

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 4-8 juin 2007**

# **RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2007/6-E/1**  
7 mai 2007  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LA SUITE DONNÉE AUX RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES**

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

## 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 de caractère technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnées ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice exécutive adjointe, AD\*: Mme S. Malcorra tél.: 066513-2007

Chef, CFOAG\*\*: Mme M. Bautista-Owen tél.: 066513-2240

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

\* Département de l'administration

\*\* Sous-Division de la comptabilité générale



## RAPPORT INTERIMAIRE SUR LA SUITE DONNEE AUX RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

1. La Directrice exécutive a le plaisir de présenter ce rapport intérimaire sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes sur les audits entrepris par ses soins. Les rapports intérimaires sont fournis à toutes les sessions du Conseil.
2. Le présent rapport intérimaire expose les recommandations décrites comme étant en suspens dans le dernier rapport intérimaire et énonce les mesures engagées et les recommandations appliquées en conséquence. Il tient également compte des recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) dans son rapport (WFP/EB.A/2006/6(A,C,D,E,F,G,H,I,J,K)/2) et par le Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) (WFP/EB.2/2006/5(A,D,E,F,G,H,I)/3) selon lesquelles il doit inclure les observations du Commissaire aux comptes, en particulier pour indiquer que ce dernier a vérifié et confirmé que ses recommandations avaient été pleinement appliquées.
3. Dans leurs rapports présentés au Conseil au cours de sa première session ordinaire de janvier 2007, le CCQAB (WFP/EB.1/2007/6(A, B, C, D, E)/2) et le Comité financier de la FAO (WFP/EB.1/2007/6(A, B, C, D, E)/3) ont accueilli avec satisfaction la mise en œuvre par le Secrétariat des recommandations du Commissaire aux comptes et se sont félicités de l'inclusion des commentaires de ce dernier dans le rapport, ainsi que des progrès réalisés. Le CCQAB a également indiqué que l'application des recommandations des audits était un processus continu; de son côté, le Comité financier de la FAO a encouragé le Secrétariat à achever l'application desdites recommandations.
4. Le Commissaire aux comptes continuera de formuler des commentaires sur les recommandations mises en œuvre.
5. La matrice présentée ci-après récapitule ces recommandations en souffrance et inclut également des recommandations issues d'un récent rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion de trésorerie au PAM (WFP/EB.1/2007/6-B/1):



Rapport d'audit	Date du rapport	Recommandations dont la mise en oeuvre était en cours en décembre 2006	Recommandations dont la mise en oeuvre était achevée en avril 2007	Mesures exécutées (%)
Mise à niveau du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS)	Mai 2005	3	0	0
Bilan de l'action du Bureau d'appui de Doubaï et de l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST)	Octobre 2005	5	2	40
Examen des modalités d'établissement des rapports sur les pertes de produits alimentaires après livraison, présenté au Conseil d'administration	Janvier 2006	3	1	33
Examen du cadre de gestion axée sur les résultats utilisé pour le suivi et l'établissement des rapports	Juin 2006	2	1	50
Vérification des états financiers du Programme alimentaire mondial pour 2004-2005	Juin 2006	5	2	40
Rapport du Commissaire aux comptes sur l'examen de la gestion de trésorerie	Janvier 2007	11	6	55
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>12</b>	<b>41</b>



# RAPPORT INTERIMAIRE SUR LA SUITE DONNEE AUX RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<b>Mise à niveau du Système mondial et réseau d'information du PAM (WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1)</b>				
<b>Prise en charge du système par les utilisateurs et procédures d'approbation par le biais des essais</b>				
<p>1. <b>Recommandation 7.</b> Pour atteindre ces objectifs, nous recommandons que la Phase 1 prévois l'élaboration de plans définissant une solide méthodologie d'essai par les utilisateurs, tant au siège que dans les bureaux de pays, en vue de favoriser la prise en charge, l'encadrement et le soutien par les utilisateurs de toutes éventuelles améliorations des processus internes s'y rapportant. La validation des modifications approuvées par les utilisateurs à l'issue des essais devrait être fonction du soutien existant pour les modifications éventuelles des processus requis.</p>	<p>La méthodologie à suivre pour les essais n'a pas été formulée de manière détaillée pendant la Phase 1 (Stratégie).</p>	<p>Accenture a proposé d'opter pour des essais de haut niveau pendant la phase d'élaboration de la stratégie.</p> <p>La phase d'analyse est en cours et permettra de déterminer les plans et les méthodes de formation ainsi que les responsabilités relatives aux essais et à la prise en charge par les utilisateurs.</p> <p>Des ateliers de validation ont été organisés à l'intention des partenaires en septembre 2006 pour expérimenter les modifications des processus internes envisagées et couvraient tous les domaines d'activité.</p>	<p>Les plans d'essais par les utilisateurs de la première version sont en cours de préparation pour certains domaines d'activité et seront définis lorsque la conception détaillée et les plans opérationnels seront achevés en mai 2007.</p>	
<p>2. <b>Recommandation 8.</b> Pour permettre une évaluation axée sur l'efficacité de la mise à niveau pour atteindre l'objectif fixé de réduction du coût global de la maintenance, nous recommandons que le PAM envisage de: quantifier les économies attendues de la réduction des ressources découlant au siège de la mise à niveau et de l'externalisation prévue des activités actuellement effectuées en interne; et définir un objectif spécifique en matière de réduction des coûts du système de maintenance par rapport auquel la mise à niveau pourra être étudiée.</p>	<p>La phase de mise au point de la stratégie a donné lieu à une estimation globale des économies potentielles, au siège et sur le terrain. Le travail d'analyse permettra de progresser en tirant parti des estimations existantes et de fixer les objectifs à atteindre.</p> <p>La structure de gouvernance servira à garantir que le choix du champ d'application de la mise à niveau et des solutions tient compte des problèmes concrets mis en évidence par les divisions.</p>	<p>L'estimation des économies potentielles est achevée et les objectifs généraux et spécifiques concernant les modes opératoires ont été fixés pendant la phase d'analyse. La définition des objectifs généraux et spécifiques concernant les modes opératoires durant la phase "à venir" a commencé en mai 2006.</p> <p>Le plan détaillé définira les domaines couverts par le logiciel SAP et le degré d'adaptation nécessaire.</p>	<p>Le Secrétariat sera plus à même d'estimer les coûts de maintenance du système lorsque la phase de conception détaillée et les plans opérationnels seront achevés en mai 2007.</p>	





