

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 7-11 novembre 2005**

## **RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES**

**Point 5 de l'ordre du  
jour**

## **SUITE DONNÉE AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES**

**Pour information\***



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2005/5-F/1**  
16 septembre 2005  
ORIGINAL: ANGLAIS

\* Conformément aux décisions relatives à la gouvernance que le Conseil d'administration a approuvées à sa session annuelle et à sa troisième session ordinaire de 2000, les documents soumis au Conseil pour information ne sont discutés que si un de ses membres le demande expressément, suffisamment avant la séance, et si la présidence décide de faire droit à cette demande, considérant qu'il s'agit d'une utilisation appropriée du temps du Conseil.

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

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Chef, ADFG\*:

M. A. Díaz

tél.: 066513-2230

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

\* Sous-Division de la comptabilité générale.



## RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

1. Le Directeur exécutif a le plaisir de présenter ce rapport intérimaire sur l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport d'audit pour la période 2002–2003, comme récapitulées ci-après:

Rapport d'audit	Recommandations (nombre total)	Appliquées au 31 août 2005	Appliquées au 31 mars 2005
Rapport détaillé sur les comptes vérifiés pour l'exercice biennal 2002–2003	8	8	8
Stratégie en matière de ressources humaines	5	3	3
Opérations aériennes	9	9	7
Analyse et cartographie de la vulnérabilité	7	6	4
Gouvernance du PAM	4	4	4
<b>Total</b>	<b>33 (100%)</b>	<b>30 (91%)</b>	<b>26 (79%)</b>

2. Les recommandations présentées comme mises en oeuvre sont susceptibles d'être réexaminées par le Commissaire aux comptes pendant l'audit.
3. La mise en oeuvre des trois recommandations qui restent sera terminée au 31 décembre 2005.



## QUATRIEME RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FIGURANT DANS LE RAPPORT D'AUDIT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR L'EXERCICE BIENNAL 2002-2003

