

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 6-10 novembre 2006

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2006/5-D/1
22 septembre 2006
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LA SUITE DONNÉE AUX RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004-2005

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 mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur exécutif adjoint, Mme S. Malcorra tél.: 066513-2007
AD*:

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 CONCERNANT LES OPERATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005

1. Le Directeur exécutif a le plaisir de présenter ce rapport intérimaire sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes pour la période 2004-2005, comme récapitulées ci-après:

Rapport d'audit	Date du rapport	Recommandations (nombre total)	Recommandations dont la mise en œuvre est achevée au 31 août 2006	Pourcentage d'achèvement
Examen des normes applicables aux rapports financiers	Janvier 2005	1	1	100
Mise à jour du système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS)	Mai 2005	9	5	55
Bilan de l'action du Bureau d'appui de Dubaï ainsi que de l'Équipe d'intervention rapide et d'appui pour les technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST)	Octobre 2005	8	2	25
Examen des modalités d'établissement des rapports sur les pertes de produits alimentaires après livraison, présentés au Conseil d'administration	Janvier 2006	10	5	50
Examen du cadre de gestion axée sur les résultats utilisé pour le suivi et l'établissement des rapports	Juin 2006	7	3	43
Vérification des états financiers du Programme alimentaire mondial pour 2004–2005	Juin 2006	10	1	10
Total		45	17	38

2. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a recommandé dans son rapport (WFP/EB.A/2006/6(A,C,D,E,F,G,H,I,J,K)/2) que soit ajoutée dans le rapport intérimaire sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes une nouvelle colonne contenant les observations du Commissaire aux comptes, de façon à établir en particulier si ce dernier a constaté et admis qu'aucune autre mesure ne s'impose.
3. Cette question est actuellement étudiée avec le Commissaire aux comptes. La présentation, recommandée par le CCQAB, sera adoptée par le Secrétariat lorsque le prochain rapport intérimaire sera soumis au Conseil pour examen à sa première session ordinaire de 2007.



RAPPORT INTERIMAIRE SUR LA SUITE DONNEE AUX RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES CONCERNANT LES OPERATIONS DE L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Examen des normes applicables aux rapports financiers (WFP/EB.1/2005/5-E)			
<p>Recommandation. La mise en conformité avec les normes comptables internationales ou les normes comptables internationales pour le secteur public garantiront la qualité et l'utilité des rapports financiers, qui selon nous présentent plus d'avantages que les normes comptables communes des Nations Unies. Nous recommandons au Secrétariat et au Conseil d'administration d'envisager l'adoption de normes comptables internationales indépendantes par le Programme alimentaire mondial.</p>	<p>Le Secrétariat souscrit à la recommandation et, à la lumière de la décision prise par le Conseil, préparera un rapport à l'attention de ce dernier sur les questions que soulève l'adoption de normes comptables internationales et sur les mesures engagées au sein du système des Nations Unies.</p>	<p>Le Conseil a été saisi d'un rapport et a approuvé, à sa deuxième session ordinaire de novembre 2005, la proposition consistant à adopter des normes comptables internationales. Aucune autre mesure ne s'impose.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée</p>
Mise à niveau du système mondial et réseau d'information du PAM (WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1)			
Évaluation des risques et communication des buts et orientations de la direction			
<p>Recommandation 1. Compte tenu de l'impact potentiel de l'approche de la mise à jour entérinée par la direction, nous recommandons au PAM de faire en sorte que la stratégie suivie durant la Phase 1 adopte une méthodologie de mise en oeuvre comprenant: une solide évaluation des risques inhérents à la mise à niveau, qui étudie les répercussions des autres initiatives simultanées concernant les processus; des estimations quantifiées des coûts et des avantages, et une évaluation préalable des risques associés à des initiatives telles que l'externalisation des états de paie ou des sommes à payer; des initiatives concernant les</p>	<p>Il a été donné suite à la recommandation dans le cadre de la Phase 1 (Stratégie), qui a permis d'examiner les répercussions des autres initiatives et de réaliser une étude de faisabilité des diverses formules de traitement des états de paie, y compris l'externalisation.</p>	<p>La Phase 1 est achevée. La méthodologie suivie a consisté à apprécier les répercussions d'autres initiatives, en cours ou prévues, et les risques qui y sont associés. L'étude de faisabilité relative aux ressources humaines/états de paie est également terminée. Aucune autre mesure ne s'impose.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
technologies de l'information conformément aux priorités de gestion arrêtées par le Conseil d'administration en mai 2004.			
<p>Recommandation 2. Nous recommandons au PAM de déterminer la durée proposée du soutien SAP requis pour la version 4.7 du logiciel, pour pouvoir procéder à une comparaison des risques et des coûts en toute connaissance de cause entre le passage à la version 4.7 ou à la version 5 dès à présent.</p>	<p>La Phase 1 a permis d'évaluer les différentes versions du logiciel SAP envisagées et de préconiser le choix de la version 5.0, qui est la version aboutie la plus récente et la solution SAP pour les organisations à but non lucratif.</p>	<p>Le choix de la version 5.0 du SAP a été arrêté. Le projet prévoit une réévaluation de la version cible au terme de la phase d'analyse afin de déterminer s'il convient de passer aux fonctionnalités standard du logiciel SAP 6.0 ou bien au PY-NPO sur SAP 6.0.</p> <p>Un atelier a été conduit avec SAP AG afin d'aider l'organisation à déterminer s'il convient de passer aux fonctionnalités standard du logiciel SAP 6.0 ou bien au PY-NPO sur SAP 6.0. La décision finale n'a pas encore été prise, car le PAM attend de clarifier certains aspects avec SAP, afin de pouvoir aider le comité de pilotage du projet à prendre une décision d'ici à la fin juin 2006.</p>	<p>Le comité de pilotage du projet a décidé que MySAP ERP 2005 (ECC 6.0) serait la version choisie pour la mise à niveau de WINGS II.</p> <p>La mise en oeuvre de cette recommandation est considérée comme achevée</p>
Simplification de WINGS			
