



Session annuelle  
du Conseil d'administration

Rome, 25–28 mai 2015

## RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du  
jour

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2015/6-H/1**  
10 avril 2015  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES ENTREPÔTS

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur 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 le fonctionnaire du PAM mentionné ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

M. S. Hongray  
Directeur du Bureau du Commissaire aux comptes  
Tél.: 066513-2392

*Le Contrôleur et  
Vérificateur général des  
comptes de l'Inde assure  
les services d'audit  
externe du Programme  
alimentaire mondial (PAM).*

*Sa mission consiste à  
fournir une assurance  
indépendante au PAM et à  
apporter une valeur  
ajoutée à la direction du  
Programme en formulant  
des recommandations  
constructives.*

*Pour plus de détails,  
veuillez contacter:*

*M. Stephen Hongray  
Directeur du Bureau du  
Commissaire aux comptes  
Programme alimentaire mondial  
Via Cesare Giulio Viola, 68/70  
00148 Rome, Italie  
Tél.: 0039-06-65132392*

*Courriel: [stephen.hongray@wfp.org](mailto:stephen.hongray@wfp.org)*

## Rapport d'audit externe

### Rapport de l'audit opérationnel consacré à la gestion des entrepôts par le PAM



CONTRÔLEUR ET VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DES COMPTES DE L'INDE

## Résumé

Le présent rapport rend compte des résultats de l'audit opérationnel portant sur la gestion des entrepôts par le Programme alimentaire mondial (PAM) réalisé par le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde. L'objectif principal de cet audit était de s'assurer que le PAM administre ses entrepôts de manière économique, efficiente et efficace, et gère les produits alimentaires qui y sont stockés conformément aux dispositions de ses manuels et aux directives en vigueur.

La gestion des entrepôts est cruciale pour que le PAM puisse s'acquitter de la mission centrale qui est la sienne, à savoir fournir des vivres pour éliminer la faim dans le monde. Le PAM achète tous les ans des produits alimentaires afin de disposer de denrées adaptées à distribuer aux bénéficiaires en temps voulu et au moindre coût. Il assure la gestion de 632 entrepôts dans 75 pays, dans lesquels il stocke les aliments qui seront distribués aux bénéficiaires. Il existe par ailleurs des entrepôts appartenant à des gouvernements et à des organisations non gouvernementales partenaires. Le coût total de l'exploitation des entrepôts pour les années 2012, 2013 et 2014 (jusqu'au mois de juin) était de 85,05 millions, 70,72 millions et 36,71 millions de dollars É.-U., respectivement.

Nous avons constaté que le PAM ne dispose pas d'une directive globale d'application générale relative à la gestion de l'exploitation des entrepôts. Dans la mesure où la gestion des entrepôts est un aspect crucial de la mise en œuvre de son Plan stratégique pour 2014-2017, nous encourageons le PAM à élaborer une telle directive.

Nous avons noté que le PAM n'avait pas de plan de travail/plan auxiliaire portant spécifiquement sur la gestion des entrepôts au niveau du Siège ni de plan auxiliaire pour les bureaux régionaux et les bureaux de pays en vue d'atteindre les objectifs globaux énoncés dans ses plans stratégiques pour 2008-2013 et 2014-2017.

Comme le PAM doit répondre aux besoins urgents des bénéficiaires dans des environnements dynamiques et fluctuants, et compte tenu de son évolution stratégique de l'aide à l'assistance alimentaire, il lui faut réviser ses manuels normatifs après avoir consulté toutes les parties prenantes concernées.

Afin d'utiliser les entrepôts de façon optimale, les besoins d'espace de stockage doivent être estimés bien à l'avance et il faut donc planifier l'entreposage au niveau de chaque installation avant l'arrivée des stocks. Le PAM doit revoir son mécanisme de contrôle de la planification de l'espace et de l'implantation des stocks.

La gestion de la qualité des produits alimentaires stockés dans les entrepôts revêt la plus haute importance. Nous recommandons que le PAM s'assure que tous les bureaux de pays respectent les directives imposées en matière d'inspection régulière des entrepôts pour garantir la qualité des produits alimentaires entreposés.

Nous avons observé qu'en République-Unie de Tanzanie, sur une quantité totale de pertes de 170,44 tonnes imputables à des produits endommagés ou avariés entre janvier 2012 et juin 2014, le bureau de pays n'avait pu liquider que 44,78 tonnes (26 pour cent). Nous recommandons que le PAM veille à ce que les articles endommagés ou avariés soient liquidés au plus tôt en suivant les procédures, processus et formalités en vigueur.

Au Cameroun, nous avons observé que l'information communiquée au bureau de pays par les partenaires coopérants sur la période allant d'octobre 2013 à septembre 2014 n'avait pas fait l'objet d'un rapprochement avec l'état des stocks indiqué dans le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS). Le PAM pourrait veiller à ce qu'un rapprochement mensuel de l'état des stocks communiqué par les partenaires coopérants soit effectué avec les données du système COMPAS afin de vérifier si pertes, gaspillage ou abus ont eu lieu.

Nous avons observé que de nombreuses formations en gestion des entrepôts étaient organisées dans les bureaux de pays mais qu'elles ne figuraient pas toutes dans le Système de gestion de l'apprentissage.

Sur le plan opérationnel, les données sur le nombre d'entrepôts, leur capacité et leur utilisation au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays sont indispensables et devraient être disponibles au niveau central afin de pouvoir élaborer un plan global de gestion des entrepôts, assurer un suivi correct et fournir des services efficaces. Nous recommandons que le PAM mette au point un système d'information de gestion adapté à la gestion des entrepôts qui pourrait inclure, entre autres renseignements, des détails sur le nombre d'entrepôts, leur capacité et leur utilisation, les affaires judiciaires, etc., et ce au niveau central.

## Objectifs du PAM

1. Le PAM est membre du Groupe des Nations Unies pour le développement et siège à son comité exécutif. Sa mission est d'éliminer la faim dans le monde. Les Objectifs stratégiques du PAM ont été définis compte tenu de son mandat, de l'énoncé de sa mission et des objectifs du Millénaire pour le développement convenus par l'ensemble des États membres de l'Organisation des Nations Unies.
2. Les plans stratégiques pour 2008-2013 et 2014-2017 définissent le cadre global dans lequel s'inscrivent les opérations du PAM et le rôle qu'il joue dans l'élimination de la faim dans le monde. Ils marquent un tournant historique pour le PAM, qui est passé de l'aide à l'assistance alimentaire en recourant à une panoplie d'outils plus nuancés et plus robustes, principalement des distributions de bons et d'espèces et une assistance alimentaire en nature, en vue de subvenir aux besoins vitaux de ceux qui souffrent de la faim. Son but primordial est de réduire la dépendance et d'appuyer l'action menée aux niveaux gouvernemental et mondial pour trouver des solutions durables au problème de la faim.
3. Les gouvernements nationaux, les collectivités locales ainsi que les communautés locales, y compris les organisations non gouvernementales (ONG), sont les principaux partenaires du PAM aux avant-postes de la lutte contre la faim. Les communautés et les gouvernements ont la responsabilité première de subvenir aux besoins de leurs populations qui souffrent de la faim.

## Gestion des entrepôts au PAM

4. Le PAM achète tous les ans des produits alimentaires afin de disposer de denrées adaptées à distribuer aux bénéficiaires en temps voulu et au moindre coût. En 2012 et en 2013, il a acheté 2,1 millions de tonnes de vivres. Les trois quarts au moins de ces produits provenaient de pays en développement, en application de sa politique relative aux achats qui lui prescrit d'acheter les produits aussi près que possible de leur lieu de destination. Les achats locaux permettent au PAM de réduire les délais et les coûts de transport, tout en contribuant à soutenir les économies locales.
5. À la fin de 2013, la valeur des stocks de produits alimentaires du PAM avait diminué de 45,6 millions de dollars, soit 7 pour cent, par rapport à 2012 en raison principalement de la baisse de la valeur des produits alimentaires détenus, alors que la quantité stockée restait à son niveau de 2012 (1,1 million de tonnes en 2013 comme en 2012).

6. Au PAM, l'exploitation des entrepôts, qui englobe entreposage et manutention, joue un rôle crucial dans la chaîne d'approvisionnement destinée à livrer des denrées aux bénéficiaires à partir des points de livraison, c'est-à-dire des points où les denrées sont remises au PAM par les donateurs (pour les contributions en nature) ou par les fournisseurs (pour les produits achetés).

7. On trouvera ci-dessous un état global des dépenses totales, des dépenses consacrées aux produits alimentaires et au transport terrestre, à l'entreposage et à la manutention (TTEM), et des dépenses consacrées à l'exploitation des entrepôts du PAM:

(en dollars)

Rubrique	2012	2013	2014 (jusqu'en juin)
Dépenses totales	4 018,9	4 184,6	2 238,6
Dépenses consacrées aux produits alimentaires (y compris tous les frais connexes)	2 826,7	2 637,2	1 322,6
<b>Pourcentage des dépenses alimentaires par rapport aux dépenses totales</b>	<b>70,34</b>	<b>63,02</b>	<b>59,08</b>
TTEM	763,3	662,3	317,2
<b>Pourcentage des frais de TTEM par rapport aux dépenses totales</b>	<b>18,99</b>	<b>15,83</b>	<b>14,17</b>
Dont: coût de l'exploitation des entrepôts	85,05	70,72	36,71
<b>Pourcentage du coût de l'exploitation des entrepôts par rapport aux frais de TTEM</b>	<b>11,14</b>	<b>10,68</b>	<b>11,57</b>

8. Le PAM gère 632 entrepôts dans 75 pays, dans lesquels il stocke les aliments qui seront distribués aux bénéficiaires. Il existe par ailleurs des entrepôts appartenant à des gouvernements et à des ONG partenaires. Au 31 décembre 2013, une quantité de 121 795 tonnes, d'une valeur de 86 millions de dollars, était détenue par les partenaires coopérants et restait disponible pour distribution.

9. Étant donné que la qualité des denrées suscite de plus en plus de préoccupations, que le PAM s'attache à acheter plus de produits nutritionnels spéciaux d'une valeur élevée qui doivent être entreposés dans des environnements salubres et protégés, et qu'il a aussi de plus en plus souvent recours au Mécanisme d'achat anticipé pour se procurer des produits à l'avance, il devient indispensable de convenablement entreposer les produits alimentaires, l'existence de stocks endommagés ou périmés risquant de porter atteinte à la réputation du PAM.

## Objectifs de l'audit

10. L'objectif principal de cet audit opérationnel consacré à la gestion des entrepôts était de s'assurer que le PAM administre ses entrepôts de manière économique, efficiente et efficace, et gère les produits alimentaires qui y sont stockés conformément aux dispositions de ses manuels et aux directives en vigueur. L'audit entendait plus précisément déterminer si les points ci-après se vérifiaient:

- l'entreposage est dûment planifié;
- il existe des critères pour l'établissement ou la location d'entrepôts et ils sont respectés;
- l'espace disponible pour stocker les produits est géré de façon optimale et la location d'entrepôts privés se fait de manière judicieuse et économique;
- les stocks sont gérés conformément aux dispositions des manuels et aux meilleures pratiques, et la manutention/l'entreposage ainsi que l'inspection des denrées garantissent l'efficience de la filière d'approvisionnement;
- un dispositif de gestion de la qualité des aliments est en place, et des contrôles sont prévus pour déterminer la fréquence de problèmes comme la péremption/l'altération des produits et les pertes après livraison survenant dans les entrepôts;
- la comptabilisation des stocks est ponctuelle et exacte et des outils informatiques sont utilisés de manière efficiente à cette fin;
- le personnel et les partenaires coopérants ont acquis les capacités nécessaires pour gérer convenablement les entrepôts et les stocks, conformément aux prescriptions du PAM;
- des dispositifs de suivi et de contrôle efficaces sont en place à tous les niveaux dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège.



## Critères d'audit

11. Les critères d'audit au regard desquels la qualité de la gestion des entrepôts du PAM a été évaluée ont été définis à partir des sources ci-dessous:

- les manuels sur l'entreposage des produits alimentaires, la gestion des entrepôts et les transports
- Le Statut, le Règlement général, le Règlement financier et les Règles de gestion financière
- la norme comptable internationale pour le secteur public (IPSAS) numéro 12 sur l'évaluation des stocks
- les plans annuels de performance pour 2013 et 2014 et le Plan de gestion pour 2013-2015.

## Portée de l'audit

12. Notre audit a englobé les services du Siège du PAM à Rome, les trois bureaux régionaux<sup>1</sup> et les cinq bureaux de pays<sup>2</sup> sélectionnés ainsi que le Bureau du Coordonnateur des secours d'urgence au niveau régional, à Amman. Il a été réalisé entre les mois de septembre et de décembre 2014 et a couvert la période allant de janvier 2012 à juin 2014. Si nécessaire, des données et chiffres concernant les années antérieures ont aussi été examinés.

## Méthodologie de l'audit

13. Nous avons discuté des objectifs, de la portée et de la méthodologie de l'audit avec la direction du PAM au Siège, avec les bureaux de pays et avec les bureaux régionaux au cours des consultations initiales. Nous avons envoyé des questionnaires aux bureaux extérieurs dans lesquels nous nous sommes rendus, avons étudié à fond et analysé documents et registres et nous sommes entretenus avec les fonctionnaires concernés. Nous avons passé en revue les constatations de notre audit avec la direction du PAM lors des consultations finales.

---

<sup>1</sup> Le Caire, Dakar et Bangkok.

<sup>2</sup> Jordanie, Cameroun, Philippines, République-Unie de Tanzanie et Soudan du Sud.

## Remerciements

14. Nous remercions la direction du PAM pour sa coopération et son assistance à tous les stades de l'audit.

## CONSTATATIONS DE L'AUDIT

### Directive générale sur la gestion des entrepôts

15. Le PAM dispose de manuels et de guides normatifs sur les opérations logistiques qui incluent la gestion des entrepôts et des produits, à savoir le Manuel des transports et les manuels sur l'entreposage des aliments et la gestion des entrepôts.

16. Nous avons noté que le PAM ne disposait pas de directive globale d'application générale relative à la gestion de l'exploitation des entrepôts. Nous encourageons le PAM à adopter une telle directive car la gestion des entrepôts est cruciale pour atteindre les objectifs de son Plan stratégique pour 2014-2017 consistant à rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition, à réduire la dénutrition et à rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

17. La direction a reconnu qu'un document directif sur la gestion des entrepôts exposant les règles, règlements et meilleures pratiques à suivre pourrait utilement être ajouté au cadre réglementaire du PAM.

### Recommandation 1

Le PAM pourrait formuler une directive globale d'application générale sur la gestion des entrepôts.

18. La direction a accepté cette recommandation.

### Plan de travail/plan auxiliaire pour la gestion des entrepôts

19. Pour assurer une gestion efficiente des projets, il est souhaitable de formuler un plan de travail et un plan auxiliaire conformes au Plan stratégique. Ce serait un moyen d'assurer la cohérence et l'uniformité entre tous les bureaux régionaux et bureaux de pays. Ces plans pourraient, notamment, contenir des éléments tels que le niveau minimal de stocks de produits alimentaires à maintenir en fonction des besoins récurrents d'un pays, l'évaluation des besoins selon la catégorie et la capacité de chacun des entrepôts au vu des variations saisonnières sur chaque site, les décisions prises concernant le choix d'une catégorie particulière d'entrepôt

(entrepôt du PAM ou entrepôt loué), tout en appliquant les principes d'une bonne gestion financière, etc.

**20.** Nous avons remarqué que le PAM ne disposait pas d'un plan de travail et d'un plan auxiliaire se rapportant à la gestion des entrepôts au niveau du Siège, ni de plan auxiliaire pour les bureaux régionaux et les bureaux de pays afin d'atteindre les objectifs globaux énoncés dans ses plans stratégiques pour 2008-2013 et 2014-2017.

**21.** La direction a reconnu qu'il importait d'adopter un plan de travail spécifique adapté pour la gestion des entrepôts au Siège et un plan auxiliaire pour les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Elle a indiqué que le PAM était sur le point d'adopter une méthode de planification consolidée annuelle globale de la demande de denrées et des perspectives de financement.

### **Recommandation 2**

Le PAM pourrait instituer un plan de travail et un plan auxiliaire relatifs à la gestion des entrepôts au niveau du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

**22.** La direction a accepté cette recommandation.

### **Révision de divers manuels adoptés par le PAM**

**23.** Le Manuel des transports, établi en 1994 en tant que principal document normatif pour tous les services de transport et de logistique du PAM, a été révisé pour la dernière fois en 2007. Les deux autres manuels, qui portent sur l'entreposage des produits alimentaires et la gestion des entrepôts, sont des sections spécifiques du Manuel des transports et leur dernière révision remonte à 2001 et à 2003 respectivement.

**24.** Comme le PAM doit répondre aux besoins urgents des bénéficiaires dans des environnements dynamiques et fluctuants, et compte tenu de son évolution stratégique de l'aide à l'assistance alimentaire, il est nécessaire de réviser ces manuels après avoir consulté toutes les parties prenantes concernées.

### **Recommandation 3**

Le PAM pourrait réviser ses manuels concernant les transports, l'entreposage des produits alimentaires et la gestion des entrepôts, après avoir consulté toutes les parties prenantes concernées.

25. La direction a accepté cette recommandation.

### **Planification de l'entreposage aux fins de la gestion de l'espace de stockage**

26. Pour assurer une gestion efficace du stockage, il faut optimiser l'utilisation de la capacité existante et réduire autant que possible le coût de l'entreposage. Le besoin d'installations de stockage, leur type, les moyens dont elles disposent, leur emplacement, etc. sont des facteurs importants en termes de gestion des entrepôts. Les décisions de construire ou de louer des entrepôts, d'en assurer directement la gestion (confiée au personnel du PAM) ou de la sous-traiter (en partie ou intégralement) sont prises à l'issue d'une analyse locale de l'option la plus fiable et la moins coûteuse compte tenu des circonstances.

27. Dans deux bureaux de pays (Soudan du Sud et République-Unie de Tanzanie), nous avons constaté qu'il n'existait pas de plan spécifique de gestion des stocks garantissant le mouvement et le stockage efficaces des articles entreposés. Aucun plan d'implantation concernant l'entreposage n'était par ailleurs établi avant l'arrivée des produits alimentaires dans ces deux bureaux.

28. Le Bureau du PAM au Soudan du Sud a indiqué qu'il s'efforçait constamment d'appliquer les meilleures pratiques de gestion des entrepôts et de l'espace de stockage, conformément aux manuels concernant les transports et la gestion des entrepôts. Tout en reconnaissant qu'il était nécessaire d'utiliser de façon optimale la capacité disponible et de gérer l'espace de stockage, le Bureau du PAM en République-Unie de Tanzanie a précisé qu'il allait inclure dans son plan de travail de 2015 l'examen de l'utilisation de la capacité des entrepôts de Dodoma et d'Isaka, en envisageant la possibilité de les regrouper en une installation unique.

29. La direction a ajouté que, s'agissant de la République-Unie de Tanzanie, il se pourrait que la situation ne résulte pas d'une absence de planification adéquate mais plutôt d'un manque de documentation systématique des processus et activités de planification et/ou de l'insuffisance des contrôles destinés à vérifier que la planification non seulement était bien effectuée mais également qu'elle était dûment documentée.

30. Nous estimons que le PAM devrait renforcer son mécanisme de contrôle de la planification de l'espace et de l'implantation des stocks.

**Recommandation 4**

Le PAM pourrait revoir son mécanisme de contrôle de la planification de l'espace et de l'implantation des stocks.

31. La direction a accepté cette recommandation.

**Gestion de la qualité des produits alimentaires entreposés**

32. L'inspection périodique de l'état des produits alimentaires stockés dans les entrepôts revêt la plus haute importance. Il faut notamment réaliser avec la fréquence voulue des opérations efficaces de désinfestation pour réduire le plus possible les pertes de produits dues à l'infestation. Selon le manuel du PAM concernant l'entreposage des produits alimentaires, "des inspections doivent être régulièrement effectuées, au moins une fois par semaine, englobant une visite complète des installations de stockage, intérieur et extérieur compris, ainsi que de tous les stocks, en recherchant avec soin tout signe de vol, d'infestation par des ravageurs, d'humidité, de dégâts dus à des moisissures, de déversement ou d'écoulement accidentel de produits entreposés, de fuites des toitures et de tout autre défaut structurel ou problème de sécurité".

33. Pour le Bureau du PAM au Soudan du Sud, nous n'avons trouvé aucun élément permettant d'établir que les produits stockés en entrepôt avaient été régulièrement inspectés. Nous avons observé que le bureau avait bien recruté des services de désinfestation mais que ceux-ci n'intervenaient pas à intervalles réguliers. Il n'était fait appel à eux que lorsque des signes d'infestation étaient visibles.

34. Le Bureau du PAM au Soudan du Sud a signalé que des inspections hebdomadaires structurées des entrepôts et des aliments stockés avaient démarré au mois d'août 2014, et qu'il veillait à ce que la désinfestation soit effectuée à intervalles réguliers/à des dates préétablies et pas uniquement lorsque des signes d'infestation apparaissaient. Des sociétés de désinfestation et de fumigation de renom figuraient sur la liste de prestataires de services du PAM. L'achat de matériel supplémentaire était en cours pour aider à réduire le plus possible les pertes potentielles dues à l'infestation.

35. Nous avons observé que les systèmes de ventilation des entrepôts devaient être améliorés dans le cas des bureaux de pays en République arabe syrienne et en Iraq. S'agissant de la République arabe syrienne, le bureau de pays nous a fait savoir que 10 hottes et une grille d'aération avaient été récemment installées dans l'entrepôt de Sahanaya pour améliorer la

ventilation du système d'aération. Le Bureau du PAM en Iraq a signalé qu'il utilisait désormais un nouvel entrepôt mieux ventilé.

- 36.** Nous estimons nécessaire que tous les bureaux de pays respectent les directives en vigueur relatives à l'inspection périodique des entrepôts afin de garantir la qualité des produits alimentaires qui y sont stockés.

#### **Recommandation 5**

Le PAM pourrait s'assurer que tous les bureaux de pays respectent les directives imposées en matière d'inspection périodique des entrepôts pour garantir la qualité des produits alimentaires qui y sont stockés.

- 37.** La direction a accepté cette recommandation.

#### **Sécurité incendie et assurance**

- 38.** La section 3.10.9 du Manuel des transports indique que chaque entrepôt devrait disposer d'un poste d'incendie et d'un véhicule de lutte anti-incendie, d'un détecteur de fumée et d'une alarme incendie et, si nécessaire, de camions-citernes ravitailleurs capables de pomper l'eau pour lutter contre les incendies.

- 39.** L'entrepôt de Taguig à Manille (Bureau du PAM aux Philippines), d'une superficie d'environ 1 440 m<sup>2</sup>, stockait des denrées telles que des biscuits et des céréales alimentaires ainsi que des articles non alimentaires comme des véhicules tout-terrain, des groupes électrogènes mobiles, des conteneurs équipés en matériel informatique, etc. Nous avons noté que les articles stockés dans l'entrepôt revêtaient une très grande importance pour la rapidité d'intervention en situation d'urgence et qu'ils étaient d'une valeur considérable. Nous avons constaté que les mesures de sécurité incendie en place étaient insuffisantes vu que l'entrepôt n'était pas équipé d'un dispositif de détection de fumée et d'alarme incendie, de camions-citernes ravitailleurs, etc. pour combattre un incendie de grande ampleur. Aucune assurance incendie n'avait été contractée pour se prémunir en cas de pertes.

- 40.** Tout en indiquant que l'ensemble du personnel avait bénéficié en avril 2014 d'une formation en sécurité incendie et premiers secours dispensée par les pompiers de Manille et portant notamment sur le maniement pratique des extincteurs, le Bureau du PAM aux Philippines a reconnu qu'il fallait installer des détecteurs de fumée et une alarme incendie ainsi que contracter une assurance pour couvrir le matériel stocké et atténuer ainsi les risques, et a affirmé que des seaux de sable et des couvertures antifeu seraient mis en place.

**Recommandation 6**

Le PAM pourrait revoir les mesures prises pour assurer la sécurité incendie et examiner également les polices d'assurance de façon à couvrir les pertes éventuelles d'articles stockés.

41. La direction a accepté cette recommandation.

**Liquidation des marchandises endommagées ou avariées**

42. Pour assurer une meilleure gestion des entrepôts, tout stock endommagé ou avarié doit être repéré et reconstitué ou liquidé au plus tôt pour éviter toute détérioration ou dégradation supplémentaire.

43. Dans le cas du Bureau du PAM en République-Unie de Tanzanie, nous avons observé que sur une quantité totale de pertes de 170,44 tonnes correspondant à des produits endommagés ou avariés entre janvier 2012 et juin 2014, le bureau de pays n'avait pu liquider que 44,78 tonnes (26 pour cent). Il n'avait donc récupéré que 4 249 dollars (3,5 pour cent) sur la valeur totale de 120 720 dollars des produits endommagés ou avariés.

44. Le bureau de pays, tout en admettant qu'il était nécessaire de liquider immédiatement toute marchandise endommagée, a précisé que tout stock endommagé était immédiatement séparé et entreposé à l'écart des produits sains. Le PAM a ajouté que les produits avariés/impropres à la consommation devraient être liquidés le plus tôt possible en suivant les procédures, processus et formalités prescrits.

**Recommandation 7**

Le PAM pourrait veiller à ce que les articles endommagés ou avariés soient liquidés au plus tôt en suivant les procédures, processus et formalités en vigueur.

45. La direction a accepté cette recommandation.

**Suivi des stocks détenus par des partenaires coopérants**

46. Les bureaux de pays doivent veiller à ce que les partenaires d'exécution communiquent régulièrement des rapports sur les distributions et le suivi indiquant le mouvement des produits alimentaires reçus et distribués ainsi que les pertes survenues en cours de stockage ou de transport. Ces renseignements doivent alors être saisis par le bureau de pays concerné dans le système COMPAS, afin de pouvoir dresser un tableau complet de la chaîne

d'approvisionnement. Il est demandé aux partenaires coopérants de présenter un état mensuel du stock de clôture pour les produits qu'ils détiennent.