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<b>Rapport détaillé du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/2004/6-B/1/3)</b>			
<b>Comptabilisation et imputation des dépenses afférentes aux projets</b>			
<p><b>Recommandation 1.</b> Pour garantir l'exactitude des informations financières, et particulièrement des états financiers et des rapports présentés aux donateurs, je recommande que la direction générale passe régulièrement en revue les informations entrées dans le système WINGS pour confirmer que les dépenses sont imputées correctement au projet auquel elles se rapportent.</p>	<p>Une comptabilisation exacte et ponctuelle des dépenses afférentes aux projets est une question importante qui doit faire l'objet de directives claires, d'une formation et de rapports et être un aspect de la responsabilité des directeurs de programmes.</p>	<p>La nouvelle version de WINGS, disponible prochainement, prévoit la capacité pour les bureaux de pays de fournir des informations financières, ce qui facilitera l'examen par la direction des dépenses imputées aux projets.</p> <p>Maintenant que les activités suivantes sont en cours de réalisation, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation des directeurs de pays, des cadres supérieurs et des responsables des finances des bureaux de terrain en vue de consolider les compétences financières et l'efficacité des opérations dans ce domaine;</li> <li>• élaboration et soumission de rapports de gestion;</li> <li>• mise au point de nouvelles procédures et amélioration de celles qui existent déjà, pour garantir une transmission plus rapide de l'information financière.</li> </ul>	<p>Terminé</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<p><b>Recommandation 2.</b> Je recommande en outre que la direction améliore les procédés internes pour que le financement nécessaire soit rapidement mis à la disposition des bureaux extérieurs au moyen du système WINGS afin de faciliter ainsi la comptabilisation et l'imputation exactes des dépenses afférentes aux projets.</p>	<p>Un examen des procédures de l'Organisation a été entrepris en mars 2003 pour améliorer l'efficacité au PAM, notamment pour ce qui est d'une programmation rapide des fonds.</p> <p>Le principal objectif de cet examen est de faire en sorte que les ressources disponibles soient utilisées au mieux pour répondre aux besoins de bénéficiaires aussi nombreux que possible. Les nouvelles procédures opérationnelles prévoient l'allocation de crédits sur la base des contributions prévues au moment approprié au moyen de mécanismes d'avance, selon qu'il conviendra. Cela éliminera les retards d'exécution résultant du décalage dans le temps entre les besoins opérationnelles et les contributions confirmées et permettra de faire en sorte qu'une aide alimentaire accrue soit disponible au moment opportun.</p> <p>En conséquence, la mise à disposition immédiate de fonds grâce à des mécanismes d'avance facilitera l'imputation des dépenses aux projets appropriés. L'imputation croisée de dépenses ne posera plus de problème car il ne sera plus nécessaire d'imputer les dépenses afférentes aux projets en attente de contributions confirmées à d'autres projets pour lesquels des fonds sont disponibles.</p> <p>La programmation effective des fonds provenant de contributions à emploi spécifique qui ont été confirmées sera décentralisée au profit des bureaux de pays de sorte que les directeurs de pays puissent gérer directement leurs fonds, ce qui éliminera un échelon non nécessaire dans la chaîne opérationnelle.</p>	<p>Conformément à la décision du Conseil d'administration en février 2005, la programmation rapide des fonds pour les bureaux extérieurs a été modifiée par le biais d'un mécanisme de financement anticipé associé à une méthode de caisse commune. Une structure est en cours d'installation pour appliquer cette stratégie qui, dans un premier temps, portera sur 12 grands projets. Des rapports intérimaires sur les enseignements tirés et sur les étapes d'exécution continueront à être soumis au Conseil d'administration.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	<p>Terminé</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<p><b>Recommandation 3.</b> Une fois que les opérations sont achevées, je recommande que la clôture financière des projets intervienne rapidement et que, le cas échéant, les soldes non dépensés identifiés ne soient redéployés qu'après avoir reçu du donateur de nouvelles instructions concernant leur utilisation et leur affectation.</p>	<p>Le Département des opérations et le Département de l'administration ont publié le 31 octobre 2003 une directive conjointe pour donner aux directeurs de projet les directives à suivre pour clore rapidement les projets après la fin des opérations. Cette directive indique les procédures à suivre pour la clôture des opérations et la clôture financière, les règles à observer avant et après la clôture et les procédures applicables aux transferts de ressources.</p> <p>Conformément à cette directive, tous les transferts de ressources multilatérales à emploi spécifique d'un projet à un autre sont sujets à approbation du donateur. La directive stipule quels sont les transferts qui peuvent être opérés dans les quatre semaines suivant la clôture des opérations et ceux qui peuvent l'être dans les trois mois suivant la clôture financière.</p>	<p>La mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	<p>Terminé</p>
<b>Imputation des coûts d'appui</b>			
<p><b>Recommandation 4.</b> Je recommande que la direction définisse plus clairement les catégories des dépenses AAP et des CAD à la lumière du type de dépense que chaque catégorie est censée couvrir, afin de faire en sorte que les dépenses d'administration et les coûts d'appui qui ne peuvent pas être directement rattachés à une activité ou catégorie d'activité déterminée soient systématiquement comptabilisés dans les systèmes financiers comme dépenses d'administration et d'appui aux programmes.</p>	<p>Le Cadre de politiques financières du PAM définit les dépenses AAP et les CAD en fonction de leur relation avec un projet plutôt qu'en fonction du type de dépenses.</p> <p>Les dépenses AAP sont fixées pour l'exercice biennal sur la base du budget AAP, tel qu'approuvé dans le plan de gestion. Pour les bureaux de pays, ces coûts constituent une structure standard censée couvrir les dépenses de base. Les CAD sont les coûts d'appui venant en sus de cette structure standard.</p>	<p>L'AAP et les CAD constituent deux sources de financement distinctes qui sont parfois utilisées pour couvrir des dépenses similaires dans un bureau extérieur. Le budget AAP doit être considéré comme une source de financement conçue pour couvrir les dépenses fixes/de base minimales des bureaux extérieurs. Les CAD couvrent les coûts variables qui sont en lien direct avec le niveau des opérations.</p> <p>Le budget AAP, pour un bureau extérieur, couvre les dépenses du Directeur de pays qui fait fonction de représentant du PAM dans un pays donné. L'AAP, dans un bureau</p>	<p>Terminé</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
		<p>extérieur, peut couvrir un nombre minimum d'effectifs nationaux ainsi que des coûts minimums, hors dépenses de personnel, qui ne peuvent être directement imputés aux opérations. Le coût minimum peut aussi soutenir un minimum d'opérations, auquel cas il est attribué aux projets au titre des CAD.</p> <p>Les CAD sont directement liés aux activités opérationnelles dont, par nature, les coûts varient en fonction des besoins opérationnels et du montant des ressources mobilisées auprès de la communauté des donateurs;</p> <p>Ces définitions, qui seront intégrées dans le Plan de gestion pour 2006—2007, sont désormais clarifiées et la mise en œuvre de cette recommandation est donc terminée. Le budget AAP et les CAD seront définis avec plus de précision dans le Plan de gestion (2006–2007).</p>	
<b>Production de rapports au moyen du système WINGS</b>			
<p><b>Recommandation 5.</b> Comme le système WINGS doit prochainement être actualisé, je recommande que le PAM envisage de le reconfigurer de sorte qu'il puisse produire des états de dépenses par bureau de pays et par unité administrative et qu'il permette de suivre les différentes contributions du moment où elles sont reçues à celui où elles sont dépensées.</p>	<p>Le Secrétariat reconnaît les limitations actuelles du système WINGS à cet égard et s'emploiera à résoudre cette question lors de l'installation de la nouvelle version. Entre-temps, le système peut être utilisé pour générer des rapports fondés sur les projets.</p>	<p>Comme indiqué plus haut, la nouvelle version de WINGS prévoit de fournir des informations financières par bureau de pays.</p> <p>Un plan de travail, a été défini; une structure organisationnelle dans laquelle un spécialiste SAP a été nommé directeur de projet ainsi que le soutien logistique nécessaire à la nouvelle configuration du système WINGS sont maintenant en place. La mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	<p>Terminé</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<b>Directives et supervision financières</b>			
<b>Recommandation 6.</b> Je recommande que la direction mette à jour en priorité le Guide comptable des bureaux de pays pour mettre à la disposition de ces derniers un manuel détaillé reflétant les changements apportés au système de gestion financière depuis 1999 et envisage, lorsqu'il y a lieu, de publier le guide en espagnol et en français. Cette recommandation a également été formulée par mes prédécesseurs.	Le Secrétariat souscrit à cette recommandation et a mis en route ce processus.	La mise en œuvre de cette recommandation est terminée. La version consolidée du <i>Manuel des finances</i> a été publiée en janvier 2005 sur WFPGo.	Terminé
<b>Recommandation 7.</b> Je recommande que les bureaux régionaux soient clairement chargés de superviser et de suivre la gestion financière des bureaux de pays et des projets de leur région afin de pouvoir garantir l'intégrité des systèmes de contrôle budgétaire et financier du Programme.	<p>Le rôle du fonctionnaire des finances du bureau régional a été défini dans le contexte du programme de décentralisation du PAM. Cela a permis de tenir compte des besoins spécifiques de chaque bureau régional mais, dans un premier temps, certains aspects de ce rôle n'étaient pas clairs.</p> <p>Ce rôle a été revu lors d'un récent atelier des responsables des finances du siège et des bureaux régionaux, à l'issue duquel la conclusion a été que la supervision et le suivi des bureaux de pays devraient être assurés par les fonctionnaires des finances des bureaux régionaux.</p>	<p>Le rôle du fonctionnaire des finances du bureau régional a été redéfini de manière à tenir compte de la fonction de supervision et de suivi du bureau régional.</p> <p>Des ateliers sur la gestion financière ont été organisés en novembre 2004 dans les six bureaux régionaux à l'intention de tous les chargés des finances des bureaux de pays. Les "fonctions de clôture mensuelles essentielles" y ont été présentées, ainsi que les exigences s'appliquant à l'établissement des rapports mensuels pour tous les bureaux sur le terrain. Les chargés des finances établiront ces rapports et les soumettront pour examen et approbation au directeur de pays ou au directeur régional. Ces rapports fourniront aux fonctionnaires des finances des bureaux régionaux des informations financières relatives au bureau de pays qui leur permettront de s'acquitter de leurs tâches.</p>	Terminé