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<p><b>3. Recommandation 9.</b> Conformément aux meilleures pratiques, nous recommandons qu'avant de sélectionner un prestataire/partenaire futur et de poursuivre le processus de mise à niveau, le PAM fasse réaliser par un spécialiste des technologies de l'information une étude indépendante sur les enseignements tirés de la Phase 1. Nous estimons que la réalisation de la mise à niveau des objectifs visés peut être évaluée en se concentrant sur six aspects principaux, à savoir: une portée clairement définie pour le projet; la gestion de la culture du PAM en matière d'acceptation du changement; l'engagement actuel de la direction générale; la modification des processus internes pour qu'ils correspondent aux nouvelles fonctionnalités; la gestion de la technologie utilisée dans le cadre du projet; et la mesure dans laquelle le projet a atteint les objectifs qui sont en dernier ressort ceux de l'Organisation.</p>	<p>Le PAM ne juge pas utile de faire appel à un autre cabinet spécialisé pour valider les recommandations formulées par Accenture.</p>	<p>Un mandat a été défini qui sera confié à un consultant indépendant et expérimenté afin d'évaluer le projet et d'apprécier les moyens d'action et les capacités dont dispose le PAM pour que la vision qui a inspiré le projet WINGS II se matérialise.</p> <p>La direction du projet a décidé qu'il serait plus judicieux et utile de mesurer la capacité du PAM à réaliser cette vision à la fin de la phase d'analyse.</p> <p>Des retards sont intervenus dans la sélection et le recrutement du consultant qui sera chargé d'entreprendre l'évaluation du projet.</p>	<p>L'examen du projet par un consultant indépendant expérimenté débutera en mai 2007 et devrait être achevé en juin de la même année. Les conclusions de cet examen seront présentées au Conseil lors de sa deuxième session ordinaire de 2007.</p>	
<p><b>Bilan de l'action du Bureau d'appui de Doubaï et de l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST) (WFP/EB.2/2005/5-G/1)</b></p>				
<p><b>Mandat</b></p>				
<p><b>1. Recommandation 2.</b> Je recommande que le PAM clarifie la hiérarchie des responsabilités et les obligations redditionnelles du bureau de Doubaï et de l'équipe FITTEST et qu'il mette à jour ses orientations relatives à leurs objectifs, processus et activités et aux rôles des parties prenantes.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>Le bureau d'appui de Doubaï fait actuellement l'objet d'un examen et d'une évaluation approfondis; ses fonctions et responsabilités seront décrites dans une circulaire du Directeur exécutif établie à cette fin.</p> <p>La Directrice exécutive adjointe chargée de l'administration a annoncé en juillet 2006 la nomination du Directeur du bureau d'appui de Doubaï qui dépend directement de la Directrice exécutive adjointe. Le bureau continuera néanmoins d'être rattaché à ODC pour ce qui est des communications que le siège transmet habituellement par l'intermédiaire des bureaux</p>	<p>Une nouvelle structure a été officialisée en 2006; le bureau de Doubaï a été renommé Bureau d'appui sur le terrain et en situation d'urgence du PAM (FESO).</p> <p>Le FESO prépare actuellement une circulaire du Directeur exécutif qui officialisera la hiérarchie des responsabilités et garantira la participation des parties prenantes.</p> <p>Dates d'achèvement prévues: proposition de recouvrement des coûts: mai 2007; circulaire: juin 2007.</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
		<p>régionaux; le personnel continuera de participer aux ateliers et formations organisés à l'échelon régional par le siège ou les bureaux régionaux.</p> <p>Les objectifs et les fonctions opérationnelles du bureau de Doubaï sont actuellement élargis et formellement définis. La direction du bureau de Doubaï collaborera avec le Boston Consulting Group pour la définition du nouveau modèle de gestion.</p> <p>Le Directeur exécutif a approuvé l'établissement du bureau de Doubaï en tant que bureau administratif régional chargé de fournir aux bureaux de pays les services élargis dont ils ont besoin, particulièrement en période de crise. Le Secrétariat considère que le mémorandum du 15 juin 2006 par lequel le Directeur exécutif a fait connaître ses décisions définit le rôle actuel et la dépendance hiérarchique du bureau administratif régional de Doubaï.</p>		
<b>Gestion des risques</b>				
<p>2. <b>Recommandation 4.</b> Je recommande, que dans tout examen de la fourniture de services de télécommunications et d'articles non alimentaires, le Secrétariat étudie comment sont définies les attributions concernant la détermination des priorités au niveau de la direction générale, et comment établir une hiérarchie précise des responsabilités.</p>	<p>Rien ne porte à croire actuellement que le fait que le bureau d'appui de Doubaï apporte sa contribution à des activités autres que celles du PAM compromette son aptitude à répondre promptement aux besoins qui sont ceux des activités d'urgence du PAM, mais il existe un risque réel que ce soit le cas à l'avenir, en particulier concernant FITTEST.</p>	<p>Les attributions de la direction concernant la définition des priorités et l'articulation de la chaîne des responsabilités seront traitées dans la circulaire du Directeur exécutif susmentionnée.</p> <p>Le mémorandum du Directeur exécutif en date du 15 juin 2006 définit le rôle actuel et la dépendance hiérarchique du bureau administratif régional de Doubaï. Le Secrétariat a mis en place de nouvelles procédures afin de délocaliser du siège au profit du bureau de Doubaï les activités d'achats d'articles non alimentaires; les achats actuellement effectués par le bureau de Doubaï font partie des activités ainsi délocalisées et relèvent</p>	<p>Comme indiqué précédemment, une nouvelle structure a été officialisée en 2006 et la hiérarchie des responsabilités a été définie. De plus, le Département de l'administration a instauré de nouvelles règles relatives à la passation des marchés dans le cadre de la délocalisation des achats d'articles non alimentaires au profit de Doubaï. Une circulaire du Directeur exécutif est également en cours de préparation et détaille les activités d'achats du FESO. L'unité de gestion des achats de Doubaï sera en outre incluse dans ce service.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
		de la responsabilité du Directeur régional du bureau administratif régional de Doubaï.		
<b>Rapport coûts-résultats</b>				
<p>3. <b>Recommandation 6.</b> Je recommande que le PAM élabore un modèle solide de calcul et de recouvrement des coûts afin d'améliorer la transparence et de mieux rendre compte de l'utilisation des ressources avant d'appliquer le principe de recouvrement intégral des coûts à d'autres services d'appui.</p>	<p>Le déficit de 600 000 dollars É.-U. pour 2004 dont il est fait mention dans le rapport s'explique principalement par le fait que le bureau de Doubaï s'est vu confier moins de projets que prévu. En revanche, le système d'estimation des projets pour l'année suivante a fait l'objet d'un examen trimestriel et il s'est avéré qu'il a bien fonctionné en 2005.</p> <p>L'actuel modèle de recouvrement des coûts semble donner de bons résultats, mais beaucoup reste encore à faire dans le domaine du suivi du recouvrement des coûts indirects et de l'imputation des coûts.</p>	<p>Le Secrétariat a examiné régulièrement le modèle actuel de recouvrement des coûts à la lumière des résultats des opérations.</p> <p>Un examen des résultats financiers de 2005 du PAM à Doubaï révèle que ce modèle de recouvrement des coûts est adéquat et favorise la rentabilité des opérations. Néanmoins, le Secrétariat continuera de surveiller et de perfectionner le modèle de recouvrement des coûts.</p> <p>Avec la mise en place de l'Équipe rapide d'appui administratif (<i>Fast administrative Support Team, FAST</i>) et du Parc mondial de location de véhicules (<i>Global Vehicle Leasing Pool, GVLP</i>) et des initiatives visant à l'externalisation des fonctions, les modèles et les bases de calcul pour l'imputation des coûts sont constamment soumis à examen.</p> <p>Il ressort de l'étude du BCG que le bureau de Doubaï doit, pour générer des recettes, gérer la délocalisation et l'externalisation des services fournis pour le compte du PAM et d'autres organismes et fournir des services d'intervention en cas d'urgence.</p>	<p>Le modèle de recouvrement des coûts a fait l'objet d'un examen complet au cours du premier trimestre de 2007. Cet examen incluait l'analyse des processus et l'identification des éléments constitutifs des frais généraux, qui ont augmenté au prorata des hausses constatées dans toutes les activités économiques. Le modèle de recouvrement des coûts en cours d'élaboration prend ces informations en compte. Il devrait être achevé d'ici à la fin du mois de mai 2007. Depuis janvier 2007, le FESO applique une méthode plus rigoureuse de suivi des frais généraux indirects, qui sont comparés chaque mois aux coûts recouverts.</p>	





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<p>4. <b>Recommandation 7.</b> Je recommande que:</p> <p>les coûts d'achat et les délais de livraison soient communiqués, aux fins d'établir des critères de référence, par tous les principaux services du PAM qui passent des marchés, au moins pour le matériel de gros volume ou de grande valeur et pour les produits, et pour ceux mis à disposition aux termes d'accords de longue durée conclus aux niveaux central ou local;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ les bureaux de pays et les bureaux régionaux soient tenus informés des solutions possibles que constituent la fourniture directe du matériel par Doubaï ou l'achat direct aux termes d'accords de longue durée conclus par le siège;</li> <li>➤ le Secrétariat s'assure que les cahiers des charges relatifs aux principaux matériels soient régulièrement revus compte tenu des besoins opérationnels identifiés.</li> <li>➤ toutes propositions visant à développer encore l'ampleur des marchés d'articles non alimentaires passés par le bureau d'appui de Doubaï fassent l'objet d'une évaluation approfondie de leur rapport coût-avantages.</li> </ul>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>Le Secrétariat a pris des mesures supplémentaires pour garantir un meilleur rapport coût-efficacité des achats réalisés par le PAM. Une analyse du rapport coût-bénéfice a été menée à bien, qui sera utilisée pour justifier toute extension des services à Doubaï.</p> <p>Le marquage des articles comparables de grande valeur ou faisant l'objet d'une rotation importante a été organisé. Les tarifs des accords de longue durée et d'autres informations sont à la disposition de tous les bureaux de pays et bureaux régionaux.</p> <p>Plusieurs accords de longue durée élaborés par le siège ont été passés avec les bureaux locaux à Doubaï de fabricants mondiaux, ce qui a permis d'améliorer considérablement la qualité des services et de réduire les délais de fourniture.</p> <p>Dans le contexte de la délocalisation des achats d'articles non alimentaires au profit du bureau de Doubaï, on s'attache actuellement à évaluer les critères de coûts et de délais de livraison, lesquels seront comparés aux critères du siège pour veiller à ce que le bureau de Doubaï puisse fournir des services comparables ou de meilleure qualité à moindres frais. Cette étude sera entreprise pendant le premier trimestre de 2007 en collaboration avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).</p>	<p>En ce qui concerne les coûts du point de vue de l'utilisateur final, les bureaux de pays peuvent choisir des fournisseurs directs ou effectuer leurs achats depuis Doubaï pour tous les achats inférieurs à 200 000 dollars É.-U. Tous les achats effectués depuis Doubaï supérieurs à 200 000 dollars É.-U. ne coûtent rien à l'utilisateur final. D'autre part, les bureaux de pays peuvent choisir des fournisseurs directs aux termes d'accords de longue durée mis en ligne sur Procuweb. Ceci s'applique à tous les articles, à l'exception des véhicules, qui sont à présent fournis par le biais du système GVLP.</p> <p>Des efforts sont faits pour standardiser l'équipement. Les articles non alimentaires les plus importants – véhicules, préfabriqués et outils TIC – sont aujourd'hui normalisés.</p> <p>La décision du PAM de délocaliser l'activité d'achats du siège au profit de Doubaï a prouvé que les achats réalisés depuis Doubaï offraient un meilleur rapport coût-efficacité que ceux réalisés depuis le siège en termes de frais généraux.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>La mesure prise par le Secrétariat donne effet à la recommandation. Nous examinerons son impact sur les coûts des bureaux de pays lors de nos futures visites sur le terrain.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
		<p>Les bureaux auxiliaires sont informés du matériel offert par les fabricants par le système Procuweb et des bulletins d'information leur sont périodiquement communiqués pour leur faire savoir quels sont les nouveaux accords à long terme.</p> <p>Les spécifications du matériel informatique sont régulièrement revues et mises à jour. Les spécifications des véhicules ont été normalisées; les spécifications applicables aux autres catégories d'articles non alimentaires doivent être revues.</p> <p>Le bureau de Doubaï a considérablement élargi ses services dans le cadre de la délocalisation des achats. Ce processus a été analysé du point de vue opérationnel et du point de vue du rapport coût-efficacité; les avantages en résultant ont été identifiés.</p>		
<b>Rapports et mesure de la performance</b>				
<p>5. <b>Recommandation 8.</b> Je recommande que le PAM étudie l'adoption des indicateurs de performance, méthodes de mesure et techniques d'évaluation ci-après: Pour évaluer l'efficacité opérationnelle à Doubaï:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pour les situations d'urgence classées par les responsables compétents dans la catégorie des interventions hautement prioritaires, des délais rigoureux pourraient être fixés pour la livraison des communications et du matériel et le pourcentage livré dans ces délais pourrait servir de critère de mesure axé sur les résultats; et</li> </ul>	<p>Des indicateurs de performance pour l'exercice biennal 2006–2007 ont été définis d'après les matrices de résultats du Plan stratégique et du Plan de gestion. Il se peut que le bureau d'appui de Doubaï, qui fournit des services sur la base d'un recouvrement intégral des coûts, ait besoin d'une série d'indicateurs de résultats pour ses activités.</p>	<p>Le Secrétariat a tenu compte des recommandations au moment de définir des indicateurs de résultats pour le bureau d'appui de Doubaï qui permettent de mesurer l'efficacité opérationnelle, le rapport coût-efficacité et l'efficacité de l'utilisation des ressources.</p> <p>Le bureau de Doubaï a examiné ses modèles d'évaluation des coûts de sorte qu'ils reflètent des inducteurs de coûts adéquats et qu'ils puissent être confrontés aux recettes. Cette analyse aboutira à des indicateurs de résultats.</p>	<p>Le FESO a conclu des accords de prestation de services concernant les services liés aux situations d'urgence et autres; les futures interventions se fonderont sur ces accords de prestation de services. Cela facilite la mise en place d'indicateurs de résultats axés sur les besoins des clients. Un nouveau rapport mensuel de gestion nommé Shared Appraisal and Performance (SHAPE) a été élaboré pour détailler les activités entreprises durant une certaine période et mettre en évidence les risques et la suite à donner.</p>	<p>La mise en place des accords de prestation de services et l'établissement des rapports SHAPE donneront effet à cette recommandation.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<p>➤ pour les projets moins urgents, il pourrait être rendu compte de la performance par rapport à des critères relatifs à la prestation des services qui seraient convenus à l'avance avec les bénéficiaires et les donateurs.</p> <p>Pour évaluer le rapport coût-efficacité:</p> <p>➤ Le bureau de Doubaï calcule les frais de stockage dans le cadre de sa procédure d'imputation des coûts. Pour évaluer en toute connaissance de cause le rapport coût-efficacité, il faudrait prendre en compte les frais de stockage et les ajouter au coût du service fourni lors de la comparaison entre les divers services internes et externes de passation des marchés.</p> <p>Pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources:</p> <p>➤ Mesurer l'utilisation du personnel;</p> <p>➤ La proportion des travaux se rapportant aux opérations du PAM;</p> <p>➤ Par voie d'enquêtes, la satisfaction des clients (intérieurs ou extérieurs).</p>		<p>L'étude des coûts a été incluse dans l'examen du BCG, qui a défini le modèle opératoire du bureau de Doubaï. Ce modèle prévoit une nouvelle approche des coûts, une meilleure intégration aux systèmes de l'Organisation grâce à WINGS II et des indicateurs de résultats qui reflètent la qualité des services fournis et l'efficacité du bureau.</p> <p>Le bureau de Doubaï a revu les accords concernant la prestation de services liés aux situations d'urgence et autres; ces accords sont désormais individualisés à la lumière des besoins des unités opérationnelles, ce qui permettra de déterminer plus facilement des indicateurs de résultats fondés sur les besoins des usagers.</p> <p>Depuis avril 2006, une enquête sur la satisfaction de la clientèle a été menée à bien après chaque mission, dont la dernière a porté sur la crise au Liban.</p> <p>Le pourcentage de travail lié aux opérations est indiqué dans le rapport annuel de l'équipe FITTEST.</p>	<p>Une révision complète des coûts sera achevée en mai 2007. L'efficacité du modèle de calcul des coûts devrait se renforcer du fait de la mise en œuvre de WINGS II dans les domaines de la facturation des ventes et de la gestion des stocks.</p> <p>La mesure de l'emploi du temps du personnel a été définie dans le cadre des accords de prestation de services.</p> <p>Des rapports sur les résultats seront préparés chaque année et souligneront les interventions majeures du FESO, y compris les activités délocalisées, ainsi que le détail des coûts supportés et des coûts recouverts grâce à certains projets permettant de soutenir ces activités.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	