<p>Recommandation 3. Nous recommandons que la direction générale dirige la procédure de choix des priorités afin de garantir que l'amélioration visée de la performance des processus internes résulte soit des changements de processus extérieurs au système WINGS, soit d'une solide justification de la nécessité d'apporter des modifications qui adaptent les fonctionnalités SAP standard.</p>	<p>La recommandation est entérinée; elle correspond aux orientations fournies par la direction concernant le déroulement du projet WINGS II. Il est nécessaire que la conduite dudit projet soit encadrée par des procédures détaillées de façon à garantir le respect de ce principe.</p>	<p>La stratégie mise au point au cours de la Phase 1 a privilégié l'adoption d'une approche fondée sur les processus, qui débute par une phase d'analyse. Un responsable a été nommé pour chacun des processus du PAM.</p> <p>Il sera procédé à la définition des procédures de gouvernance et des critères sur lesquels reposera l'introduction de modifications avant mars 2006 et au choix des priorités concernant les améliorations à apporter aux modes opératoires au terme de la phase d'analyse.</p> <p>La phase d'analyse du projet a commencé. Huit équipes analysent les processus "en l'état" de l'organisation. Les problèmes et opportunités sont en cours d'identification, et ont été soumis</p>	<p>Après des discussions de haut niveau menées avec l'appui du Boston Consulting Group (BCG) sur la phase d'analyse du projet "à-venir", des critères pour le choix des priorités ont été acceptés par la direction générale du PAM. La hiérarchisation des principales modifications à apporter aux processus internes sera achevée en novembre 2006.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
		<p>aux responsables de processus en vue d'être réglés pour la mi-avril 2006.</p> <p>La phase d'analyse du projet "à-venir" pourra alors commencer. L'équipe du projet définit des critères afin de faciliter la prise de décision concernant l'étendue de la première version. À la fin de la phase d'analyse, le comité de pilotage du projet se prononcera sur cette étendue.</p>	
Choix du partenaire chargé de la mise à niveau			
<p>Recommandation 4. Bien qu'il puisse s'agir au départ d'une tâche plus globale, nous recommandons au PAM d'envisager de lancer un appel d'offres pour l'ensemble de la mise en œuvre des modifications futures importantes de ses systèmes d'information.</p>	<p>Le PAM a effectivement étudié la possibilité de procéder à l'appel d'offres selon les modalités recommandées, mais a finalement décidé de lancer des appels d'offres séparés pour la phase de stratégie d'une part et la phase d'exécution d'autre part.</p>	<p>Accenture a été retenu pour la phase de stratégie, qui est achevée. Des appels à propositions ont été lancés pour les phases d'exécution; quatre entreprises ont été autorisées à soumissionner en vue de la conclusion d'accords à long terme.</p> <p>La recommandation sera prise en compte au moment de procéder à des modifications importantes ultérieures; aucune autre mesure ne s'impose donc aux fins du présent rapport intérimaire.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée</p>
Gestion des investissements dans les technologies de l'information			
<p>Recommandation 5. Nous recommandons que le PAM envisage de réaliser à titre de référence une estimation complète des coûts de maintenance actuels du système et, pour que la direction puisse décider en toute connaissance de cause des ressources requises pour la mise à jour, que le Secrétariat veille à ce qu'une estimation détaillée de tous les coûts du projet soit établie au cours de la Phase 1.</p>	<p>La recommandation a été mise en œuvre au cours de la Phase 1 (Stratégie) qui a donné lieu à une estimation des coûts actuels ainsi que des ressources et des coûts du projet dans sa globalité.</p>	<p>Il a été procédé à titre de référence à l'établissement des coûts de maintenance du système et à l'estimation des ressources budgétaires et des coûts que suppose la réalisation complète du projet.</p> <p>Aucune autre mesure ne s'impose.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Gestion des ressources humaines			
<p>Recommandation 6. Nous recommandons que le Secrétariat envisage d'introduire un dispositif simple de comptabilisation du temps de travail du personnel travaillant sur le projet en vue d'aider à calculer les coûts de l'opération et à adopter des protocoles complets de transfert des connaissances pour assurer le soutien efficace requis pour WINGS après la phase de mise en œuvre.</p>	<p>Le rapport sur la phase de stratégie contenait également une recommandation en faveur de l'introduction d'un dispositif de comptabilisation du temps consacré au projet, ce qui a été fait.</p> <p>La méthode appliquée au transfert de connaissances consiste notamment à impliquer le personnel du PAM dans les phases de mise en œuvre: des opérateurs ont été choisis pour diriger les équipes chargées d'un processus et assurer la mise en service des nouveaux modes opératoires et des nouvelles solutions auprès des utilisateurs. Il est prévu de confier au personnel d'ADI des tâches techniques importantes pour faciliter la transition vers la phase d'appui.</p>	<p>L'équipe chargée du projet se compose des chefs des équipes chargées d'un processus, des principaux utilisateurs, et d'analystes et d'architectes d'ADI.</p> <p>La phase d'analyse permettra de déterminer précisément en quoi consisteront la formation, les méthodes, les plans et les responsabilités.</p> <p>La comptabilisation du temps de travail est appliquée à tout le personnel travaillant sur le projet.</p> <p>L'intégralité du personnel travaillant sur le projet a été formée à la méthodologie du projet.</p> <p>Le personnel d'ADI ainsi que les principaux utilisateurs ont été affectés à plein temps au projet.</p> <p>Grâce à la mise en place de la structure ci-dessus, l'application de la recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée.</p>
Prise en charge du système par les utilisateurs et procédures d'approbation par le biais des essais			
<p>Recommandation 7. Pour atteindre ces objectifs, nous recommandons que la Phase 1 prévoie 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 dans le cadre de la phase de mise au point de la stratégie.</p> <p>La phase d'analyse permettra de déterminer précisément en quoi consisteront la formation, les méthodes, les plans et les responsabilités.</p> <p>La phase d'analyse est en cours, et comprend la définition de plans et de méthodes de formation, ainsi que des plans et responsabilités liés aux essais et à la prise en charge du système par les utilisateurs.</p>	<p>Des ateliers de validation seront organisés à l'intention des partenaires en septembre 2006 pour expérimenter les modifications des processus internes envisagées et couvriront toutes les domaines d'activité. Le personnel du PAM, au siège et sur le terrain, participera à ces ateliers avant que les processus ne soient définitivement approuvés par les utilisateurs qui les prendront en charge.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
<p>Recommandation 8. 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.</p> <p>Les objectifs généraux et les objectifs spécifiques concernant les modes opératoires seront fixés pendant la phase d'analyse.</p> <p>L'analyse "en l'état" a été achevée en avril 2006. Les équipes de processus ont été chargées d'identifier les objectifs et cibles des processus durant la phase d'analyse "à-venir", qui a commencé en mai 2006.</p> <p>Lorsque les décisions concernant le champ et l'étendue de la personnalisation permise auront été prises, ADI sera en mesure de quantifier plus aisément les coûts de maintenance.</p>	<p>Le plan détaillé, qui devrait être achevé début 2007, définira le champ d'application de SAP et l'étendue de la personnalisation requise. Il est envisagé d'accroître le champ d'application de SAP tout en réduisant la personnalisation. Le Secrétariat sera mieux en mesure de quantifier les coûts de maintenance une fois que le plan détaillé aura été élaboré.</p>
<p>Recommandation 9. 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>Aux termes du mandat confié à un consultant indépendant et expérimenté, ce dernier évaluera le projet dans le but 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>Il est prévu que l'évaluation indépendante soit conclue pour mars 2006.</p> <p>La direction du projet a décidé, après le commencement de la phase d'analyse, qu'il serait plus judicieux et utile de mesurer la capacité du PAM à réaliser la vision (y compris l'évaluation des six aspects mis en lumière par le Commissaire aux comptes) à la fin de la phase d'analyse.</p> <p>L'engagement d'un consultant indépendant expérimenté, initialement prévu pour mars 2006, a été repoussé à juillet 2006, afin que les conclusions de l'examen soient disponibles avant la phase de réalisation du projet, censée commencer en octobre 2006.</p>	<p>Des discussions avec les consultants concernant l'examen des conclusions et les six aspects mis en lumière par le Commissaire aux comptes ont été entamées. Il est prévu que le consultant entreprenne son examen en novembre 2006.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Bilan de l'action du Bureau d'appui de Dubaï et de l'équipe d'intervention rapide et d'appui pour les technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST) (WFP/EB.2/2005/5-G/1)			
Mandat			
<p>Recommandation 1. Je recommande que le PAM obtienne de son département juridique confirmation officielle que les nouvelles dispositions contractuelles, notamment dans des domaines d'activité importants, relèvent de son mandat général.</p>	<p>Les fonctions et le champ d'intervention du bureau d'appui de Dubaï se sont considérablement élargis depuis sa création. On s'est récemment interrogé sur ce que recouvrent exactement ses attributions, en particulier dans le contexte de deux contrats, l'un concernant des achats d'articles non alimentaires et l'autre la prestation de services aériens. Dans ce dernier cas, il s'agissait manifestement d'un projet à vocation humanitaire impliquant des activités de démobilisation, de rapatriement et de réinsertion. Il a néanmoins été jugé nécessaire de solliciter au Directeur exécutif un élargissement du mandat du bureau d'appui de Dubaï "à titre exceptionnel" pour permettre à ce dernier de prendre un tel engagement, sachant que le mandat du bureau ne contenait aucune disposition à cet effet.</p>	<p>La version originale de la circulaire du Directeur exécutif (ED2001/005) prévoyant l'établissement d'un compte spécial pour le matériel de télécommunications aux fins de l'alerte sera modifiée de façon à comporter une définition du mandat élargi du bureau d'appui de Dubaï. Dans l'intervalle, les projets à venir seront assortis d'une clause contractuelle disposant que l'activité est considérée comme relevant du mandat du PAM, clause qui devra recevoir l'aval du Département juridique. Toutes les dispositions contractuelles concernant des domaines d'activité importants ont été examinées par le Département juridique, afin de s'assurer qu'elles relèvent du mandat général du PAM.</p> <p>Les procédures mises en place prévoient la soumission des nouvelles dispositions contractuelles au Département juridique, pour confirmation.</p> <p>L'application de cette recommandation est jugée achevée.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée</p>
<p>Recommandation 2. Je recommande que le PAM clarifie la hiérarchie des responsabilités et les obligations redditionnelles du bureau de Dubaï 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 Dubaï fait actuellement l'objet d'un examen et d'une évaluation approfondis; ses fonctions et ses responsabilités seront précisées dans les amendements apportés à la circulaire du Directeur exécutif susmentionnée.</p> <p>A compter de mars 2006, le bureau d'appui de Dubaï dépend directement du Directeur exécutif adjoint de l'Administration.</p>	<p>Le Directeur exécutif adjoint de l'administration a annoncé en juillet 2006 la nomination du Directeur du bureau d'appui de Dubaï qui dépend directement du Directeur exécutif adjoint de l'administration. Le bureau continuera d'être rattaché à ODC pour ce qui est des communications que le siège transmet habituellement par l'intermédiaire des bureaux régionaux; le personnel continuera de participer aux ateliers et formations organisés à l'échelon régional par le siège ou les bureaux régionaux.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
		La version amendée de la circulaire du Directeur exécutif, qui détaillera, entre autres choses, la hiérarchie des responsabilités et les obligations redditionnelles du bureau d'appui de Dubaï, sera publiée au second trimestre 2006.	Les objectifs et les fonctions opérationnelles du bureau de Dubaï sont actuellement élargis et formellement définis. La direction du bureau de Dubaï collaborera avec le BCG pour la définition du nouveau modèle de gestion, qui être achevé d'ici décembre 2006
Gestion des risques			
<p>Recommandation 3. Je recommande que le Secrétariat du PAM effectue un examen rigoureux et indépendant des dispositions contractuelles applicables à la passation des marchés, en s'en remettant au comité des marchés compétent, pour faire face aux risques concernant la régularité et la transparence des opérations.</p>	<p>Le groupe établi à Dubaï auquel est associé le conseiller qui fournit à titre gracieux ses services au bureau d'appui de Dubaï prête son concours au PAM depuis 2001, c'est-à-dire deux ans avant que ne soient nouées des relations entre le conseiller et le bureau, qui datent de septembre 2003.</p> <p>Le Commissaire aux comptes n'aurait constaté aucun trafic d'influence en ce qui concerne les contrats obtenus par ce groupe auprès du PAM; il a néanmoins estimé qu'il existait un risque pour l'Institution de compromettre sa réputation. En conséquence, le contrat avec le conseiller a été résilié, avec effet à compter de septembre 2005. Il convient de signaler que les contributions du conseiller ont été extrêmement utiles au travail du bureau d'appui de Dubaï.</p> <p>S'agissant des achats de pneus, le Commissaire aux comptes a relevé que l'ordre d'achat faisait référence à des prix antérieurs proposés par le fournisseur, de sorte qu'il était peu probable que l'appel d'offres ait été ouvert à tous les fournisseurs. Cela s'explique par le fait que le bureau de pays qui avait demandé les pneus a reçu de la part d'un fournisseur, de manière informelle, des devis d'après lesquels ont été établis les cahiers des charges transmis au bureau d'appui de Dubaï en vue de l'appel d'offres. Cette découverte a eu lieu dans</p>	<p>Les procédures du PAM applicables aux achats d'articles non alimentaires seront examinées de manière à permettre à l'Institution de se prémunir en permanence contre les risques empêchant de parvenir à une transparence totale.</p> <p>En attendant, le bureau d'appui de Dubaï a entrepris des missions d'examen périodiques faisant intervenir les départements concernés: finances, budget, achats, FITTEST, voyages, ressources humaines et logistique. Ces missions ont notamment pour objet d'apprécier le respect, dans le cadre de la supervision, des règles et des règlements du PAM.</p> <p>Les missions d'examen sont achevées et des recommandations écrites ont été transmises; des actions appropriées sont en cours. Un objectif important de ces missions consiste à garantir la conformité des procédures aux normes.</p> <p>Les règles et règlements standard en matière d'achats sont fixés par le siège, et le bureau d'appui de Dubaï fait tout son possible pour garantir leur respect.</p> <p>Étant donné que les règles et règlements standard en matière d'achats seront respectés, et qu'un processus d'examen est en place, l'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
	le cadre de l'examen ordinaire des gros contrats par le Comité des contrats au siège, ce qui montre que la fonction de gouvernance est efficace.		