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
		<p>La fonction de l'analyste financier du bureau régional a été conçue afin d'aider les responsables des bureaux de pays et des bureaux régionaux à examiner les informations financières de WINGS, y compris les prévisions concernant les contributions, les ruptures d'approvisionnement, les comparaisons des recettes et des dépenses par rapport au budget.</p> <p>Avec la mise en place de cette structure, on estime qu'il a été donné suite à cette recommandation.</p>	
<p><b>Recommandation 8.</b> Je recommande que le PAM organise à l'intention du personnel des bureaux extérieurs une formation de rappel au système WINGS pour que les fonctionnalités du système soient utilisées intégralement et comme il convient et pour que les mesures de contrôle interne soient adéquates.</p>	<p>Un programme de recyclage au système WINGS a été élaboré pour remédier à ce problème.</p>	<p>En novembre 2004, des séances de formation au système WINGS ont été organisées dans deux autres bureaux régionaux couvrant 25 bureaux de pays.</p> <p>Les problèmes posés par WINGS ont été débattus et des solutions ont été apportées lors des ateliers sur les finances qui ont eu lieu dans les six bureaux régionaux en novembre.</p> <p>Au premier semestre de 2005, des séances de formation au système WINGS seront organisées dans les trois bureaux régionaux restants. De même que les documents de référence destinés à tous les administrateurs sur le terrain, le Manuel de formation à WINGS a été mis à jour et peut être consulté sur WFPGo.</p> <p>Une fois établie la structure mentionnée ci-dessus, la mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>	<p>Terminé</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<b>Examen de la stratégie du PAM en matière de ressources humaines (WFP/EB.3/2003/5-B/1)</b>			
<b>Modalités actuelles de calcul et d'évaluation des besoins de personnel</b>			
<b>Recommandation 1.</b> Je recommande que le PAM étudie les avantages qu'il y aurait à établir et divulguer des dépenses de personnel de façon complète et systématique et chercher si WINGS, dans sa version actuelle, répond bien à tous les besoins actuels et à venir d'informations.	Le PAM reconnaît la nécessité pour un directeur de programmes de savoir, en détail et de façon systématique, ce que sont les dépenses de personnel.  La configuration actuelle du système WINGS permet bien de rechercher et d'analyser les dépenses de personnel mais, dans le cas des administrateurs nationaux et des agents locaux, il ne fait apparaître que le coût. La configuration actuelle ne permet pas d'obtenir de détails sur les effectifs, classes, etc., d'administrateurs nationaux et du personnel local sur le terrain.	La mise en œuvre de cette recommandation passera par la nouvelle configuration du système WINGS qui fait actuellement l'objet d'une étude visant à proposer les meilleures solutions possibles pour les fonctionnalités présentes et à venir, y compris pour les besoins en matière de rapports.  Maintenant que la nouvelle version du système WINGS fonctionne, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.	Terminé
<b>Renforcement des compétences et gestion des carrières</b>			
<b>Recommandation 2.</b> Je recommande que la Division des ressources humaines analyse l'incidence du système basé sur les compétences pour le classement des postes du PAM et, dans un souci de bonne gestion financière, effectue une évaluation des conséquences financières des nouveaux dispositifs et d'autres aspects de la nouvelle stratégie des ressources humaines.	Le profil de compétences a été mis au point sur la base des actuels profils génériques des emplois, qui sont fondés sur les normes de classification de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Cela ne devrait pas comporter de différences dans le classement des postes.	Les termes de référence nécessaires à l'examen des profils génériques d'emploi et de compétences ont été définis; l'examen commencera en septembre 2005.	En cours