**Examen des modalités d'établissement des rapports sur les pertes de produits alimentaires après livraison présentés au Conseil d'administration (WFP/EB.1/2006/6-B/1)**

**Identification des pertes après livraison**

<p>1. <b>Recommandation 1.</b> Nous recommandons au PAM d'envisager d'utiliser la méthode du profil de risques pour cibler les opérations de surveillance, ce qui permettrait d'obtenir une évaluation statistique plus nuancée et plus fiable du total des pertes de produits.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>Le Secrétariat a étudié les méthodes et solutions techniques permettant de recenser les pertes lors des distributions, à l'aide de techniques d'échantillonnage aléatoire qui ont été expérimentées dans des bureaux de pays sélectionnés au second semestre 2006.</p>	<p>Un descriptif de projet destiné à estimer la faisabilité de l'application des méthodes statistiques d'échantillonnage afin de recenser les pertes après livraison a été soumis au comité de pilotage du Plan d'appui à la mise en œuvre qui</p>	
---	--	---	--	--





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
		<p>Un groupe de travail a été créé pour évaluer les méthodes d'échantillonnage afin de donner suite à cette recommandation. Une mission était prévue dans un ou deux bureaux de pays au second semestre 2006.</p> <p>L'échantillonnage aléatoire systématique pour suivre et signaler les pertes de produits alimentaires permet d'assurer une collecte plus rapide des données, par le biais de moyens scientifiques et objectifs.</p> <p>Il a été entrepris de mettre au point une méthode formelle d'établissement du profil de risque au niveau des bureaux de pays dans le cadre des stratégies de planification de la gestion des risques.</p>	<p>l'a approuvé. Les travaux de recherche se poursuivront pendant les deuxième et troisième trimestres de 2007. Un bureau de pays a fait l'objet d'une expérience pilote; la méthode d'échantillonnage est aujourd'hui employée systématiquement pour déterminer les pertes après livraison.</p> <p>Dans le cadre de l'établissement des rapports annuels qui s'est achevé le 31 mars, les méthodes de profilage des risques employées par les bureaux de pays ont fait l'objet d'une analyse. La prise en compte de cette analyse a débuté en avril, et elle se poursuivra en consultation avec le Groupe de planification de la gestion des risques. Ce travail permettra d'asseoir les recommandations incitant les bureaux de pays à adopter une approche institutionnelle.</p>	
<b>Systèmes de suivi des livraisons de produits</b>				
<p>2. <b>Recommandation 7.</b> Nous recommandons au PAM de continuer à perfectionner et à utiliser le système COMPAS pour l'établissement des rapports concernant l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de produits et de mettre simultanément en place des dispositions pour valider et suivre les données de manière à en garantir l'exactitude et la fiabilité.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Plusieurs initiatives visant à élargir la portée de COMPAS sont en cours, dont la plus importante consiste à amender les directives de gestion de COMPAS en incluant:</p>	<p>Des rapports de contrôle des processus sont effectués au moyen du dispositif d'établissement des rapports Discoverer qui permet d'extraire facilement les données sur les pertes après livraison.</p>	<p>Les bureaux de pays ont achevé tous les rapports trimestriels de 2006 sur la comptabilisation des produits qui font état des pertes après livraison et ces rapports ont aidé à préparer les rapports normalisés sur les projets.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>Malgré la mise en œuvre de la recommandation, nous continuerons d'examiner les rapports des bureaux de pays sur les pertes après livraison lors de nos futures visites sur le terrain.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
	<p>a) des rapports de contrôle des processus garantissant l'exactitude des données de COMPAS en matière de traçabilité des produits du PAM et des partenaires coopérants; et</p> <p>b) la communication trimestrielle aux partenaires coopérants des informations sur les pertes après livraison, déterminées par COMPAS.</p> <p>Un autre projet est en cours d'élaboration en vue d'introduire la méthode d'échantillonnage dans la traçabilité des produits et le suivi de l'utilisation des produits alimentaires au niveau des points de distribution finale (PDF).</p>	<p>Les bureaux de pays ont présenté des rapports trimestriels sur la comptabilisation des produits qui reflètent les pertes après livraison enregistrées pendant les trois premiers trimestres de 2006. Ces rapports ont été communiqués aux partenaires coopérants.</p> <p>Les lignes directrices du PAM concernant la distribution de produits comportent désormais un nouveau chapitre sur les rapports à présenter au sujet des distributions, qui met l'accent sur l'importance de la vérification et du rapprochement des données figurant dans les rapports des partenaires coopérants.</p>		
<p><b>3. Recommandation 8.</b> À la lumière de l'expérience acquise lors de la phase pilote d'installation du système ARGOS, nous recommandons au PAM de veiller:</p> <p>À ce que tout le nouveau matériel soit mis en place dans un environnement approprié; et à ce que les bureaux de pays déterminent quelle est la façon la plus appropriée et la plus efficace</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le Service de l'alimentation scolaire de la Division des politiques, des stratégies, et de l'appui aux programmes (PDPF) s'efforce d'améliorer la qualité des informations collectées, saisies et analysées localement par les écoles, les partenaires coopérants et les bureaux de pays.</p>	<p>PDPF s'est concentré sur la mise en place complète et la consolidation/amélioration du système ARGOS actuel en 2006. PDPF s'est assuré que le système était correctement installé et utilisé et que le personnel des écoles, le personnel de contrepartie et celui des bureaux de pays étaient correctement formés à l'utilisation du système; PDPF a également examiné l'utilisation des données collectées, y compris la méthodologie d'analyse des données, afin d'évaluer le stade actuel de mise en œuvre.</p>	<p>La mise en service du système ARGOS a été quasiment achevée durant l'année 2006: 13 pays sur 14 l'ont adopté. Malgré les retards constatés au Soudan pour des raisons d'insécurité, le pays devrait accueillir le système ARGOS en 2007.</p> <p>La mise en service a démontré le manque de convivialité du système de traitement des données basé sur le Web: la</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<p>d'utiliser le système pour confirmer les résultats des rapports communiqués par les partenaires coopérants; pour offrir un contrôle et une surveillance en complément des visites de suivi ou pour en faire le principal mécanisme de suivi devant servir de base à l'élaboration des rapports sur les pertes après livraison.</p> <p>Pour chacune de ces formules, il conviendra de confirmer avec soin les avantages, les économies et les résultats attendus de l'installation de ce matériel pour pouvoir surveiller de manière continue l'efficacité du système.</p>	<p>La mise en place du système ARGOS devrait être achevée d'ici à la fin 2006 (1690 appareils ont été livrés dans 12 pays<sup>1</sup> et 980 d'entre eux sont déjà installés. Il reste 750 autres appareils à installer, et trois pays à former)<sup>2</sup>.</p> <p>ARGOS est présenté comme un système de suivi auxiliaire visant à compléter et à vérifier les données générées par d'autres systèmes de suivi et contenues dans les rapports des partenaires coopérants. Il est intégré en cette qualité dans l'approche commune de suivi et d'évaluation (CMEA) du PAM.</p>	<p>PDPF a mis en place un environnement approprié fondé sur le nouveau système d'appui introduit à la mi-2006 pour permettre de resserrer les contacts avec 15 bureaux de pays. Cela a permis à PDPF de fournir rapidement les indications et l'appui technique nécessaires.</p> <p>Des progrès satisfaisants ont été accomplis en 2006 dans la mise en service du système ARGOS: celui-ci a été installé dans 14 pays sur 15, qui peuvent désormais transmettre les données rassemblées sur le terrain; 1 158 des 1 690 appareils livrés sont opérationnels.</p>	<p>formule de calcul de certains indicateurs n'est pas compatible avec l'autre système de suivi et d'évaluation du PAM. Par conséquent, les bureaux de pays n'ont quasiment pas exploité les données du système ARGOS pour établir leurs rapports annuels.</p> <p>PDPF a donc prévu les mesures suivantes pour 2007 afin d'améliorer l'utilisation du système:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ créer des outils d'établissement de rapports et de traitement faciles à utiliser et automatisés, qui permettront aux bureaux de pays d'optimiser l'utilisation des données offertes par ARGOS;</li> <li>➤ préparer des consignes d'utilisation des données ARGOS pour les systèmes de suivi existants et de prise en compte des</li> </ul>	



<sup>1</sup> Afghanistan, Cap-Vert, Djibouti, El Salvador, Guinée-Bissau, Lesotho, Malawi, Mozambique, Pakistan, République du Congo, Sao Tomé-et-Principe, et Tchad.

<sup>2</sup> Guinée, Mauritanie, Soudan.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO	
		<p>La plupart des appareils qui restent à installer doivent l'être dans des pays où l'insécurité et les situations de crise rendent cette installation difficile.</p> <p>À l'exception de la Mauritanie, tous les pays identifiés ont reçu les appareils; on a entrepris la formation de formateurs à l'intention du personnel du PAM, du personnel des organismes gouvernementaux et des enseignants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ besoins institutionnels en matière d'établissement de rapports tels que les rapports normalisés sur les projets;</li> <li>➤ déployer le service de soutien technique de la société <i>Collect Localisation Satellite</i> (CLS) pour résoudre les problèmes mécaniques liés aux appareils ARGOS;</li> <li>➤ promouvoir l'utilisation du système Argos à l'intérieur et à l'extérieur du PAM.</li> </ul>		
<b>Examen du cadre de gestion axée sur les résultats utilisé pour le suivi et l'établissement des rapports sur les résultats (WFP/EB.2006/A/6-D/1)</b>					
1.	<p><b>Recommandation 6.</b> Nous recommandons que le Secrétariat veille à ce que le Comité d'évaluation interne améliore l'intégration de l'évaluation, de la programmation et du suivi afin de renforcer la fiabilité des informations sur les résultats.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Au fur et à mesure de ses délibérations, le Comité d'évaluation interne poursuit l'intégration des évaluations, de la programmation et du suivi.</p>	<p>Le Comité d'évaluation interne a été officiellement constitué début 2006 et a tenu sa première réunion en mars 2006.</p> <p>À sa réunion de décembre, le Comité a discuté de la recommandation et a porté la question à l'attention de l'équipe chargée de l'assurance-qualité des programmes pour suite à donner, en lui demandant de lui faire rapport sur les moyens d'améliorer l'intégration de ces activités.</p>	<p>L'équipe chargée de l'assurance-qualité des programmes et le Comité d'évaluation élaborent un dispositif destiné à associer plus étroitement l'évaluation des besoins, la programmation et le suivi.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<b>Rapport coût-efficacité</b>				
<p>2. <b>Recommandation 7.</b> Nous recommandons que, chaque fois que possible, le Secrétariat utilise des indicateurs de résultats compatibles avec les systèmes de collecte des données existant déjà, ou bien avec des données pouvant être collectées dans de bonnes conditions de rentabilité.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Les indicateurs de résultats à court terme et de bon fonctionnement devraient être intégrés et dérivés des systèmes de l'Organisation. Les données ainsi obtenues constitueraient le fondement de l'analyse et de la gestion des résultats.</p> <p>Les données pour les informations liées aux résultats à moyen terme (définies par le PAM et réclamées par le Conseil) ne sont généralement pas appuyées par les systèmes, et doivent être obtenues au moyen d'enquêtes et/ou de recherches. Lorsque des statistiques nationales sont recueillies de manière exhaustive (ce qui est rare dans les zones d'intervention du PAM), il est parfois possible d'utiliser et d'interpréter les données existantes.</p>	<p>Il sera donné suite à cette recommandation dans le cadre du processus de planification stratégique et du projet WINGS II, en consultation avec les services concernés.</p> <p>Une approche coût-efficacité est actuellement mise au point pour mesurer les résultats à moyen terme.</p>	<p>En vue d'une meilleure gestion, l'exploitation des données, notamment les indicateurs institutionnels et les outils de collecte et d'analyse des données, font l'objet de discussions. WINGS II intègre des dispositifs communs de suivi et d'évaluation, d'où des coûts réduits et une efficacité renforcée.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>Les plans prévoyant de rationaliser le suivi des résultats et d'utiliser les données dérivées de la mise à niveau du système WINGS II donnent effet à la recommandation.</p>
<b>Vérification des états financiers du Programme alimentaire mondial pour 2004-2005 (WFP/EB.A/2006/6-A/1/3)</b>				
<b>Gouvernance et contrôle interne</b>				
<p>1. <b>Recommandation 1.</b> Afin de renforcer l'indépendance du Comité d'audit et de mieux aligner les mécanismes du PAM sur les pratiques optimales de</p>	<p>Comme indiqué par le Commissaire aux comptes, le Directeur exécutif entend améliorer la gouvernance du PAM en augmentant le nombre de membres</p>	<p>Aucune action n'est projetée par le Secrétariat, en attendant la décision du Conseil d'administration.</p>	<p>Cette question est soumise pour examen au Conseil.</p>	<p>Pour examen devant le Conseil.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
gouvernance, je recommande que le Conseil d'administration reconnaisse formellement le rôle et le mandat du Comité d'audit.	externes au sein du Comité d'audit. La recommandation du Commissaire aux comptes s'adresse au Conseil d'administration, et le Secrétariat agira conformément aux instructions du Conseil.	Cette question est soumise pour examen au Conseil.		
2. <b>Recommandation 2.</b> Je recommande qu'OSDA élabore, en vue de mettre en œuvre les recommandations de l'Institute of Internal Auditors (IIA), un plan assorti de priorités et d'un calendrier permettant de suivre les progrès accomplis.	La recommandation est acceptée.	Le Bureau de la vérification interne des comptes (OSDA) a incorporé les recommandations de l'IIA dans son plan de mise en œuvre, en se fondant sur les recommandations issues des évaluations externes et internes de la qualité.  OSDA a identifié neuf projets internes pour mettre en œuvre les recommandations de l'IIA, qui sont établis en bonne et due forme dans le système de suivi des projets d'OSDA. À la fin de 2006, cinq projets étaient en cours.	Sept projets sur neuf sont achevés; les deux projets restants devraient être achevés au milieu de l'année 2007.	
<b>Contrôle de la gestion financière</b>				
3. <b>Recommandation 8.</b> Je recommande que le Secrétariat entreprenne d'établir des arrangements améliorés pour faciliter un examen efficace de la qualité des états financiers et garantir ainsi une divulgation cohérente et équitable de l'évaluation par le PAM des contributions en nature sous forme de services conformément aux normes comptables applicables.	La recommandation est acceptée. Cette recommandation arrive à point nommé étant donné que le PAM a reçu un nombre croissant de contributions en nature sous forme de services au cours des dernières années. L'évaluation des contributions en nature sous forme de services est un processus complexe qui requiert des politiques et procédures claires, pour permettre une estimation juste.	Le Secrétariat a l'intention d'améliorer les Directives pour les donateurs privés, particulièrement en ce qui concerne l'acceptation des contributions en nature sous forme de services. La Division des services financiers (CFO) et le Département de la mobilisation de fonds et des communications (FD) discutent de la meilleure façon de calculer la valeur des services en nature.	CFO et FD examinent la comptabilisation des recettes et des dépenses liées aux contributions en nature sous forme de services. Une proposition sera présentée à la direction pour déterminer les contributions en nature sous forme de services qui devront figurer dans les états financiers à compter de 2008, compte tenu de l'application des normes IPSAS; une fois approuvée, cette proposition définira la politique du PAM en la matière.	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO	
<b>Opérations avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)</b>					
