaire doit remplir avant de partir à la retraite ou vers une nouvelle affectation devrait prévoir la transmission des dossiers en leur possession, en format papier ou électronique.	La recommandation est acceptée. Le Secrétariat mettra au point un système garantissant que les fonctionnaires sont invités à transmettre leurs dossiers avant de partir à la retraite ou vers une nouvelle affectation.	Les communications courantes concernant les réaffectations et les départs à la retraite comprennent désormais une instruction relative à la transmission des dossiers. L'application de la recommandation 14 est en cours.	Juin 2013	
80. Recommandation 15 Les modules de formation mis au point dans tous les domaines fonctionnels et dans tous les bureaux devraient être connectés au système de gestion de l'apprentissage.	La recommandation est acceptée. La direction reconnaît que, si les modules de formation des bureaux étaient mieux connectés au système de gestion de l'apprentissage, leur utilisation serait améliorée. Parallèlement au cadre et à la politique d'apprentissage – mentionnés en réponse à la recommandation 13 – le Secrétariat prévoit de mettre au point un dispositif de coordination des activités d'apprentissage couvrant tous les domaines fonctionnels en les intégrant au système de gestion de l'apprentissage.	En accord avec la Sous-Division des achats de biens et de services et l'Unité de la sécurité sanitaire et de l'assurance qualité des aliments, un système a été mis en place pour veiller à ce que les demandes de formation soient visées par la Sous-Division de la formation et de l'évaluation professionnelle avant d'être approuvées, pour faire en sorte que les participants s'inscrivent systématiquement par l'intermédiaire du système de gestion de l'apprentissage (LMS). Les bureaux ou les unités qui contactent directement la Sous-Division de la formation et de l'évaluation professionnelle pour s'enquérir des activités de formation organisées dans leurs domaines de travail respectifs se voient également conseiller ou rappeler de s'inscrire sur LMS. L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à	Décembre 2013	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes	
		<p>l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.</p> <p>L'application de la recommandation 15 est en cours.</p>			
Comptes annuels vérifiés de 2012 (WFP/EB.A/2013/6-A/1)					
81.	<p>Recommandation 1</p> <p>Étant donné que des écarts d'inventaire persistent entre le système WINGS et le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS), et que le Système d'appui à la gestion logistique (LESS) est en cours d'évaluation en vue de sa mise en place complète, il est essentiel, en particulier, que les causes des erreurs d'enregistrement répertoriées soient examinées minutieusement et que des mesures correctives spécifiques (appuyées par une formation et un suivi attentif) soient prises au niveau des bureaux de pays et du Siège. La qualité des informations sur les stocks présentées dans les États financiers s'en trouverait améliorée.</p>		<p>L'interface SAP-COMPAS pour la gestion des produits alimentaires a été mise en place en 2009 pour servir de solution à titre provisoire, et des ressources importantes ont été engagées depuis pour remédier aux incohérences constatées entre les deux systèmes. Pour 2013, l'un des objectifs prioritaires est le renforcement des capacités, grâce à une formation dispensée en cours d'emploi au personnel de terrain des bureaux de pays qui gèrent de grosses quantités de produits alimentaires.</p> <p>Le plan de travail relatif au système LESS est en cours d'examen, l'objectif étant de le mettre progressivement en place à compter de la mi-2013.</p> <p>Ce système devrait permettre de combler les lacunes de la solution provisoire.</p> <p>L'application de la recommandation 1 est en cours.</p>	Décembre 2013	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
82.	Recommandation 2 Nous recommandons la mise en place d'un système permettant de faire en sorte que les pertes après livraison soient comptabilisées au titre de l'exercice auquel elles se rapportent.		La recommandation est acceptée. Les processus et procédures en place pour permettre l'enregistrement des transactions en temps utile seront examinés et renforcés.	Décembre 2013	
83.	Recommandation 3 Des mesures pourraient être prises pour améliorer la rapidité du système actuel d'enregistrement de la réception des produits alimentaires en suivant de près cet aspect au niveau approprié, tant dans les bureaux de pays et bureaux régionaux qu'au Siège du PAM.		La recommandation est acceptée. Les processus et procédures en place pour permettre l'enregistrement des transactions en temps utile seront examinés et renforcés.	Décembre 2013	
84.	Recommandation 4 Le Commissaire aux comptes avait formulé au cours de l'audit financier de 2011 une recommandation visant à améliorer la qualité du rapprochement des données sur les produits alimentaires non distribués que détiennent les partenaires. Nous souhaitons renouveler cette recommandation de chercher à perfectionner le rapprochement des stocks de produits alimentaires détenus par les partenaires coopérants, dans le souci d'améliorer les informations communiquées. Il pourrait être opportun que les services du Siège du PAM examinent cette question et désignent des pôles de		La recommandation est acceptée. Le processus existant sera amélioré et de nouvelles procédures seront mises en place dans le but d'améliorer la ponctualité de la communication d'informations par les partenaires coopérants et le rapprochement des données.	Décembre 2013	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
responsabilité chargés d'assurer un suivi plus rigoureux de la qualité du rapprochement des données.				
85. Recommandation 5 Nous recommandons au PAM de faire le point sur l'ensemble des discordances et des omissions entre la base de données sur la gestion des actifs et le fichier WINGS d'enregistrement central des actifs, moyennant un plan d'action assorti d'un calendrier précis, et de mettre en place une base de données "propre" dans le cadre du projet relatif au module de gestion centralisée des équipements (GEMS), en éliminant tout problème évitable lié au transfert des données.		Un exercice de "nettoyage" des données a été entrepris dans le cadre du projet GEMS afin de veiller à l'exactitude et à la cohérence des données avant leur transfert, conformément à l'échéancier du projet GEMS. La recommandation 5 est considérée comme appliquée.	Appliquée	

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

BCG	Boston Consulting Group
COMET	Outil institutionnel d'évaluation et de suivi
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
GEMS	module de gestion centralisée des équipements
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	système d'appui à la gestion logistique
LMS	système de gestion de l'apprentissage
PACE	Évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (programme)
RM	Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle
RMFFG	Sous-Division de la comptabilité générale
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM