



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 20–24 juin 2022

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 9 mai 2022

WFP/EB.A/2022/6-H/1/Add.1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur la gestion des partenaires coopérants

Contexte

1. La direction accueille favorablement les recommandations figurant dans le rapport de l'Auditeur externe sur la gestion des partenaires coopérants.
2. L'audit externe a débuté en juillet 2020 et a consisté en une mission initiale au Siège du 19 au 23 juillet 2021, et une mission finale au Siège du 17 au 28 janvier 2022. Deux missions intermédiaires ont également eu lieu au Siège, les 27 et 28 octobre et du 9 au 12 décembre 2021.
3. L'équipe d'audit a été principalement en relation avec l'Unité des partenariats avec les ONG au sein du Département de l'élaboration des programmes et des politiques; le Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays au sein de la Division des programmes – action humanitaire et développement; la Division de la planification et de la performance institutionnelles; la Division des technologies; et les autres divisions et unités associées à la gestion des partenaires coopérants du PAM, qui relève d'une fonction transversale. La Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques a été régulièrement informée des constatations nouvelles tirées de l'audit.

Coordonnateur responsable:

M. G. De Maio

Chef

Unité des partenariats avec les ONG

tél: 066513-3619

4. Dans le but de compléter le processus d'examen par d'autres éclairages sur les politiques, opérations et partenariats, l'équipe d'audit a effectué des missions de terrain dans sept bureaux de pays – Algérie, Arménie, Namibie, Pakistan, République centrafricaine, République démocratique du Congo et République dominicaine – et réalisé des enquêtes auprès des bureaux régionaux et des bureaux de pays du PAM, de toutes les ONG partenaires actives au niveau national, de certaines ONG internationales partenaires et de quelques représentants des donateurs.
5. En février 2022, les auditeurs ont communiqué un projet de rapport à la direction du PAM, qui a fait part de ses observations à ce sujet le 22 février. En avril, les auditeurs ont présenté la liste définitive des recommandations (en anglais) et le rapport d'audit final (en français).
6. L'audit avait pour objectif d'examiner la gestion des partenaires coopérants par le PAM (y compris les entités gouvernementales du pays hôte auxquelles le PAM fait appel pour fournir une assistance directe aux bénéficiaires) conformément à ses principes d'économie, d'efficacité et d'efficience, et de formuler des recommandations en vue d'apporter des améliorations. Afin de faciliter l'examen, il a été convenu de se concentrer sur les cinq aspects de la gestion des partenaires coopérants suivants:
 - la notion de partenaire opérationnel;
 - la sélection des partenaires opérationnels;
 - la négociation des accords avec les partenaires opérationnels;
 - l'exécution des accords avec les partenaires opérationnels; et
 - l'évaluation des partenariats.
7. La direction se félicite que l'Auditeur externe reconnaisse l'importance des partenariats de coopération et la nécessité qui en découle de renforcer la gestion des partenaires coopérants, et note que les recommandations de l'Auditeur externe correspondent aux initiatives en cours visant à améliorer le cadre de gestion des partenaires coopérants, les mécanismes de supervision, les outils opérationnels et les directives applicables du PAM.
8. La direction souscrit aux observations formulées dans le rapport selon lesquelles la connaissance de la situation et du portefeuille des partenaires coopérants doit progresser au moyen de l'optimisation et de la diffusion des systèmes d'information. En étroite concertation avec la Division des technologies et d'autres divisions qui gèrent les systèmes d'information ayant trait à la performance des partenaires coopérants, l'Unité des partenariats avec les ONG coordonne le nettoyage des données connexes et leur intégration dans la plateforme de gestion des données DOTS, laquelle fournira une vue à 360 degrés de la situation des partenaires coopérants du PAM et facilitera la prise de décisions éclairées en matière de stratégie, de programmes et d'opérations au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays.
9. La direction réaffirme que le PAM est déterminé à faire progresser la transformation numérique d'un bout à l'autre de ses processus de gestion des partenaires coopérants. Le portail des partenaires de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a été déployé dans 61 des 69 bureaux de pays ayant des partenariats de coopération en cours (en avril 2021), ce qui contribue à l'harmonisation des procédures de diligence raisonnable pour la sélection des partenaires coopérants entre organismes des Nations Unies (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Fonds des Nations Unies pour la population et Secrétariat de l'ONU). Actuellement, le déploiement de la plateforme "Partner Connect" et sa mise en service à plus grande échelle consistent essentiellement en la numérisation des rapports quotidiens et mensuels sur les distributions. En 2022, les futurs modules engloberont d'autres processus de gestion des accords de coopération sur le terrain, tels que la budgétisation, l'approbation de ce type