<p>Recommandation 4. 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 Dubaï 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>La version amendée de la circulaire du Directeur exécutif définira la chaîne des responsabilités et la délégation d'autorité.</p>	<p>La version amendée de la circulaire sera publiée fin décembre 2006, une fois l'examen du BCG terminé; elle présentera de façon détaillée la hiérarchie entre les bureaux, l'étendue des activités et les obligations redditionnelles, ainsi que le modèle de gestion, qui assurera entièrement la fixation des priorités concernant la gamme de services devant être fournis par le bureau d'appui de Dubaï.</p>
<p>Recommandation 5. Je recommande que le Secrétariat étudie si les fonctionnalités et la connectivité actuelles de WINGS pourraient répondre aux besoins du bureau de Dubaï sans avoir à recourir à une duplication du système.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>Parallèlement au projet de mise à niveau WINGS II, un examen sera entrepris pour déterminer quelles sont les formules optimales au regard des impératifs qui sont ceux du système d'inventaire du bureau de Dubaï, parmi lesquelles la possibilité de mettre en place un système de comptabilité des coûts et de la gestion pour les projets établis sur la base d'un recouvrement intégral des coûts.</p> <p>La structure du compte spécial de WINGS a été revue, et de nouvelles procédures ont été mises en œuvre afin de mieux répondre aux besoins du bureau d'appui de Dubaï. Le Secrétariat étudie la manière dont WINGS II pourrait contribuer à la traçabilité du recouvrement des coûts.</p>	<p>Le personnel travaillant sur le projet WINGS II collabore avec le bureau de Dubaï sur la manière dont le premier pourrait apporter son aide pour la traçabilité du recouvrement des coûts. Le bureau de Dubaï a entrepris le suivi des projets afin de faciliter le rapprochement/l'établissement de rapports/la traçabilité du recouvrement des coûts. Il examine aussi actuellement le bien-fondé d'un rapprochement entre WINGS et le système Great Plains. Ce dernier permet de suivre directement les mouvements des articles, qui doivent être suivis en temps réel.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Rapport coûts-résultats			
<p>Recommandation 6. 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 Dubaï 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 continuera d'examiner l'actuel modèle de recouvrement des coûts à la lumière des résultats des opérations de manière à le perfectionner.</p> <p>Un examen des résultats financiers de 2005 du PAM à Dubaï révèle que l'actuel 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>Le bureau de Dubaï travaille activement à l'élaboration d'un modèle de calcul et de recouvrement des coûts plus détaillé, qui fera l'objet de l'examen mené par le BCG.</p> <p>Avec la mise en place de FAST (Fast administrative Support Team) et GVLP (Global Vehicle Leasing Pool) et les initiatives visant à l'externalisation des fonctions, l'élaboration des modèles et des bases pour l'imputation des coûts se poursuit activement.</p>
<p>Recommandation 7. Je recommande que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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; ➤ les bureaux de pays et les bureaux régionaux soient tenus informés des solutions possibles que constituent la fourniture directe du matériel par Dubaï ou l'achat direct aux termes d'accords de longue durée conclus par le siège; ➤ le Secrétariat s'assure que les cahiers des charges relatifs aux principaux matériels soient régulièrement revus compte tenu des besoins opérationnels identifiés. 	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>Compte tenu des recommandations, le Secrétariat prendra des mesures supplémentaires destinées à atteindre l'objectif consistant à promouvoir un meilleur rapport coût-efficacité des achats réalisés par le PAM.</p> <p>Le calcul des coûts est en cours de révision. L'analyse du rapport coût-bénéfice du stockage fera l'objet d'une attention toute particulière.</p> <p>Cette méthode sera utilisée pour justifier toute extension des services à Dubaï.</p> <p>Le marquage des articles comparables, de grande valeur ou faisant l'objet d'une rotation importante pourra être organisé.</p> <p>Les tarifs des accords de longue durée sont à la disposition de tous les bureaux, et le marquage de Dubaï est clairement identifié. Les bureaux de pays et bureaux régionaux disposent des informations nécessaires.</p> <p>Les cahiers des charges du matériel sont régulièrement examinés et actualisés.</p>	<p>L'examen devant être effectué par le BCG couvrira les domaines ci-dessous. Le Bureau de Dubaï n'a pas passé de marchés pour du matériel à livrer directement; les tarifs seront réexaminés dans le cadre de la révision du calcul des coûts.</p> <p>Des accords de longue durée élaborés par le siège ont été passés avec les bureaux locaux à Dubaï de fabricants mondiaux, ce qui a permis d'améliorer considérablement la qualité des services et de réduire les délais de fourniture.</p> <p>Il existe un projet général pour le matériel et les services TIC afin de satisfaire les besoins nouveaux et d'offrir un dispositif de suivi et de contrôle plus rigoureux.</p> <p>Tous les élargissements des services à Dubaï, y compris la passation de marchés, seront justifiés du point de vue des coûts.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toutes propositions visant à développer encore l'ampleur des marchés d'articles non alimentaires passés par le bureau d'appui de Dubaï fassent l'objet d'une évaluation approfondie de leur rapport coût-avantages. 			
Rapports et mesure de la performance			
<p>Recommandation 8. Je recommande que le PAM étudie l'adoption des indicateurs de performance, méthodes de mesure et techniques d'évaluation ci-après:</p> <p>Pour évaluer l'efficacité opérationnelle à Dubaï:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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; ➤ 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>Pour évaluer le rapport coût-efficacité:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le bureau de Dubaï 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>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 Dubaï, 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 tiendra compte des recommandations au moment de définir des indicateurs de résultats pour le bureau d'appui de Dubaï qui permettent de mesurer l'efficacité opérationnelle, le rapport coût-efficacité et l'efficacité de l'utilisation des ressources.</p> <p>Le bureau de Dubaï examinera ses modèles d'évaluation des coûts de sorte qu'ils reflètent des inducteurs de coûts adéquats et qu'ils puissent être confrontés aux recettes, afin de pouvoir procéder à une analyse des coûts par rapport aux recettes, qui permette de recentrer l'activité. Cette analyse aboutira à des indicateurs de résultats.</p> <p>L'objectif est de s'orienter vers une méthode de gestion de l'activité sur la base de prestations de services complètes. Cependant, la hiérarchisation des projets et des urgences est assurée par les responsables des activités, et non par le bureau de Dubaï.</p> <p>Comme le bureau de Dubaï travaille sur la base du recouvrement des coûts, l'application de ces nouvelles méthodes dépendra des ressources. L'enquête sur la satisfaction de la clientèle est une bonne idée et sera entreprise lorsque les ressources seront mieux connues.</p>	<p>Comme indiqué plus haut, la révision du calcul des coûts sera étudiée dans le cadre de l'examen du BCG; le modèle d'exploitation du bureau de Dubaï sera défini au cours des prochains mois. Il comportera une nouvelle méthode de calcul des coûts, une plus grande intégration dans les systèmes du Programme par le biais de WINGS et des indicateurs des résultats qui tiennent compte de la qualité des services fournis et de l'efficacité du bureau.</p> <p>FITTEST mènera une enquête sur la satisfaction de la clientèle en septembre 2006.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
<p>Pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mesurer l'utilisation du personnel; ➤ La proportion des travaux se rapportant aux opérations du PAM; ➤ Par voie d'enquêtes, la satisfaction des clients (intérieurs ou extérieurs). 			