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<p><b>Recommandation 3.</b> Je recommande que la Division des ressources humaines examine le rôle et les responsabilités supplémentaires des coordonnateurs des effectifs afin que ceux-ci aient la capacité d'apporter un appui vraiment efficace à une approche stratégique de la gestion des ressources tout en assurant la gestion individuelle des membres du personnel et leurs responsabilités opérationnelles.</p>	<p>Les coordonnateurs des affectations ont des niveaux de responsabilité différents selon les effectifs dont ils s'occupent. Le coordonnateur des affectations aux programmes, responsable de 400 fonctionnaires, s'occupe de cette tâche à plein temps, tandis que le coordonnateur des affectations à HR, qui supervise une quarantaine de fonctionnaires, ne consacre à cela qu'une faible proportion de son temps.</p>	<p>Un projet d'examen du rôle des coordonnateurs sera élaboré d'ici la mi 2005.</p> <p>Un responsable des questions de classification a été désigné pour regrouper l'ensemble des questions relatives aux niveaux de responsabilité et aux structures d'effectifs. Les principes sous-jacents aux profils génériques d'emploi continueront d'être valides au moment de la constitution de l'équipe de classification à l'automne 2005.</p>	<p>En cours</p>
<p><b>Utilisation de WINGS pour le recrutement</b></p>			
<p><b>Recommandation 4.</b> L'utilisation appropriée de WINGS peut contribuer fortement à permettre d'exécuter la stratégie des ressources humaines et d'utiliser les dispositifs de gestion des ressources du Programme de façon plus efficace et plus rationnelle. Je recommande que le PAM accorde une importance adéquate à l'examen des besoins techniques de nouveaux instruments électroniques afin que les besoins supplémentaires puissent être intégrés dans le développement général des systèmes au meilleur coût.</p>	<p>Il est envisagé d'incorporer au système WINGS, lors de l'élaboration de la prochaine version SAP, un module d'organisation des carrières. Entre-temps, il a été établi une interface entre le système WINGS et Staffnet, système Web qui reflète les compétences et l'expérience des fonctionnaires et des candidats extérieurs au moyen de leurs CV en ligne. Cette interface permet de faire en sorte que les données contractuelles figurant dans le système WINGS soient reflétées dans le profil du personnel.</p>	<p>Maintenant que la nouvelle version du système WINGS est opérationnelle, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	<p>Terminé</p>
<p><b>Gestion des prestations professionnelles</b></p>			
<p><b>Recommandation 5.</b> Il est important que le processus d'évaluation soit cohérent et objectif pour aider le PAM à assurer l'excellence des prestations de son personnel conformément à son objectif à long terme; je recommande donc que le PAM examine s'il serait opportun de prendre des mesures supplémentaires pour assurer la</p>	<p>Le programme d'amélioration des performances et des compétences (PACE) est introduit dans tous les services du PAM et la formation à ce sujet doit être achevée d'ici au 31 août 2004. Le programme PACE introduit des profils de compétences qui permettent aux fonctionnaires et à leurs supérieurs hiérarchiques d'employer un</p>	<p>L'ensemble du personnel a reçu une formation au programme PACE; le premier cycle du système de gestion des prestations professionnelles sera achevé au 31 janvier 2005; un mémorandum rappelant les délais à respecter sera envoyé d'ici à la fin de l'année. D'autres instruments sont</p>	<p>Terminé</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
cohérence des évaluations dans toute l'Organisation, dans le cadre des dispositifs éventuellement adoptés.	<p>langage de référence au sujet des performances. Une formation et des matériels d'appui seront mis à la disposition de tous les fonctionnaires sur Intranet ainsi qu'au moyen de cours de formation.</p> <p>Le formulaire est utilisé au moyen d'une base de données Lotus Notes qui permettra à HR d'analyser rapidement la cohérence des notes ainsi que les autres informations nécessaires pour aider la direction et le PAM à planifier de façon plus cohérente la gestion des performances.</p>	<p>actuellement mis au point afin d'aider le personnel de l'Organisation à compléter la formation au programme PACE.</p> <p>Une fois ce programme mis en œuvre, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	
<b>Examen des opérations aériennes du PAM (WFP/EB.A/2004/INF/8-A)</b>			
<b>Gestion financière des opérations aériennes</b>			
<p><b>Recommandation 1.</b> Je recommande que le PAM améliore le contrôle budgétaire des opérations aériennes en général de façon à assurer la mise à disposition de fonds suffisants pour les diverses opérations et à assurer l'exactitude et le bien-fondé des informations financières destinées à favoriser une bonne gestion budgétaire grâce à l'adoption d'une forme normalisée appropriée d'écritures financières pour toutes les opérations aériennes.</p>	<p>Le contrôle budgétaire est assuré au moyen de procédures de gestion du Compte spécial pour les transports aériens. Les fonds destinés à ces opérations qui restent actuellement exclus des mécanismes de contrôle financier du système WINGS sont imputés au Compte spécial afin de rationaliser les processus de comptabilisation et de gestion des fonds. Il a également été institué un système fondé sur un mois d'avances et un mois de dépôt, en fonction du nombre d'heures de vol obtenues pour le mois, pour empêcher que le PAM ne s'endette auprès des opérateurs lorsque le financement est insuffisant. Il est établi un système central de facturation pour faciliter le suivi et la comptabilisation i) des montants dus par les organismes qui utilisent ces services et ii) des acomptes versés.</p>	<p>Les observations transmises par les bureaux extérieurs indiquent qu'il faut résoudre les questions relatives à l'identification des diverses contributions destinées aux projets des opérations spéciales. Des directives élaborées conjointement par FS et OTP seront publiées en avril 2005.</p> <p>De nouveaux comptes de dépenses et des engagements spécifiques aux activités des services aériens ont été intégrés au système WINGS. Des rapports financiers relatifs à la gestion des services d'aviation sont également publiés tous les mois et incluent des comptes-rendus sur les contributions et les dépenses, la dotation en personnel et d'autres rapports.</p>	<p>Après examen approfondi du projet par OSDA et les bureaux de terrain concernés ainsi qu'un essai réussi dans le système WINGS des procédures proposées sur les projets d'opérations spéciales, la version finale de la directive sera publiée en septembre 2005.</p> <p>Avec la publication de la directive, on estime que la mise en oeuvre de cette recommandation sera terminée.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<p><b>Recommandation 2.</b> Je recommande que le PAM réexamine l'efficacité des politiques et pratiques actuelles de perception des paiements, pour améliorer le recouvrement des coûts et les mouvements de trésorerie des opérations aériennes et réduire au minimum le risque que les dettes compromettent la fourniture des prestations.</p>	<p>Habituellement, l'on s'emploie à mobiliser un financement continu des donateurs bien avant que le financement disponible soit épuisé. Lorsque les donateurs ne souhaitent plus financer un service de transport aérien, la transition du service financé par le donateur vers un service remboursable est entamée 30 jours avant l'épuisement des fonds du donateur, avec l'accord des usagers. Si aucun accord n'intervient 14 jours avant la date à laquelle les fonds seront sans doute épuisés, il est donné préavis de cessation de l'opération lorsque les fonds seront épuisés pour éviter tout endettement.</p>	<p>Les directives ADF et OTP mentionnées ci-dessus se rapportent aux questions de recouvrement des coûts et de risques d'endettement.</p>	<p>Avec la publication de la directive ci-dessus, on estime que la mise en œuvre de cette recommandation sera terminée.</p>
<p><b>Recommandation 3.</b> Je recommande qu'avant de se charger de la gestion d'opérations aériennes supplémentaires, le PAM établisse des accords clairs et complets avec les tierces parties intéressées, en particulier pour identifier clairement les responsabilités financières de chacune des parties en cause.</p>	<p>Des accords de services techniques entre le Service des transports aériens du PAM et tous les clients sont conclus conformément à la Directive du Département des opérations OD2004/001 en date du 13 janvier 2004.</p>	<p>Maintenant que des accords de services techniques ont été conclus avec l'ensemble des organismes employeurs, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	<p>Terminé</p>
<b>Gestion de l'exploitation</b>			
<p><b>Recommandation 4.</b> Je recommande que le PAM prenne des mesures plus efficaces et plus rapides pour assurer la mise en œuvre des recommandations du rapport de l'OACI tendant à améliorer la gestion de la sécurité des opérations aériennes, plus particulièrement pour traiter les questions concernant le recrutement sous contrat de fournisseurs de services aériens qualifiés et l'établissement de dispositifs appropriés d'assurance ou de couverture des responsabilités.</p>	<p>La surveillance des opérateurs de services de transports aériens dépend du financement disponible. Il n'existe plus de mécanismes fiables de financement par les donateurs pour mener à bien ces activités, de sorte que le financement destiné à couvrir la surveillance de la sécurité sera assuré au moyen d'un droit forfaitaire d'administration, actuellement 35 dollars l'heure, incorporé au tarif de l'heure de vol.</p> <p>Les services de transports aériens du PAM appliquent en matière d'assurance les politiques établies au niveau du système</p>	<p>Les recommandations formulées par l'OACI visant à améliorer la gestion de la sécurité sont appliquées; tous les contrats avec les opérateurs contiennent des dispositions appropriées en matière d'assurance.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	<p>Terminé</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
	des Nations Unies dans son ensemble. La police actuelle couvre 50 000 dollars de responsabilité aux tiers et 135 000 dollars par passager, conformément à la Convention de Montréal de novembre 2003.		
<p><b>Recommandation 5.</b> Je recommande que le PAM adopte en priorité des normes et des procédures d'exploitation pour les opérations aériennes cohérentes et complètes qui répondent aux normes de l'OACI et qu'il mette en place des dispositions appropriées pour assurer le respect de ces normes en permanence.</p>	<p>Les normes des Nations Unies concernant les services de transport aérien pour les opérations de maintien de la paix et les opérations humanitaires (AVSTADS) ont été adoptées comme normes contractuelles depuis décembre 2002; elles sont actuellement revues et affinées par le PAM en collaboration avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et le Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU (DPKO).</p>	<p>Le groupe consultatif technique sur l'aviation s'est réuni le 2 novembre 2004 et a révisé les normes AVSTADS. La deuxième édition de ces normes entrera en vigueur au premier trimestre 2005.</p> <p>Une fois les normes AVSTADS appliquées aux opérations aériennes du PAM, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	Terminé
<p><b>Recommandation 6.</b> Je recommande que le PAM réexamine les effectifs et les crédits budgétaires actuellement prévus pour les opérations aériennes en rapport avec les exigences correspondant aux recommandations de l'OACI pour faire en sorte que le Programme bénéficie d'un niveau approprié de qualifications techniques qui lui permettent d'assurer la gestion des opérations aériennes en toute sécurité.</p>	<p>Cette recommandation sera appliquée grâce à la directive opérationnelle SDED, en collaboration avec les bureaux de pays du PAM.</p>	<p>Les agents chargés de la sécurité des opérations aériennes sont en poste et pleinement opérationnels.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	Terminé
<p><b>Recommandation 7.</b> Je recommande que le PAM établisse des procédures d'évaluation systématique des risques applicables à chaque opération aérienne, afin d'identifier les domaines où il existe des risques d'exploitation et de sécurité et de prendre des mesures pour y remédier de façon à ce que toute l'Organisation travaille dans un environnement plus sûr.</p>	<p>Il a été entrepris une évaluation des risques liés au processus de prise de décisions par les fonctionnaires chargés de gérer les opérations de transports aériens sur le terrain et au siège du PAM. Les mécanismes utilisés pour évaluer les risques sont notamment les suivants:</p> <p>a) des systèmes de rapports sur la sécurité (ECCAIRS) et l'audit des transports aériens (CPSS), qui permettent de rassembler et d'analyser des informations sur les risques et la navigabilité ;</p>	<p>L'évaluation des risques fait désormais partie des procédures de routine pour chaque opération aérienne.</p> <p>Ceci mis en place, on estime que la mise en œuvre de la recommandation est terminée.</p>	Terminé