d'accord et la facturation. Il sera ainsi possible d'améliorer la collecte de données concernant les partenaires, et de saisir ensuite des données opérationnelles plus complètes dans DOTS, ce qui permettra d'enrichir les données et les connaissances relatives aux partenaires coopérants et d'améliorer les rapports, les évaluations et la prise de décisions opérationnelles à l'échelle institutionnelle.

10. La direction convient en outre de la nécessité de mettre en œuvre des mesures spécifiques visant à uniformiser la gestion des partenariats avec les gouvernements hôtes qui fournissent une assistance directe. Le Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays s'emploie actuellement à élaborer le cadre stratégique qui guidera cette normalisation, avec le concours de l'Unité des partenariats avec les ONG et d'autres parties prenantes.
11. Conformément à l'engagement pris par le PAM dans le cadre du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), le programme de localisation a été renforcé par la collaboration stratégique du PAM avec les ONG internationales et locales lors de la consultation annuelle sur les partenariats, organisée conjointement, et par la participation des ONG à l'élaboration du plan stratégique du PAM ainsi qu'à d'autres échanges sur des questions humanitaires et de développement communes.
12. En ce qui concerne l'observation portant sur la coopération formelle avec les autres organismes des Nations Unies, la direction attire l'attention sur le rôle joué par le portail des partenaires de l'ONU. Les structures de gouvernance de ce portail font office de plateforme de coordination pour toutes les questions relatives à la gestion des partenaires coopérants entre les organismes des Nations Unies qui y participent. Le portail permet en outre de favoriser la coopération à l'échelle du système des Nations Unies en matière de gestion des partenaires coopérants au niveau opérationnel, et facilite ainsi la recherche des mécanismes de coordination par pays.
13. La direction convient que le suivi et l'évaluation de la performance des partenaires peuvent être encore améliorés en y associant davantage les bureaux régionaux. La transformation numérique et la priorité accordée à l'amélioration de la qualité des données renforceront la capacité de supervision des bureaux régionaux. Le Groupe de direction du PAM a été informé de ces priorités et les a approuvées.
14. La direction prend note de la recommandation relative à la nécessité d'améliorer les rapports sur les activités opérationnelles des partenaires coopérants présentés au Groupe de direction du PAM. Elle poursuivra les efforts déployés dans ce sens.
15. La direction remercie l'Auditeur externe d'avoir collaboré de manière constructive au cours de l'examen interne.
16. On trouvera dans le tableau ci-après les mesures que le PAM prévoit de prendre pour donner suite aux recommandations de l'Auditeur externe, et les délais de mise en œuvre correspondants.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur la gestion des partenaires coopérants" (WFP/EB.A/2022/6-H/1/Add.1).