4.	<p><b>Recommandation 9.</b> Je recommande que le Secrétariat poursuive ses efforts pour apurer les postes non réglés du compte 60015 du PNUD afin de donner l'assurance que les états de dépenses sont complets et que les paiements ont été faits valablement.</p>	<p>Le rapprochement des comptes du PNUD est une activité permanente qui a été affectée par des problèmes liés aux relevés mensuels du compte du PNUD à la suite de la mise en place du système Atlas par cet organisme en 2004.</p>	<p>Le Secrétariat a amélioré l'enregistrement et le rapprochement des transactions avec le PNUD afin de garantir l'exactitude des dépenses encourues et réglées à travers le PNUD.</p> <p>Dans le cadre du rapprochement des comptes, toutes les transactions figurant dans les relevés du PNUD de 2004 et de 2005 ont été passées en revue pour expliquer les différences entre les données du PAM et celles du PNUD. Les résultats de chaque bureau de pays concernant l'enregistrement, l'apurement et le rapprochement des transactions avec le PNUD sont suivis de près par le siège.</p> <p>Des comptes particuliers sont créés pour chaque bureau de pays afin de comptabiliser les transactions avec le PNUD. Cela devrait permettre aux bureaux de pays de gérer leurs propres transactions et de faciliter le rapprochement et l'apurement des opérations avec le PNUD</p>	<p>Depuis le début de 2007, des comptes particuliers ont été créés et assignés aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour faciliter l'enregistrement et l'apurement des transactions du PNUD, et surveiller les résultats obtenus par les Chargés des finances.</p> <p>Au début de l'année 2007, un apurement global a été soumis au PNUD; les postes d'ajustement qui ont été identifiés ont été soumis au PNUD pour révision et ce dernier entreprend de procéder lui-même à leur contrôle. Ces activités d'ajustement et d'apurement se tiennent régulièrement entre le PAM et le siège du PNUD et entre ce dernier et les bureaux de pays, afin de vérifier l'exactitude et la mise à jour des comptes.</p> <p>Au vu de la surveillance constante des transactions du PNUD et des améliorations engagées par le Secrétariat eu égard au contrôle et à l'apurement des transactions du PNUD, le Secrétariat considère que cette recommandation a largement été prise en compte.</p>	<p>Les mesures prises par le Secrétariat ont considérablement réduit les postes en suspens avec le PNUD, mais nous estimons que la recommandation ne sera pleinement mise en œuvre qu'après la résolution des soldes qui s'élèvent à 4,9 dollars É.-U. et qui ont été soumis au PNUD pour ajustement.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<b>Fraude, paiements à titre gracieux, montants passés par profits et pertes et engagements conditionnels</b>				
<p>5. <b>Recommandation 10.</b> Je recommande que le Secrétariat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ confirme l'adéquation des mécanismes de contrôle interne au plan régional;</li> <li>➤ étudie la nécessité d'améliorer l'étendue et la qualité de la supervision assurée par le siège en matière de gestion pour veiller à ce que les mesures de contrôle soient appliquées dans la pratique; et</li> <li>➤ étudie la question de savoir s'il faut veiller à ce qu'il soit donné suite plus efficacement aux conclusions et recommandations des audits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le Secrétariat reconnaît que des processus de contrôle interne efficaces doivent être mis en place dans tous les bureaux du PAM. Outre les contrôles introduits en 2005 comme indiqué par le Commissaire aux comptes, le Secrétariat a renforcé les contrôles en recrutant du personnel financier supplémentaire, en formant les directeurs de pays à la gestion financière, et en introduisant un recueil de rapports mensuels destiné à renforcer les contrôles au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</li> <li>➤ L'amélioration des contrôles, et notamment la supervision par le siège du respect des règles et directives financières ainsi que des procédures de gestion financière par les dirigeants est une priorité permanente.</li> <li>➤ Les plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes sont élaborés par les directeurs des bureaux recevant ces recommandations. Tous les directeurs sont censés appliquer ces recommandations sans délai.</li> </ul>	<p>Le recueil de rapports mensuels des bureaux de pays et des bureaux régionaux a été amélioré de manière à signaler rapidement (tableau de bord) à la direction toute faille potentielle dans le contrôle. Des mesures ont été prises pour introduire des procédures renforcées pour le fichier maître des vendeurs (Vendor Master) de WINGS en centralisant les informations de nature financière, de façon à éviter les erreurs ou fraudes découlant de contrôles insuffisants. Les processus de paiement électronique ont également été consolidés en introduisant un système de fournisseurs agréés au préalable et en confrontant les données avec les fichiers maîtres des vendeurs de WINGS. Les directives relatives à ces deux améliorations ont été publiées au cours du deuxième trimestre de 2006.</p> <p>Un processus de suivi plus rigoureux de la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes a été organisé dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et les services du siège ont examiné les rapports de situation.</p> <p>Les informations figurant dans le recueil de rapports mensuels sont utilisées par la direction pour détecter toute faille éventuelle des mécanismes de contrôle dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Le rapport mensuel adressé à la direction retient l'âge des comptes comme l'un des indicateurs de résultats.</p>	<p>Le Directeur financier établit chaque mois un Rapport consolidé sur les résultats. Ce nouveau rapport rationalise les rapports financiers mensuels des bureaux de pays pour renforcer leur efficacité en tant qu'outils de contrôle; les directeurs de programmes sont ainsi avertis rapidement des risques financiers qui se posent dans les bureaux extérieurs.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>Nous continuerons d'évaluer l'adéquation entre les rapports mensuels et les mesures prises par rapport aux risques financiers identifiés durant nos futures visites sur le terrain.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO	
		<p>Le recueil des rapports financiers mensuels des bureaux de pays a été remanié de manière à renforcer son efficacité en tant qu'instrument de contrôle. La première version du rapport consolidé sur les résultats est disponible depuis le premier trimestre de 2007; les directeurs de programmes seront ainsi avertis rapidement des risques financiers qui se posent dans les bureaux extérieurs.</p> <p>Des ateliers de formation à la gestion financière ont été organisés à l'intention des directeurs de pays par tous les bureaux régionaux pendant le dernier trimestre de 2006 en vue de perfectionner leurs compétences et de mieux les familiariser avec les mécanismes de contrôle financier. Les contrôles internes et le contrôle de la gestion demeureront des priorités mais au vu des mesures prises en 2006, l'application de cette recommandation est désormais considérée comme achevée.</p>			
<b>Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion de trésorerie (WFP/EB.1/2007/6-B/1)</b>					
1.	<p><b>Recommandation 1.</b> Nous encourageons le Secrétariat à faire en sorte que les prévisions des liquidités appuient de façon adéquate les programmes en cours et les besoins opérationnels immédiats:</p>	La recommandation est acceptée.		Le Secrétariat s'engage à améliorer ses modes opératoires et son système comptable actuel. Les recommandations 1 et 2 sont en cours d'application dans le cadre du projet WINGS II.	