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
	b) un système de rapports sur la sécurité, qui sert à suivre et à signaler toute activité hostile dans la zone d'opération de l'aéronef ; et c) un système de gestion de l'espace aérien, qui comprend un système d'avis au personnel navigant (NOTAMS) et un système d'avis sur les zones dangereuses/interdites.		
<b>Recommandation 8.</b> Je recommande que le PAM entreprenne un examen général de la situation de tous les mémorandums d'accord avec les autorités gouvernementales chargées des opérations aériennes, afin de s'assurer qu'ils sont bien adaptés aux activités des diverses opérations en cours.	Il est admis que cet examen est non seulement nécessaire mais aussi urgent, et est actuellement réalisé par le Service juridique du PAM (OTI), qui s'emploie avec les bureaux de pays à actualiser l'accord de base pour y incorporer les privilèges et immunités afférents aux opérations de transports aériens.	Maintenant qu'il existe des procédures pour vérifier que les opérations aériennes sont couvertes par des accords avec les gouvernements hôtes, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.	Terminé
<b>Recommandation 9.</b> Je recommande que le PAM renforce ses systèmes internes de collecte de données, de comptes rendus d'incidents et de partage de données, afin de faciliter l'évaluation appropriée de la situation par des fonctionnaires capables d'interpréter et d'appliquer efficacement des contrôles d'exploitation et de sécurité.	Le Service de la sécurité du PAM a mis en place un service amélioré de rapports; par le biais du Groupe consultatif technique des Nations Unies sur les transports aériens, qui est cette année présidé par le PAM, il est mis en place et perfectionné un système d'échange d'informations concernant la sécurité entre le DPKO et le PAM. L'application et le respect des normes opérationnelles et des normes de sécurité sont constamment suivis au moyen d'audits de la sécurité et de la gestion des opérations de services de transports aériens. Il a été établi des normes de gestion qui sont reflétées dans le système d'évaluation du comportement professionnel et dans les mécanismes de recrutement d'un personnel dûment qualifié.	Maintenant que le Système d'établissement de rapports fonctionne, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.	Terminé