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

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS			
Recommandation de l'Auditeur externe	Entités responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1</p> <p>L'Auditeur externe recommande de donner plus de fiabilité à l'enregistrement des partenaires coopérants par les bureaux de pays en achevant d'ici à la fin 2022 le nettoyage de leurs identifiants et en établissant à l'usage des bureaux de pays un guide sur les modalités d'enregistrement des données.</p>	Unité des partenariats avec les ONG et Division des technologies	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>1) À compter de 2022, le PAM effectuera un nettoyage annuel des données dans le cadre d'un processus de routine de gestion des données relatives aux partenaires coopérants, auquel chaque bureau de pays participera en vérifiant les enregistrements des partenaires coopérants. Les données sur les transactions avec les partenaires coopérants provenant de tous les systèmes institutionnels seront intégrées dans la plateforme DOTS et formeront une liste définitive de données de référence que tous les bureaux du PAM pourront utiliser en tant que "source faisant foi".</p> <p>2) Le PAM mettra au point des procédures opérationnelles normalisées qui garantiront la bonne administration de la liste de données de référence sur les partenaires coopérants devant être utilisée par les bureaux de pays.</p>	<p>Nettoyage des données d'ici au 31 décembre 2022</p> <p>Mise au point des procédures opérationnelles normalisées d'ici au 30 juin 2023</p>
<p>Recommandation 2</p> <p>L'Auditeur externe recommande de constituer une base de données concernant les partenaires coopérants afin de faciliter leur pilotage et l'établissement de rapports sur leur gestion.</p>	Unité des partenariats avec les ONG et Division des technologies	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les données sur les transactions avec les partenaires coopérants issues de tous les systèmes institutionnels seront intégrées dans la plateforme DOTS en vue de la création d'une liste définitive de données de référence sur les partenaires coopérants qui pourra être utilisée comme une source normalisée de données fiables par tous les bureaux du PAM. (Voir aussi la réponse à la recommandation 1).</p>	31 décembre 2022