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<ul style="list-style-type: none"> <li>– en encourageant tous les services de l'Organisation à bien comprendre l'intérêt d'un partage rapide de l'information;</li> <li>– en favorisant la comptabilisation des dépenses ou des engagements dans les meilleurs délais; et</li> <li>– en encourageant la notification au plus tôt des montants reçus des donateurs.</li> </ul>				
<p><b>2. Recommandation 2.</b></p> <p>Nous appuyons le projet de normalisation des prévisions et des rapports concernant les liquidités qui doit résulter de la mise à niveau du système comptable WINGS; et nous recommandons que les procédures, rôles et responsabilités soient normalisés, là où ce sera possible, à titre de condition préalable à l'établissement de prévisions cohérentes.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>		<p>Le Secrétariat s'engage à améliorer ses modes opératoires et son système comptable actuel. Les recommandations 1 et 2 sont en cours d'application dans le cadre du projet WINGS II.</p>	
<p><b>3. Recommandation 3.</b></p> <p>Nous encourageons le Secrétariat à continuer de publier régulièrement et en temps voulu l'analyse des dépenses, pour tenir l'organe directeur informé de l'adéquation des ressources fournies pour les opérations centrales du PAM et appuyons les tentatives visant à faire la distinction entre les dépenses de personnel pour les examiner.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le Secrétariat travaille activement à améliorer les rapports sur les coûts soumis au Conseil.</p>		<p>Cette question a été examinée avec le Bureau et il a été convenu d'une méthode pour établir les rapports sur les coûts. De ce fait, la méthode employée dans le document "Analyse des catégories de coûts du PAM" a également été utilisée pour le chapitre concernant l'analyse des coûts dans le Rapport annuel sur les résultats de 2006. Il a également été convenu avec le Bureau que le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008–2009 traitera de la question et qu'un rapport similaire sur les catégories de coûts sera établi en 2008, qui couvrira l'exercice biennal 2006–2007.</p>	<p>L'accord conclu avec le Bureau du Conseil d'administration en ce qui concerne l'établissement de rapports relatifs aux catégories de coûts prend pleinement en compte cette recommandation.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
			L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.	
<p><b>4. Recommandation 4.</b></p> <p>Nous accueillons avec satisfaction les procédures de contrôle renforcées qui ont été mises en place pour les paiements électroniques et encourageons la mise en place sans tarder d'interfaces entre les relevés bancaires et le système comptable pour aider à repérer les domaines dans lesquels le risque de fraude est le plus important.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>		<p>Conformément aux consignes fixées pour avril 2007 par rapport au système bancaire électronique, il sera obligatoirement fait appel à des fournisseurs agréés au préalable.</p> <p>Un système de téléchargement automatique des relevés bancaires des comptes locaux des bureaux extérieurs fait actuellement l'objet d'une étude dans le cadre du projet WINGS II.</p>	
<p><b>5. Recommandation 5.</b></p> <p>Nous recommandons que les services chargés des finances veillent à assurer l'utilisation rationnelle des comptes à solde nul pour appuyer une gestion efficace de la trésorerie, par les moyens suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– en enquêtant dans les meilleurs délais sur les comptes à découvert;</li> <li>– en s'assurant que les comptes bancaires non utilisés sont rapidement clos; et</li> <li>– en étendant l'utilisation des comptes à solde nul à tous les pays sur la base d'une étude de cas qui examinerait les coûts de la formation, des liens de communication et du volume escompté de transactions passant par ces comptes.</li> </ul>	<p>La recommandation est acceptée. En 2006, le siège a versé 86 pour cent de ses reconstitutions aux bureaux extérieurs par le biais de la méthode des comptes à solde nul. Cette gestion centralisée de la trésorerie réduit les liquidités détenues sur le plan local afin d'optimiser les revenus des placements et de réduire les risques présentés par les intermédiaires financiers. Le Secrétariat ne prévoit pas d'augmenter le nombre de comptes à solde nul dans un proche avenir.</p>		<p>Une nouvelle base de données contenant tous les comptes bancaires, les signataires autorisés pour les opérations bancaires et les utilisateurs des systèmes bancaires électroniques a été mise en place en novembre 2006; ces données ont été comparées avec celles des bureaux extérieurs au premier trimestre de 2007.</p> <p>L'utilisation des comptes bancaires fait régulièrement l'objet d'examens et quatre comptes à solde nul ont été clos depuis l'achèvement de l'audit.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>L'établissement d'un dispositif de contrôle renforcé à l'aide de la nouvelle base de données et la clôture de comptes bancaires prennent pleinement en compte la recommandation.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes		Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
6.	<p><b>Recommandation 6.</b></p> <p>Nous recommandons qu'à la suite de la nomination d'un quatrième gestionnaire des placements par voie d'appel à la concurrence, les contrats de services financiers soient mis au concours périodiquement par rotation, pour assurer la continuité de la prestation des services financiers et permettre de confirmer en toute transparence la rentabilité et la performance des placements.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le Secrétariat compte parmi ses premières priorités la mise au concours des services financiers et la restriction de la dépendance à l'égard des prestataires de services financiers. Le Comité des placements étudie déjà la procédure de mise au concours par rotation recommandée.</p>		<p>La sélection par concours de gestionnaires de placements supplémentaires pour les portefeuilles de placements à court terme et d'un conseiller en placements a débuté; elle devrait s'achever avant la fin de l'année 2007.</p>	