47. Au Cameroun, nous avons examiné le rapport mensuel reçu par le bureau de pays sur les stocks de produits détenus par les partenaires coopérants entre octobre 2013 et septembre 2014 et nous avons observé que les données communiquées n'avaient pas fait l'objet d'un rapprochement avec l'état des stocks indiqué dans le système COMPAS. L'écart entre le niveau des stocks des partenaires coopérants et celui indiqué dans COMPAS pour la période allant d'octobre 2013 à septembre 2014 était de 4 863,93 tonnes.

48. La direction a répondu que le bureau de pays recevait les rapports mensuels sur les stocks de clôture des partenaires coopérants mais que ceux-ci n'indiquaient pas toujours les quantités distribuées, une donnée utile pour effectuer le rapprochement. Elle a ajouté que des efforts étaient actuellement déployés pour recueillir des données complètes et précises auprès de tous les partenaires coopérants en activité afin de pouvoir effectuer un rapprochement avant le 31 décembre 2014.

#### **Recommandation 8**

Le PAM pourrait veiller à ce qu'un rapprochement mensuel de l'état des stocks communiqué par les partenaires coopérants soit effectué avec les données du Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits afin de vérifier si pertes, gaspillage ou abus avaient eu lieu.

49. La direction a accepté cette recommandation.

#### **Utilisation d'outils informatiques pour assurer le suivi des produits alimentaires**

50. Le PAM utilise actuellement le système COMPAS pour assurer le suivi de tous les produits alimentaires et son Système mondial et réseau d'information (WINGS) pour enregistrer les transactions relatives aux stocks de produits alimentaires jusqu'au moment de comptabiliser les stocks en charges. Les deux systèmes ne fonctionnent pas sur la même plateforme et appliquent des règles de validation et des contrôles de la qualité des données différents. La migration des données entre les deux systèmes est facilitée par une interface SAP-COMPAS relative à la gestion des produits alimentaires qui a été mise en place en 2009 à titre de solution provisoire. La Sous-Division chargée de l'analyse des fonds, de la comptabilisation des produits et de l'appui, qui relève de la Division de la logistique du PAM, effectue chaque année un rapprochement des inventaires physiques saisis dans les systèmes COMPAS et WINGS sur la base des quantités de produits alimentaires stockés.



51. Nous avons observé que l'écart des stocks entre SAP et COMPAS se creusait depuis 2011. Lors de la clôture du deuxième trimestre (juin 2014), le décalage entre les deux systèmes représentait au total 8 453 tonnes, et était principalement imputable à l'absence de rapprochement pour les postes se rapportant aux projets clos (plus de 60 pour cent).

52. Selon les informations fournies par le Bureau du PAM au Cameroun sur l'état de son stock de produits au 30 septembre 2014, nous avons observé que le décalage des soldes des stocks de produits entre les systèmes COMPAS et WINGS équivalait à 6 596,54 tonnes, comme on le voit ci-après:

	<i>(en tonnes)</i>
WINGS (SAP-STOCK au Siège) (après ajustement de 10 026,37 tonnes sous la rubrique "Transport maritime" et de 3,05 tonnes dans la rubrique "SAP-Port d'embarquement")	23 636,88
COMPAS	17 040,34
Différence	6 596,54

53. La direction a indiqué que, d'après un rapport du 5 novembre 2014, le décalage avait diminué, tombant de 6 596,54 tonnes à 3 456,60 tonnes. Elle a ajouté que dans bien des cas, l'interface COMPAS-SAP n'avait pas affiché un certain nombre de transactions et que, pour résoudre ce type de problème, un appui technique du Siège était nécessaire afin d'harmoniser les transactions dans les systèmes COMPAS et SAP. Outre cette défaillance de l'interface COMPAS-SAP, dans un certain nombre de cas, des stocks apparaissaient dans le système SAP mais pas dans COMPAS. La direction a également dit que le Système d'appui à la gestion logistique (LESS), un nouveau système intégré de gestion de la chaîne d'approvisionnement, serait mis en service d'ici à la fin de 2016 pour renforcer la planification et la gestion des stocks et fournir un outil fiable de planification de l'espace d'entreposage. Dès que le système LESS serait mis en service, la solution provisoire serait désactivée et tous les problèmes liés aux limites inhérentes à cette dernière seraient totalement résolus.