<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)</p>			
<p>Identification des pertes après livraison</p>			
<p>Recommandation 1. 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 étudiera les méthodes et solutions techniques permettant de recenser les pertes lors des distributions, à l'aide de techniques d'échantillonnage aléatoire qui seront expérimentées dans des bureaux de pays sélectionnés au second semestre 2006.</p>	<p>Un groupe de travail a été créé pour évaluer les méthodes d'échantillonnage afin de donner suite à cette recommandation. Une mission sera réalisée 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 permettra d'assurer une collecte plus rapide des données, par le biais de moyens scientifiques et objectifs.</p>
<p>Recommandation 2. Nous recommandons que les surveillants sur le terrain signalent toutes les pertes de produits identifiées, quelle que soit leur importance, pour permettre une estimation plus exacte de l'étendue des pertes après livraison enregistrées dans le contexte d'opérations spécifiques et de l'ensemble des activités du PAM.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Les Directives du rapport annuel du Département des opérations stipulent: "Il est important que le PAM rende compte de toutes les pertes après livraison, quelle que soit la manière dont elles ont été portées à la connaissance du Programme". Ces directives seront renforcées pour s'assurer que toutes les pertes sont rapportées comme il se doit et que les unités de programme des bureaux de pays rapprochent les rapports des surveillants sur le terrain des pertes consignées dans les rapports de distribution des partenaires coopérants (CP).</p>	<p>Le Département des opérations publiera au second semestre 2006 une directive enjoignant aux unités de programme des bureaux de pays de rapprocher les rapports des surveillants de l'aide alimentaire et des partenaires coopérants avant d'intégrer les données dans COMPAS et de s'assurer que les données sur les pertes sont saisies dans COMPAS.</p>	<p>La version révisée des directives sur les distributions alimentaires a été incorporée dans le Guide d'élaboration des programmes du PAM. Ce guide comporte un chapitre consacré aux rapports sur les distributions et souligne que les partenaires coopérants doivent présenter en temps voulu leurs rapports sur les distributions.</p> <p>L'importance de la qualité des données et du rapprochement des rapports sur les distributions établis par les partenaires coopérants et des rapports sur le suivi de la distribution sur le terrain a été rappelée aux bureaux de pays.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
			L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.
<p>Recommandation 3. Afin d'améliorer la transparence des procédures de présentation de rapports et de renforcer l'obligation redditionnelle à cet égard, nous recommandons au PAM de signaler également, dans son rapport annuel au Conseil d'administration sur les pertes après livraison, la valeur et le volume des produits à propos desquels il n'a pas été reçu de rapports des partenaires coopérants.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Certains bureaux de pays ont intégré l'estimation des distributions des partenaires coopérants dans COMPAS lorsqu'elle n'était pas couverte par les rapports des partenaires coopérants. Ainsi, les systèmes du PAM permettent de déclarer des chiffres de distribution "estimés" en termes de volume et de coût des produits.</p>	<p>Le Secrétariat rendra compte du coût et de la quantité des produits que les partenaires coopérants n'ont pas fait ressortir dans leurs rapports, à partir du rapport annuel sur les pertes après livraison pour l'année 2005, qui sera remis au Conseil en juin 2006.</p> <p>L'application de cette recommandation est jugée achevée: le rapport annuel sera bientôt prêt et sera soumis au Conseil en juin 2006.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée</p>
<p>Recommandation 4. Nous recommandons au PAM d'examiner les systèmes actuellement utilisés par les bureaux de pays pour suivre les rapports que doivent présenter les partenaires coopérants en vue d'en adopter un qui puisse être appliqué partout dans le monde.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Actuellement, les rapports des partenaires coopérants sont saisis dans COMPAS conformément à l'accord de partage des coûts conclu entre le PAM et ses partenaires coopérants.</p>	<p>Le Secrétariat étudiera le moyen le plus approprié de contrôler l'établissement des rapports des partenaires coopérants en vue d'adopter un système unique d'ici 2007.</p>	<p>Un système unique de suivi des rapports que doivent soumettre les partenaires coopérants sera adopté en 2007.</p>
Rapports sur les pertes de produits alimentaires après livraison			
<p>Recommandation 5. Lorsque des pertes sont découvertes après que le rapport sur les pertes après livraison pour l'année concernée a été soumis au Conseil d'administration, nous recommandons, à des fins de comparaison, d'indiquer non seulement le volume des produits mais aussi une estimation de leur valeur.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>Des chiffres comparatifs seront inclus dans le rapport annuel sur les pertes après livraison pour l'année 2005, qui sera soumis au Conseil d'administration en juin 2006.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée lorsque le rapport annuel a été présenté au Conseil en juin 2006.</p>	<p>Mise en œuvre achevée</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Recommandation 6. Si l'on constate que des pertes se sont produites les années précédentes, nous recommandons que la méthode utilisée pour estimer la valeur totale de la perte soit indiquée au Conseil d'administration.	La recommandation est acceptée.	Le Secrétariat étudiera la meilleure méthodologie d'évaluation du coût total des pertes subies les années précédentes, et rendra compte au Conseil d'administration dès juin 2006, dans le rapport annuel sur les pertes après livraison pour l'année 2005. L'application de cette recommandation est considérée comme achevée lors de la soumission du rapport annuel au Conseil, en juin 2006.	Mise en œuvre achevée
Systèmes de suivi des livraisons de produits			
Recommandation 7. 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.	La recommandation est acceptée. Plusieurs initiatives visant à élargir l'étendue de COMPAS sont en cours, dont la plus importante consiste à amender les directives de gestion de COMPAS en incluant: 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 b) la communication trimestrielle aux partenaires coopérants des informations sur les pertes après livraison, déterminées par COMPAS. 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).	Le Secrétariat étudie avec les bureaux de pays le rapport intérimaire sur les projets du premier trimestre 2006 concernant la comptabilisation des produits et leur conseil de communiquer le rapport sur les pertes du premier trimestre aux partenariats coopérants. Pendant le deuxième semestre 2006, le Secrétariat prévoit d'effectuer des essais pilotes dans des bureaux de pays sélectionnés (échantillonnage aléatoire) pour recenser les pertes aux PDF.	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. Les bureaux de pays ont établi deux rapports trimestriels sur la comptabilisation des produits qui tiennent compte des pertes après livraison. Il a été recommandé aux bureaux de pays de fournir des copies des rapports sur les pertes après livraison aux partenaires coopérants. Le Conseil sera informé des rapports de comptabilisation des produits établis pour les deux derniers trimestres de 2006 à sa première session ordinaire de 2007.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