7.	<p><b>Recommandation 7.</b></p> <p>Nous encourageons le Secrétariat à continuer d'affiner les indicateurs de performance définis dans la nouvelle politique de placement afin de permettre une évaluation fiable et réaliste des gestionnaires des placements.</p>	<p>Des indicateurs de performance des placements ont été définis en coopération avec le Service de la trésorerie de la Banque mondiale en tant que conseiller en placements. Les indicateurs de performance ont été validés par le conseiller en placements, approuvés par le Comité des placements et le Directeur exécutif au milieu de l'année 2006, et appliqués à compter de janvier 2007.</p>		<p>L'examen périodique de l'allocation des actifs et des indicateurs de référence est prévu dans la nouvelle politique de placement (ED/2006/010).</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>L'utilisation des indicateurs de performance depuis janvier 2007 prend en compte la recommandation.</p>
8.	<p><b>Recommandation 8.</b></p> <p>Nous recommandons que le Secrétariat veille à ce que les fonds placés pour de longues périodes soient mobilisables en cas de besoins imprévus, en accord avec les utilisations des catégories de financement approuvées par le Conseil.</p>	<p>Le Secrétariat estime que cette recommandation est prise en compte dans les directives de placements relatives aux portefeuilles de placements à court terme, qui stipulent qu'un titre doit être facilement négociable (qui peut être liquidé dans les cinq jours).</p>		<p>Les directives de placements pour les portefeuilles de placements à court terme stipulent qu'un titre doit être facilement négociable (qui peut être liquidé dans les cinq jours). Par conséquent, ces directives répondent déjà à la recommandation.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>La recommandation est appliquée sous réserve que le Secrétariat confirme que tous les placements à long terme sont rapidement mobilisables.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<p><b>9. Recommandation 9.</b></p> <p>Nous recommandons que le Secrétariat confirme périodiquement que les résultats obtenus depuis la mise en oeuvre de la nouvelle politique de placement, après déduction des frais de placement, restent supérieurs à ceux qui résulteraient de l'application de modalités bancaires de placement plus simples.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>		<p>Dans son rapport annuel, le Comité des placements a réalisé une analyse des résultats obtenus depuis la mise en oeuvre de la nouvelle politique de placement et l'a soumise au Directeur exécutif en mars 2007. Cette analyse s'effectuera désormais sur une base annuelle.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>Les rapports annuels du Comité des placements permettent de donner effet à cette recommandation en comparant les rendements des placements de la nouvelle politique à ceux des placements simples, après déduction des frais de placement.</p>
<p><b>10. Recommandation 10.</b></p> <p>Compte tenu de la nécessité de rendre des comptes avec précision et de maintenir la capacité opérationnelle du Service de la trésorerie, nous recommandons que des directives clés soient préparées pour la trésorerie et approuvées le plus tôt possible de façon à:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– ménager la souplesse requise en matière de dotation en personnel et de formation; et</li><li>– gérer avec efficacité les procédures relatives à la trésorerie.</li></ul>	<p>La recommandation est acceptée.</p>		<p>La révision des politiques de trésorerie effectuée en 2006 met en évidence la nécessité de préparer les procédures relatives à la trésorerie et ce, avant la fin de l'année 2007.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures prises à la date de décembre 2006	Mesures prises ou devant être prises à la date d'avril 2007	Commentaires du NAO
<p><b>11. Recommandation 11.</b></p> <p>Nous encourageons le Secrétariat à définir des objectifs clairs pour le Service de la trésorerie, axés sur la réalisation efficiente des objectifs de l'Organisation, à savoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– réduction en pourcentage des liquidités détenues mais non porteuses d'intérêts, tout au moins aux taux au jour le jour;</li> <li>– réduction en pourcentage des pertes résultant des opérations de change; et</li> <li>– objectifs permettant d'améliorer le rendement des placements compte tenu de ceux qui ont été fixés pour les gestionnaires des placements.</li> </ul>	<p>Les objectifs du Service de la trésorerie sont clairement définis et figurent en bonne place dans le document relatif à la politique de placement et dans le plan de travail annuel du Service de la trésorerie.</p>		<p>La nouvelle politique de placement inclut des indicateurs de réalisation et des directives en ce qui concerne le placement des soldes de trésorerie du PAM.</p> <p>Le PAM peut moduler les pertes ou les gains résultant des opérations de change sous réserve que les donateurs lui indiquent précisément les échéances de versement des contributions et que les capacités de WINGS II soient renforcées.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>Nous examinerons régulièrement l'adéquation entre la nouvelle politique de placement et les plans annuels, et les objectifs institutionnels.</p>