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<b>Examen du système d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité du PAM (WFP/EB.A/2004/INF/8-B)</b>			
<b>Application de l'ACV</b>			
<p><b>Recommandation 1.</b> Pour améliorer l'efficacité et les avantages des analyses réalisées, je recommande que le PAM améliore la gestion des connaissances grâce à une collation et à une diffusion systématique des informations et des pratiques optimales tirées des études ACV.</p>	<p>En l'absence d'analyses complètes de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, il n'est pas possible de préparer des interventions d'aide alimentaire en cas d'urgence car on ne sait pas quelle est la corrélation, dans le pays considéré, entre les risques et la sécurité alimentaire des ménages. De même, en l'absence d'une telle analyse, il est difficile de choisir des points de référence permettant de mesurer l'impact d'un choc.</p> <p>Le Secrétariat est conscient de la nécessité d'améliorer la gestion des savoirs et la diffusion de l'information. Pour y parvenir, l'Unité de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV) du siège a établi un système d'informations spatiales (SIE) basé sur le Web qui lui permettra d'échanger des informations à ce sujet avec les partenaires et les donateurs. Ce système d'information est également disponible au niveau des bureaux régionaux et facilitera la diffusion de l'information.</p>	<p>Le système SIE d'information ACV est installé et opérationnel dans les deux bureaux régionaux restants: ODB et ODPC. Le site Web consacré à l'ACV est actuellement amélioré de manière à favoriser la diffusion des informations et des bonnes pratiques dans le domaine de la sécurité alimentaire.</p> <p>Il est prévu de recruter un consultant chargé de concevoir une base de données réunissant les études ACV sur la sécurité et la vulnérabilité alimentaires, conformément aux décisions prises par la direction sur la gestion des informations.</p> <p>Ceci mis en place, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	Terminé
<p><b>Recommandation 2.</b> Je recommande qu'au début des études ACV, le PAM évalue le rapport relatif coût-avantages de l'emploi de données primaires et secondaires.</p>	<p>À elles seules, les données secondaires ne suffisent pas toujours car, pour analyser l'insécurité alimentaire, il faut en comprendre les causes profondes et déterminer si une aide alimentaire constitue une solution appropriée.</p> <p>Comme toutes les organisations qui combattent la pauvreté et la malnutrition, le PAM doit rassembler ses propres données pour pouvoir déterminer lorsque la situation de l'insécurité alimentaire exige une</p>	<p>Les directives relatives à l'échantillonnage aux fins de la sécurité alimentaire et les directives relatives à l'intégration de la problématique hommes—femmes, de la nutrition et des moyens de subsistance ont été publiées. Les trois directives concernant les profils de sécurité alimentaire des ménages, l'analyse des moyens de subsistance, et la nutrition comme élément d'analyse de la</p>	Terminé