<p>Recommandation 8. À la lumière de l'expérience acquise lors de la phase pilote d'installation du système ARGOS, nous recommandons au PAM de veiller:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ À ce que tout le nouveau matériel soit mis en place dans un environnement approprié; ➤ À ce que les bureaux de pays déterminent quelle est la façon la plus appropriée et la plus efficace 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. ➤ 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>La recommandation est acceptée. Le Service de l'alimentation scolaire de la Division des stratégies, des politiques 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>La mise en place du système ARGOS devrait être achevée d'ici à la fin 2006 (1690 appareils ont été livrés dans 12 pays¹ et 980 d'entre eux sont déjà installés. Il reste 750 autres appareils à installer, et trois pays à former)².</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 se concentrera sur la mise en place complète et la consolidation/amélioration du système ARGOS actuel d'ici à la fin 2006, et ne prévoit ni d'acheter des appareils supplémentaires ni d'étendre l'utilisation du système.</p> <p>PDPF aura également pour tâche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de s'assurer que le système est correctement installé et utilisé; ➤ de s'assurer que le personnel des écoles, le personnel de contrepartie et celui des bureaux de pays sont correctement formés à l'utilisation du système; et ➤ d'examiner l'utilisation des données collectées, y compris la méthodologie d'analyse des données, afin d'évaluer le stade actuel de mise en œuvre. 	<p>PDPF travaille actuellement à la mise en place, la consolidation et l'amélioration du système ARGOS. Le service a également consolidé son système d'appui afin de traiter les problèmes plus efficacement et d'aider les bureaux de pays qui utilisent le système ARGOS. S'agissant du soutien intrarégional, PDPF a regroupé les bureaux de pays par région afin de tirer profit de l'expérience et des connaissances du personnel sur ARGOS. Au mois d'août 2006, 1844 appareils avaient été livrés dans 13 pays. Il restait deux pays à former.</p>
Promotion du recouvrement des coûts			
<p>Recommandation 9. Pour faciliter la présentation de rapports complets sur les pertes de produits en cours de transport au Conseil d'administration, nous recommandons au PAM de poursuivre ses efforts pour enregistrer et signaler toutes les pertes après livraison dans les cas où la perte financière est prise en charge par l'entreprise de transport.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Tout dépend de la stricte application du module de traitement des factures de COMPAS.</p>	<p>La Division du transport et des achats encourage les bureaux de pays à utiliser le module de facturation de COMPAS par le biais de circulaires et de réunions logistiques régionales.</p>	<p>ODT continue d'encourager les bureaux de pays à utiliser le module de facturation de COMPAS. Un plus grand nombre de bureaux de pays ont maintenant une bonne connaissance de ce module, qui leur permet de découvrir et de recouvrer les pertes.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>

¹ Afghanistan, Cap-Vert, Tchad, Congo, Djibouti, El Salvador, Guinée-Bissau, Lesotho, Malawi, Mozambique, Pakistan, Sao Tomé-et-Principe.

² Guinée, Mauritanie, Soudan.



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
<p>Recommandation 10. Pour faciliter l'évaluation du recouvrement du coût des pertes de produits, nous recommandons au Secrétariat d'étudier l'opportunité d'établir des indicateurs de résultats concernant les recouvrements escomptés dans chaque région.</p>	<p>Compte tenu des différents types de programmes mis en œuvre dans chaque région et de l'importance des volumes distribués dans le cadre de nos opérations d'urgence, il est difficile de déterminer la pertinence globale des indicateurs de résultats par région. Lorsque des remboursements ont été négociés entre un bureau de pays et des partenaires gouvernementaux, les détails de l'accord doivent être inclus dans le plan de travail du bureau de pays en question.</p>	<p>À compter de 2007, les plans de travail des bureaux de pays incluront le recouvrement des pertes de produits après livraison, conformément aux négociations conduites entre ces bureaux et les partenaires gouvernementaux concernés.</p>	<p>Le recouvrement des pertes de produits après livraison sera inscrit dans les programmes de travail des bureaux de pays à compter de janvier 2007.</p>
<p>Vérification des états financiers du Programme alimentaire mondial pour 2004-2005 (WFP/EB.A/2006/6-A/1/3)</p>			
<p>Gouvernance et contrôle interne</p>			
<p>Recommandation 1. Afin de renforcer l'indépendance du Comité d'audit et de mieux aligner les mécanismes du PAM sur les pratiques optimales de gouvernance, je recommande que le Conseil d'administration reconnaisse formellement le rôle et le mandat du Comité d'audit.</p>	<p>Comme indiqué par le Commissaire aux comptes, le Directeur exécutif entend améliorer la gouvernance du PAM en augmentant le nombre de membres 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.</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>Recommandation 2. Je recommande qu'OSDA élabore, en vue de mettre en œuvre les recommandations de l'IIA, un plan assorti de priorités et d'un calendrier permettant de suivre les progrès accomplis.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>Le Bureau de la vérification interne des comptes (OSDA) incorporera les recommandations de l'Institut des audits internes (IIA) dans son plan de mise en œuvre, en se fondant sur les recommandations issues des évaluations externes et internes de la qualité.</p>	<p>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.</p> <p>Un calendrier a été élaboré pour chaque projet: quatre sont achevés et les autres sont en cours.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Opérations d'urgence – tsunami			
<p>Recommandation 3. Je recommande que le Secrétariat poursuive ses plans en vue d'établir une équipe administrative spéciale souple qui puisse être affectée aux opérations d'urgence et assurer l'établissement au moment opportun d'un mécanisme adéquat de contrôle financier pour les futures opérations d'urgence.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>Le Département de l'administration constitue un groupe administratif de réponse rapide. L'une des missions de ce groupe consistera à veiller à l'application et au respect dans le monde entier des contrôles financiers s'appliquant à chaque urgence. Ce service sera dirigé depuis Dubaï, sur la base du modèle FITTEST.</p>	<p>Mise en oeuvre achevée</p>
Préparation des états financiers			
<p>Recommandation 4. Je recommande que le Secrétariat, dans le cadre de sa planification de l'établissement des comptes, mette en place des procédures améliorées pour permettre d'analyser et de réduire au moment opportun les ajustements non expliqués des chiffres inscrits dans les états financiers et fasse le nécessaire pour permettre à la direction de vérifier efficacement la qualité des états financiers avant qu'ils ne soient soumis pour vérification.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le Guide 2004–2005 pour les processus de clôture et l'élaboration des états financiers contenait un calendrier conçu de manière à laisser suffisamment de temps à la direction pour examiner les états financiers. Cette stratégie (qui a bien fonctionné pour l'exercice 2002–2003) consistait à élaborer un recueil complet d'états financiers intermédiaires pour le 30 septembre 2005, puis à les faire expertiser par le Bureau de vérification interne, afin de résoudre les problèmes comptables ou financiers le plus tôt possible. Des retards ont réduit le temps dévolu à la direction pour l'examen des comptes et des états financiers.</p>	<p>Le Secrétariat veillera, à l'avenir, à ce que les calendriers de clôture des comptes soient strictement respectés, et à ce que les contrôles qualité aient lieu tout au long du processus.</p>	<p>Un récapitulatif des directives pour la clôture des comptes sera publié pour la présentation des états financiers annuels au 31 décembre 2006. La procédure de clôture des comptes et les calendriers s'y rapportant seront strictement respectés. Chaque élément des états financiers sera examiné et toutes les analyses réalisées à l'appui des états financiers seront dûment étayées</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Comptabilisation et divulgation des dépenses afférentes aux projets – prêts de produits			