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS			
Recommandation de l'Auditeur externe	Entités responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 3</p> <p>L'Auditeur externe recommande de clarifier et d'unifier les modalités de pilotage central des partenariats de coopération en regroupant les responsabilités au sein d'une seule unité ou division du Siège et en adaptant le Guide institutionnel sur la gestion des partenariats avec les organisations non gouvernementales ainsi que le modèle d'accord contractuel afin de tenir compte des partenaires gouvernementaux.</p>	<p>Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays et Unité des partenariats avec les ONG</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'Unité des partenariats avec les ONG au Siège apporte déjà aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays un appui homogène en matière de gestion des partenaires coopérants, mais le PAM élabore actuellement le cadre stratégique applicable aux entités gouvernementales du pays hôte auxquelles il fait appel pour fournir une assistance directe aux bénéficiaires.</p>	<p>30 juin 2023</p>
<p>Recommandation 4</p> <p>L'Auditeur externe recommande de prévoir des mémorandums d'accord avec les organisations non gouvernementales internationales tenant compte de leurs mécanismes de contrôle interne, de manière à assouplir le processus de conclusion d'accords au niveau des bureaux de pays.</p>	<p>Unité des partenariats avec les ONG</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Les capacités et l'autonomie opérationnelle des organisations nationales des ONG internationales variant considérablement d'un pays à l'autre, les mémorandums d'accord conclus au niveau mondial sont considérés comme offrant une vision trop limitée du terrain pour pouvoir remplacer en partie les procédures de diligence raisonnable. Une telle démarche risquerait en outre de nuire à la procédure de mise en concurrence suivie par le PAM pour la sélection des partenaires dans les bureaux de pays. Néanmoins, le PAM étudiera la possibilité d'utiliser des mémorandums d'accord thématiques afin de mieux tirer parti des complémentarités entre les ONG internationales et lui-même.</p>	<p>Sans objet</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS			
Recommandation de l'Auditeur externe	Entités responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 5</p> <p>L'Auditeur externe recommande de proposer dès 2022 une stratégie de renforcement des capacités des partenaires.</p>	<p>Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM reconnaît qu'il est nécessaire sur le plan pratique de disposer de directives et d'un soutien supplémentaires pour faciliter l'investissement des bureaux de pays dans le renforcement des capacités des partenaires locaux en conformité avec la prise de décisions stratégiques et programmatiques par les bureaux eux-mêmes. Tout en prenant dûment en considération la nécessité de bénéficier de financement réguliers et prévisibles, le PAM élaborera une stratégie de renforcement des capacités des partenaires coopérants dans le contexte plus large du renforcement des capacités des pays.</p>	<p>31 décembre 2022</p>
<p>Recommandation 6</p> <p>L'Auditeur externe recommande de proposer aux organismes des Nations Unies membres du module de la sécurité alimentaire une concertation sur la gestion des partenaires coopérants et l'utilisation du portail des partenaires de l'ONU.</p>	<p>Unité des partenariats avec les ONG et Division des opérations d'urgence</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>S'il peut être utile que le PAM et les autres organismes des Nations Unies se concertent sur la gestion des partenaires coopérants, le module de la sécurité alimentaire ne saurait être la plateforme adaptée pour entamer cette concertation. Ce module sert de lien aux partenaires pour améliorer la coordination des interventions liées à la sécurité alimentaire en cas de crise humanitaire, afin d'éviter tout chevauchement d'activités ou toute lacune dans leurs interventions; ce n'est pas un espace pour discuter de la gestion des partenaires coopérants et de l'utilisation du portail des partenaires de l'ONU. Le PAM cherchera d'autres moyens, au niveau des bureaux de pays, de coordonner la gestion des partenaires coopérants à l'échelle du système des Nations Unies.</p>	<p>31 décembre 2022</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS			
Recommandation de l'Auditeur externe	Entités responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 7</p> <p>L'Auditeur externe recommande d'engager au niveau du Siège un dialogue avec les organismes des Nations Unies partenaires en vue d'établir un instrument contractuel commun concernant les partenaires coopérants.</p>	<p>Unité des partenariats avec les ONG, Bureau des services juridiques, Bureau mondial de la confidentialité, Bureau de la déontologie et Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Compte tenu du succès du portail des partenaires de l'ONU, le PAM continuera à étudier les possibilités de poursuivre l'harmonisation dans des domaines de partenariat clés, dont l'élaboration d'un modèle contractuel commun.</p>	<p>31 décembre 2022</p>
<p>Recommandation 8</p> <p>L'Auditeur externe recommande d'envisager d'allonger la durée des accords de coopération sur le terrain pour qu'elle corresponde à celle des plans stratégiques de pays, en prévoyant un accord-cadre d'une part et un avenant relatif au financement d'autre part.</p>	<p>Unité des partenariats avec les ONG et Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les cadres réglementaire et juridique du PAM n'empêchent pas les bureaux de pays d'investir dans des accords de coopération à long terme sur le terrain qui tiennent compte du contexte opérationnel. Conformément à la stratégie de renforcement des capacités mentionnée dans la réponse à la recommandation 5, le PAM continuera d'encourager les bureaux de pays à envisager l'utilisation des accords de coopération à long terme sur le terrain.</p>	<p>31 décembre 2022</p>
<p>Recommandation 9</p> <p>L'Auditeur externe recommande de présenter au Comité des opérations et des technologies numériques la "feuille de route pour la transformation numérique" relative aux partenaires coopérants et de s'assurer que toutes les conditions sont réunies pour la poursuite de ce projet.</p>	<p>Division des technologies et Unité des partenariats avec les ONG</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La feuille de route pour la transformation numérique relative aux partenaires coopérants sera présentée au Comité des opérations et des technologies numériques pour approbation.</p>	<p>31 décembre 2022</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS			
Recommandation de l'Auditeur externe	Entités responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 10</p> <p>L'Auditeur externe recommande de réaliser systématiquement une analyse des risques lors de la sélection d'un partenaire coopérant et d'en partager les résultats aux échelons régional et central.</p>	Unité des partenariats avec les ONG et Division de la gestion globale des risques	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM continuera à renforcer les mécanismes d'analyse des risques s'agissant de la gestion des partenaires coopérants à l'échelle de l'organisation. Il prévoit notamment d'inclure un module d'évaluation des risques dans le portail des partenaires de l'ONU qui pourra être utilisé aux niveaux régional et central.</p>	31 décembre 2022
<p>Recommandation 11</p> <p>L'Auditeur externe recommande de prévoir l'examen par les comités locaux chargés des partenaires coopérants des difficultés éventuellement rencontrées lors du suivi des distributions.</p>	Unité des partenariats avec les ONG	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La capacité des partenaires coopérants en matière de communication d'informations et de suivi pourrait être prise en compte dans les évaluations de performance et par les comités chargés des partenaires coopérants au moment de la prise de décisions concernant la sélection des partenaires.</p>	31 décembre 2022
<p>Recommandation 12</p> <p>L'Auditeur externe recommande qu'un plan d'amélioration soit présenté aux comités chargés des partenaires coopérants pour tout partenaire présentant des fragilités, avant tout renouvellement d'un accord.</p>	Unité des partenariats avec les ONG	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Dans ses directives institutionnelles, le PAM souligne que les comités chargés des partenaires coopérants devraient examiner les plans d'amélioration des partenaires coopérants et faire de cet examen un volet obligatoire des procédures de sélection des partenaires.</p>	31 décembre 2022