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
	<p>intervention sous forme d'aide alimentaire, la mesure dans laquelle celle-ci doit être utilisée et comment elle peut faire une différence.</p> <p>Il faut par conséquent s'efforcer de veiller à rassembler les données appropriées et à les analyser correctement pour répondre à ces questions.</p>	<p>sécurité alimentaire, seront publiées au 15 janvier 2005.</p> <p>Une fois ces directives publiées, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	
<p><b>Recommandation 3.</b> Je recommande que le PAM renforce le rôle et la contribution de l'unité ACV du siège pour qu'elle puisse fournir des avis et assurer un contrôle de qualité pour toutes les études ACV.</p>	<p>Le PAM est une organisation décentralisée et le système ACV est essentiellement un outil de terrain. Étant donné la diversité des situations dans lesquelles le PAM opère, les bureaux extérieurs appliquent les méthodes ACV de différentes façons. Il faut certes mettre en place, sous une forme ou sous une autre, un mécanisme de contrôle de la qualité au niveau des bureaux régionaux et, en second lieu, du siège, pour valoriser les travaux entrepris au niveau des bureaux de pays. Simultanément, l'Unité ACV devra publier des règles et des normes détaillées.</p> <p>L'application d'une méthodologie normalisée fondée sur les pratiques optimales et les enseignements retirés permettrait de comparer la vulnérabilité des divers pays en termes de nombre de personnes vulnérables et de causes de la vulnérabilité.</p>	<p>La première version de la directive d'OD a été révisée pour tenir compte des observations et des suggestions reçues des bureaux régionaux. La version définitive devrait être publiée fin avril 2005.</p>	<p>L'examen final par les bureaux régionaux du projet de directive d'OD vient d'être achevé. La Directive révisée a été transmise au Sous-Directeur exécutif aux fins de publication officielle en septembre 2005.</p> <p>Avec la publication de la directive, on estime que la mise en œuvre de cette recommandation sera terminée.</p>
<p><b>Recommandation 4.</b> Je recommande en outre que le PAM mette en place des arrangements pour veiller à ce que l'information en retour provenant des enquêtes locales soit communiquée à l'unité ACV du siège pour que celle-ci puisse identifier et promouvoir les pratiques optimales et les incorporer aux cours de formation, aux manuels et au site web concernant l'ACV.</p>	<p>Le Secrétariat souscrit à cette recommandation et convient que l'Unité ACV est la mieux placée pour identifier les pratiques optimales et les techniques, méthodes et approches novatrices et en faciliter l'application.</p>	<p>L'examen des pratiques optimales a été reporté à juin 2005 car le personnel a dû procéder en priorité aux évaluations des besoins dans la région dévastée par le tsunami.</p>	<p>Les rapports jugés répondre à de bonnes pratiques sont régulièrement chargés sur le site web concernant l'ACV, qui vient d'être lancé.</p> <p>En 2005, l'accent est mis sur l'application des méthodes unifiées incorporées dans les directives. Il a donc été décidé de lier l'examen des pratiques optimales à l'examen documentaire, financé par SENAC, de la teneur et des méthodes de l'Analyse</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
			globale de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité. Le résultat final est attendu pour janvier 2006. Ceci mis en place, on estime que la mise en œuvre de la recommandation sera terminée.
<b>Partenariats</b>			
<b>Recommandation 5.</b> Je recommande que le PAM veille à ce que des informations à jour, cohérentes et fiables soient rassemblées au moyen d'un système établi ACV pour que toutes les parties intéressées puissent les utiliser pour appuyer les opérations et suivre la nécessité d'interventions d'aide alimentaire.	L'Unité ACV travaille actuellement à l'élaboration de directives à l'usage des bureaux extérieurs. La nécessité d'élaborer des directives et des outils a également été mentionnée comme un domaine important lors de la réunion mondiale ACV d'avril 2004.	Les directives évoquées dans le contexte de la recommandation 2 s'appliquent aussi à la recommandation 5. Une fois ces directives publiées, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.	Terminé
<b>Financement</b>			
<b>Recommandation 6.</b> Je recommande que le PAM examine l'adéquation des mécanismes de financement des activités ACV à la lumière de sa priorité stratégique et de gestion consistant à renforcer la base de connaissances de l'Organisation et le plaidoyer en faveur des interventions appuyées par une aide alimentaire.	La majorité des activités ACV sont également financées au titre des coûts d'appui directs (CAD) et sont donc axées davantage sur le ciblage, et en particulier le ciblage géographique des programmes et projets existants. Il faudra élaborer un processus d'analyse plus complet pour identifier les points d'entrée de l'aide alimentaire et élucider les autres aspects des politiques de secours humanitaires ou des politiques de développement en rapport avec la sécurité alimentaire. Ce processus élargi pourra aider le PAM à renforcer sa base de connaissances sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité et constituer un point de départ pour des activités de plaidoyer et la concertation avec les gouvernements, la société civile et le système des Nations Unies.	Outre les fonds provenant de l'ISP/DFID, l'Unité ACV a reçu des contributions de la part d'ECHO. Les démarches visant à mobiliser des ressources supplémentaires se poursuivent. Des contributions ont été récemment reçues de la Belgique. Maintenant que des démarches visant à mobiliser des ressources en faveur des activités ACV ont été faites, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.	Terminé





Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
	Pour appliquer cette recommandation, il faudrait mobiliser un montant considérable de ressources.		
<b>Mesures des résultats</b>			
<p><b>Recommandation 7.</b> Je recommande que le PAM établisse des objectifs mesurables au regard desquels puissent être évalués les résultats des activités ACV de sorte que les données ainsi rassemblées puissent servir de référence pour pouvoir mesurer le succès des opérations du PAM.</p>	<p>Le Secrétariat est conscient de l'importance de cette recommandation car les principaux aspects des activités ACV sont l'analyse et l'interprétation des données dans le but de renforcer les opérations du PAM.</p> <p>Il est prévu dans le nouveau Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004–2007 un indicateur de performance qui est le "pourcentage des études ACV de référence disponibles dans les domaines prioritaires identifiés". L'Unité ACV a également établi une liste de contrôle pour évaluer la qualité des analyses ACV menées de par le monde. Cette liste de contrôle sera diffusée pour obtenir une information en retour puis finalisée compte tenu des observations et suggestions reçues des collègues des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</p>	<p>La première version de la liste de contrôle analytique sera envoyée pour observations à la Commission consultative du projet SENAC (renforcement de la capacité des besoins d'urgence), qui est financé par ECHO.</p>	<p>La liste de contrôle analytique sera finalisée au premier trimestre de 2006, directement sur la base des résultats de l'examen documentaire de la teneur et des méthodes de l'Analyse globale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité.</p>
<b>Examen de la gouvernance du PAM (WFP/EB.A/2004/INF/8-C)</b>			
<b>Comité de vérification interne des comptes</b>			
<p><b>Recommandation 1.</b> Je recommande que le PAM révise la pratique en vigueur et le mandat du Comité de vérification interne des comptes pour y inclure des dispositions permettant de faire rapport formellement au Directeur exécutif. En liaison avec le Groupe sur la gouvernance, groupe de travail informel du Bureau, il pourrait aussi considérer la question de ses rapports au Conseil d'administration.</p>	D'accord.	<p>Le nouveau Comité d'audit a mis au point son mandat, dans lequel sont établies les modalités de compte rendu au Directeur exécutif et au Conseil d'administration. La mise en oeuvre de cette recommandation est terminée.</p>	Terminé



Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
<b>Recommandation 2.</b> Pour améliorer l'indépendance et l'objectivité des avis fournis à l'administration, je recommande que le PAM fasse appel à des membres indépendants ne faisant pas partie du sommet de la hiérarchie pour siéger au Comité de vérification interne des comptes; je reconnais néanmoins qu'il s'agit d'une question dont la mise en œuvre pratique devra être examinée de manière approfondie par le Conseil d'administration.	D'accord.	Le nouveau Comité d'audit a été désigné; il se compose de trois membres extérieurs à l'Organisation et de deux membres qui en sont issus; tous ont l'expérience et les compétences voulues. La mise en œuvre de cette recommandation est terminée.	Terminé
<b>Examen des systèmes de contrôle interne</b>			
<b>Recommandation 3.</b> Je réitère la recommandation formulée par mon prédécesseur à l'effet que le PAM définisse les rôles et les responsabilités respectifs des Bureaux régionaux et des bureaux de pays et précise les dispositions en matière d'obligation redditionnelle et de suivi, conditions indispensables pour que soient atteints les objectifs du Programme.	D'accord.	Les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège seront réactualisés dans le cadre de l'examen en cours des opérations du PAM. Cet exercice porte par ailleurs sur des questions comme la décentralisation et les délégations de pouvoirs, en prenant en considération des initiatives telles que l'examen des procédures de l'Organisation et d'autres.  Une fois établie la structure mentionnée ci-dessus, la mise en œuvre de cette recommandation est terminée.	Terminé
<b>Dispositions en matière de contrôle</b>			
<b>Recommandation 4.</b> Je recommande que le PAM examine les mesures qui pourraient être prises pour améliorer l'obligation redditionnelle et l'efficacité des mesures prises par la direction compétente en réponse aux recommandations de l'audit.	D'accord.	Le mandat du nouveau Comité d'audit prévoit que ce dernier sera chargé de l'examen et du suivi des décisions prises par la direction pour donner suite aux conclusions et aux recommandations des audits, ainsi que des délais d'exécution.	Terminé

Recommandations du Commissaire aux comptes	Réponse du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être adoptées au 31 mars 2005	Mesures adoptées au 31 août 2005
		<p>Afin de s'assurer que les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes sont effectivement mises en œuvre, il a été demandé aux cadres supérieurs du PAM de procéder à l'examen régulier des suites données aux recommandations et de leur degré d'avancement; cet examen fait partie intégrante de leurs responsabilités globales dans le domaine de la gestion financière. Dans le cadre des ateliers régionaux organisés à l'intention des administrateurs des finances, des séances spéciales consacrées aux mesures d'application des recommandations du Commissaire aux comptes ont été organisées. Il s'agit de garantir que les problèmes mis en évidence sont traités dans les meilleurs délais et que toutes les recommandations sont mises en œuvre sans tarder.</p> <p>Le Comité d'audit a commencé à prendre les mesures nécessaires pour améliorer le suivi des recommandations des audits et des mesures prises par la direction pour y répondre.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est terminée.</p>	