<p>Recommandation 5. Je recommande que le Secrétariat veille à ce que les prêts de produits éventuellement faits d'une catégorie d'activité à une autre pour des raisons opérationnelles le soient sous réserve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ D'une évaluation réaliste du risque que le prêt ne soit pas remboursé; ➤ De confirmation, dans chaque cas particulier, que le prêt n'est pas contraire aux restrictions auxquelles le donateur originel aurait pu subordonner l'utilisation des produits; et ➤ De la divulgation du solde de tels prêts dans les états financiers aussi longtemps que cette information puisse être obtenue avec un bon rapport coût-efficacité. 	<p>La Directive relative aux prêts de produits doit être examinée et améliorée pour faciliter l'évaluation du risque remboursements par les bureaux régionaux et bureaux de pays, afin d'appuyer leurs prises de décisions opérationnelles.</p> <p>Cette information sera fournie par le Guide d'élaboration des programmes (Programme Guidance Manual), qui insistera également sur la nécessité de se conformer aux restrictions des donateurs.</p> <p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>La nouvelle Directive relative aux prêts de produits sera achevée d'ici à décembre 2006. Elle traitera des deux premiers points mentionnés ci-contre.</p> <p>Dans le cadre des directives pour la clôture des comptes 2006, le Secrétariat demandera des informations sur les prêts de produits aux bureaux de pays.</p>	<p>Il est prévu que la version finale de la directive relative aux prêts de produits sera terminée en décembre 2006.</p> <p>Les instructions relatives à la clôture des comptes financiers pour l'année 2006 comprendront une note demandant aux bureaux de pays de soumettre des informations sur les prêts et emprunts de produits alimentaires</p>
Coûts d'appui indirects			
<p>Recommandation 6. Dans un souci de transparence et de complétude des comptes, je recommande qu'à l'avenir, le Secrétariat envisage d'estimer et de divulguer dans les Notes afférentes aux états financiers l'étendue des dérogations accordées au recouvrement des coûts d'appui indirects.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>	<p>À compter des états financiers de 2006, le Secrétariat indiquera les dérogations accordées au recouvrement des coûts d'appui indirects dans les Notes afférentes aux états financiers.</p>	<p>Comme indiqué dans les informations mises à jour communiquées en mars 2006, le Secrétariat indiquera les dérogations accordées dans les états financiers de 2006.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Contrôle de la gestion financière			
<p>Recommandation 7. Je recommande que le Secrétariat envisage d'améliorer le mécanisme de suivi et de contrôle financiers pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Achever d'apurer les postes des relevés bancaires en suspens depuis longtemps et veiller à ce que de tels postes soient apurés rapidement à l'avenir; ➤ Garantir la traçabilité des liquidités et des placements à court terme du grand livre jusqu'à l'analyse par catégorie de fonds de l'État II; ➤ Passer en revue les montants débiteurs et créditeurs pour passer par profits et pertes les créances irrécouvrables et éliminer sans tarder les engagements non valables; 	<p>La recommandation est acceptée. L'examen des relevés bancaires est une activité permanente, étroitement surveillée par les bureaux régionaux et le siège, par le biais des rapports mensuels des bureaux de terrain.</p> <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat admet que des examens réguliers des soldes créditeurs devraient être effectués par le siège et les bureaux sur le terrain, et que les engagements devraient être éliminés lorsqu'ils s'avèrent non valables et qu'aucun autre engagement n'existe.</p>	<p>Le Secrétariat appliquera cette recommandation de la manière suivante:</p> <p>Relevés bancaires: le Secrétariat mettra au point un système de suivi amélioré pour identifier les postes non apurés et réduire sensiblement le nombre de postes en suspens d'ici à la fin 2006.</p> <p>Traçabilité des liquidités et des placements à court terme: le processus de réajustement du bilan dans WINGS sera intégré au processus de clôture pour 2006; le solde des liquidités par catégorie de programme sera corroboré par un processus WINGS affectant toutes les transactions à des catégories de fonds.</p> <p>Comptes créditeurs et débiteurs: le Secrétariat améliorera les procédures de suivi afin de garantir un examen régulier des comptes créditeurs et débiteurs, et des ajustements en temps voulu.</p>	<p>Le Secrétariat a réalisé des progrès considérables dans le suivi des recommandations du Commissaire aux comptes telles qu'indiquées dans le dernier rapport intérimaire. Le nombre des postes des relevés bancaires en suspens a été sensiblement réduit au cours de ce dernier semestre.</p> <p>L'intégration du processus de réajustement du bilan au processus de clôture prendra effet en 2006. En outre, il est constamment rappelé au personnel chargé des finances d'utiliser le champ approprié lors de l'enregistrement des opérations dans WINGS.</p> <p>Les rapports financiers mensuels soumis par les bureaux de pays et le bureau régional constituent un outil essentiel permettant de passer régulièrement en revue les montants débiteurs et créditeurs dans le but de garantir que les comptes sont tenus de manière correcte et à jour. Le siège surveille étroitement le solde de ces comptes en collaboration avec les chargés des finances des bureaux régionaux.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
<ul style="list-style-type: none"> ➤ N'accorder de nouvelles avances que lorsque les avances précédentes ont été complètement liquidées; ➤ Assurer un enregistrement complet et à jour de l'inventaire dans la base de données centrale; ➤ Étudier les avantages que pourrait avoir la modification du système comptable afin d'éliminer les erreurs qui exigent un processus peu efficace de révision et de correction manuelles; et 	<p>Concernant les avances au personnel telles que l'indemnité pour frais d'études et les avances sur salaire, la politique existante exige la liquidation des avances précédentes avant l'octroi de nouvelles avances. Pour les déplacements, la politique impose au personnel de régler l'avance dans les 60 jours suivant l'achèvement du voyage. Les avances aux fournisseurs sont accordées sur la base des bons de commande et compensées lors du paiement des factures.