#### **Formation de la main-d'œuvre à la gestion des entrepôts**

54. La Division de la logistique du PAM a créé en 2007 une unité de planification de la logistique en vue notamment de moderniser le matériel de formation (concernant les principales fonctions logistiques) et de former le personnel du PAM. Un vivier de 30 responsables de la logistique, spécialistes de la gestion des entrepôts, des transports et des

opérations portuaires, ont ainsi bénéficié d'une formation des formateurs et sont actuellement déployés en fonction des besoins pour dispenser une formation technique. Le matériel de formation sur la gestion des entrepôts a été actualisé et mis à la disposition des bureaux régionaux et des bureaux de pays via SharePoint pour les aider à organiser régulièrement des formations à l'intention des partenaires du PAM.

**55.** Nous avons observé que de nombreuses formations consacrées à la gestion des entrepôts étaient organisées dans les bureaux de pays mais qu'elles ne figuraient pas toutes dans le Système de gestion de l'apprentissage (LMS), et que le Siège ne disposait pas d'informations complètes sur le nombre de participants. De telles données sont nécessaires pour assurer un suivi efficace des formations et du perfectionnement des ressources humaines au Siège, et devraient aussi aider le PAM à élaborer au niveau central un plan de formation de son personnel à tous les niveaux. Par ailleurs, le Siège pourrait examiner le niveau d'intégration de ce point dans son programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences.

**56.** Le PAM a reconnu que les formations relatives à la gestion des entrepôts organisées par les bureaux de pays ne figuraient pas systématiquement dans le système LMS et a indiqué qu'il était prévu de prendre des dispositions pour améliorer l'enregistrement des données sur ces formations dans le système. En outre, le PAM travaillait à l'examen global du cadre d'organisation des carrières et à l'élaboration d'un nouveau profil générique de poste pour les services logistiques. Ce nouveau profil tiendrait compte du savoir-faire et des compétences nécessaires pour atteindre les Objectifs stratégiques du PAM et les buts qu'il s'est fixés pour mieux s'adapter à sa mission.

### **Recommandation 9**

Le PAM pourrait s'assurer que son Système de gestion de l'apprentissage fasse apparaître la situation exacte de la formation portant sur la gestion des entrepôts.

**57.** La direction a accepté cette recommandation.

### **Absence de données centralisées**

**58.** Nous avons demandé des données sur le nombre d'entrepôts, leur capacité et leur utilisation concernant les bureaux régionaux et les bureaux de pays. En termes opérationnels, il s'agit là d'une information cruciale qui devrait être disponible au niveau central pour pouvoir établir un plan global de gestion des entrepôts, assurer correctement le suivi et garantir

l'efficacité de la prestation de services. Des informations nous ont été fournies par le PAM, qui nous a précisé que les données sur l'ensemble des entrepôts dont il assure la gestion, y compris la quantité totale de marchandises passant par ces entrepôts, ne seraient disponibles de façon systématique à l'échelle mondiale que lorsque le système LESS serait opérationnel partout.

**59.** Nous avons également observé que la Division de la logistique ne savait pas si la gestion des entrepôts avait fait l'objet de procès ou d'arbitrages. Nous ne sommes pas en mesure de dire si aucune affaire judiciaire concernant les entrepôts n'avait eu lieu ou si l'information à ce sujet n'était simplement pas disponible. Le PAM nous a fait savoir que, depuis la création du Bureau des services juridiques, ce dernier devait être saisi de toutes les affaires impliquant l'organisation. Son rôle était de protéger les intérêts juridiques du PAM, y compris de le représenter lors d'un procès ou du règlement d'un différend. Au sein du Bureau des services juridiques, la Sous-Division du droit maritime, du droit des transports et du droit des assurances était chargée de toutes les questions juridiques liées aux activités logistiques du PAM, et notamment des contrats relatifs au stockage. Nous estimons non seulement qu'il serait bénéfique d'un point de vue opérationnel de disposer d'informations centralisées sur les affaires judiciaires, mais également que cela aiderait le PAM à prendre des mesures en amont pour éviter la multiplication de telles affaires.

#### **Recommandation 10**

Le PAM pourrait mettre au point un système d'information de gestion adapté à la gestion des entrepôts qui pourrait inclure, entre autres renseignements, des détails sur le nombre d'entrepôts, leur capacité et leur utilisation, les affaires judiciaires, etc., et ce au niveau central.

**60.** La direction a accepté cette recommandation.

---

## **LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT**

COMPAS	Systeme d'analyse et de gestion du mouvement des produits
LESS	Systeme d'appui à la gestion logistique
LMS	Systeme de gestion de l'apprentissage
PAM	Programme alimentaire mondial
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
WINGS	Systeme mondial et reseau d'information