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS			
Recommandation de l'Auditeur externe	Entités responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 13</p> <p>L'Auditeur externe recommande de renforcer le rôle des bureaux régionaux en matière de formation, d'animation, de vérification et de transmission d'informations au Siège pour ce qui concerne les partenaires coopérants.</p>	Bureaux régionaux	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>En s'appuyant sur le mandat type qui définit les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux en matière de gestion des partenaires coopérants, qui a été établi en 2021, le PAM s'engage à allouer les ressources nécessaires et à renforcer les capacités requises pour que les bureaux régionaux puissent remplir leurs fonctions de supervision de deuxième ligne.</p> <p>Si les bureaux régionaux peuvent assumer, à des degrés divers, un rôle commun en matière de formation, d'animation et de transmission d'informations au Siège, en fonction de leurs ressources et de leurs effectifs, leur contribution est en revanche limitée en matière de vérification, qui incombe généralement aux bureaux de pays dans le cadre de leur fonction de contrôle de première ligne.</p>	31 décembre 2022
<p>Recommandation 14</p> <p>L'Auditeur externe recommande d'enrichir l'annexe IX du Rapport annuel sur les résultats relative aux partenaires coopérants.</p>	Division de la planification et de la performance institutionnelles et Unité des partenariats avec les ONG	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Grâce à la couche d'intégration de données de DOTS, le PAM a déjà actualisé le contenu de l'annexe IX du rapport annuel sur les résultats en temps voulu pour l'édition de 2021. L'annexe comprend désormais une description de la méthode améliorée d'extraction des données et une analyse de base de la performance des partenaires coopérants. À mesure que le nettoyage des données et la création des ensembles de données de référence sur les partenaires coopérants se poursuivront, conformément aux mesures décrites dans la réponse aux recommandations 1 et 2, le PAM complètera la communication d'informations sur la performance des partenaires coopérants dans son rapport annuel sur les résultats de 2022.</p>	31 mars 2023

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS			
Recommandation de l'Auditeur externe	Entités responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 15 L'Auditeur externe recommande d'inclure dans les rapports annuels par pays des éléments quantitatifs relatifs aux partenariats avec les organisations non gouvernementales locales.</p>	<p>Division de la planification et de la performance institutionnelles et Unité des partenariats avec les ONG</p>	<p>La recommandation est acceptée. Grâce à la couche d'intégration de données de DOTS, le PAM améliorera la qualité et la communication des données relatives aux partenaires coopérants, et incorporera les éléments pertinents de ces données dans les rapports annuels par pays afin de faciliter la transmission par les bureaux de pays des données quantitatives sur les partenariats conclus avec les ONG locales.</p>	<p>31 mars 2023</p>