</p> <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La recommandation est acceptée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nouvelles avances: les politiques relatives aux avances en personnel et pour les déplacements seront appliquées rigoureusement sans aucun délai. Les avances aux vendeurs seront passées en revue et les procédures en vigueur seront renforcées et appliquées selon les besoins. ➤ Enregistrement de l'inventaire: l'inventaire de l'équipement lourd du PAM sera inclus dans la base de données de gestion des actifs d'ici au second semestre 2006. ➤ Modifications du système comptable: certaines améliorations rapides telles que l'augmentation du nombre des téléchargements bancaires automatiques seront mises en œuvre immédiatement. D'autres modifications du système identifiées dans l'analyse des améliorations requises seront réalisées en liaison avec le projet WINGS II. 	<p>Les avances consenties au personnel font l'objet d'un suivi constant et sont recouvrées à temps. En 2006, un processus d'autorisation préalable spécial pour les avances accordées au personnel entrera en vigueur et visera à assurer que le montant des recouvrements correspond au montant consenti. Les comptes des fournisseurs ont également été passés en revue et un nombre important d'opérations ont été apurées au cours du dernier semestre. Une liste d'avances en suspens depuis longtemps a été élaborée et pourrait passer par profits et pertes.</p> <p>L'inventaire de l'équipement lourd sera inclus dans la base de données de gestion des actifs à compter de décembre 2006.</p> <p>Les téléchargements bancaires automatiques pour les comptes dont le solde est nul sont mis en œuvre dans 38 pays et 10 autres téléchargements bancaires automatiques sont étudiés par le Directeur financier et TIC, la date de mise en œuvre étant prévue début 2007.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
<p>➤ Analyser les raisons qui sont à la base des passations par profits et pertes et assurer la réaffectation rapide des soldes de fonds non dépensés de projets financièrement clos avec l'approbation du donateur intéressé.</p>	<p>Puisque les passations par profits et pertes reflètent des contributions confirmées non utilisées (fonds pas encore perçus), un examen de la mise en œuvre des budgets affectés aux projets du PAM doit être entrepris afin d'identifier les causes sous-jacentes des passations par profits et pertes et des soldes de fonds non dépensés. Des procédures ont été élaborées pour perfectionner le processus de clôture de projets et de réaffectation ou de remboursement des soldes de fonds non dépensés.</p>	<p>➤ Passations par profits et pertes: un examen impliquant le Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FD), le Département des opérations (OD) et la Division des finances (ADF) sera entrepris avant la clôture des comptes 2006 en vue d'identifier les causes des passations par profits et pertes des contributions, et de proposer des mesures visant à les minimiser.</p>	<p>Un examen avec FD, OD et la Division du Directeur financier est en cours pour déterminer les causes profondes et les mesures à prendre pour réduire au minimum les montants passés par profits et pertes. Cette opération sera terminée avant la clôture des comptes de 2006.</p>
Comptabilisation des contributions en nature sous forme de services			
<p>Recommandation 8. 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.</p>	<p>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.</p>	<p>Le Secrétariat améliorera les Directives pour les donateurs privés, particulièrement en ce qui concerne l'acceptation des contributions en nature sous forme de services, afin d'inclure des politiques et procédures détaillées régissant l'évaluation de telles contributions, d'ici à la fin du troisième trimestre 2006.</p>	<p>Le Directeur financier et FD examineront la manière la plus appropriée d'évaluer les contributions en nature sous forme de services. Un projet de directive devrait être publié au premier trimestre de 2007.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Opérations avec le Programme des Nations Unies pour le développement			
Recommandation 9. 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.	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.	Le Secrétariat prend les mesures suivantes pour garantir l'exactitude des dépenses encourues et réglées par le PNUD: <ul style="list-style-type: none">➤ rapprochement des comptes sur une base globale, à effectuer au moins une fois par an;➤ rapprochement des transactions détaillées par bureau de pays: le PNUD et le PAM s'efforcent de résoudre les problèmes d'établissement des rapports afin que les transactions apparaissant sur le relevé du PNUD puissent être apurées par rapport aux transactions correspondantes inscrites dans les livres du PAM;➤ création de comptes particuliers dans WINGS pour chaque bureau de pays, afin de faciliter le rapprochement (devra être achevée d'ici au troisième trimestre 2006);➤ amélioration des arrangements contractuels avec le PNUD grâce à la conclusion d'accords au niveau des services pour chaque type de service afin de définir les anticipations et les responsabilités.	Dans le cadre du rapprochement des comptes, toutes les transactions figurant dans les relevés du PNUD de 2004 et de 2005 sont passées en revue pour déterminer les causes à l'origine des différences entre les données du PAM et celles du PNUD. Les transactions des bureaux de pays ont été identifiées pour aider les bureaux de pays à recenser et apurer leurs transactions. La ponctualité du téléchargement et des relevés des transactions du PNUD sera améliorée en 2007. Les résultats de chaque bureau de pays concernant l'enregistrement, l'apurement et le rapprochement des transactions du PNUD seront suivis de près par le siège. Un accord de niveau avec le PNUD pour les services des états de paie du personnel national des pays est en préparation et devrait être conclu début 2007. La création de comptes particuliers dans WINGS pour chaque bureau de pays afin d'enregistrer les transactions du PNUD et faciliter le rapprochement est reportée jusqu'à la mise en œuvre de WINGS II.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Fraude, paiements à titre gracieux, montants passés par profits et pertes et engagements conditionnels			
<p>Recommandation 10. Je recommande que le Secrétariat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confirme l'adéquation des mécanismes de contrôle interne au plan régional; ➤ 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; ➤ Étudie la question de savoir s'il faut veiller à ce qu'il soit donné suite plus efficacement aux conclusions et recommandations des audits. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. ➤ 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. ➤ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le recueil de rapports mensuels des bureaux de pays et des bureaux régionaux sera amélioré de manière à signaler rapidement (tableau de bord) à la direction toute faille potentielle dans le contrôle. Le Secrétariat compte que ces rapports de gestion seront opérationnels d'ici à septembre 2005. 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 seront également 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 prendront effet d'ici à la fin de juin 2006. ➤ Un processus de suivi plus rigoureux de la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes sera organisé dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays et les services du siège examineront les rapports de situation. 	<p>Un document de fond sur le système de contrôle "tableau de bord" sera présenté au Directeur financier pour examen. Jusqu'à l'adoption de ce système, les informations contenues dans le recueil de rapports mensuels sont utilisées par la direction pour détecter toute faille potentielle des contrôles dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Le rapport mensuel soumis à la direction porte essentiellement sur les comptes (s'ils sont tenus à jour et de manière correcte) et constitue l'un des indicateurs des résultats. Des directives concernant les processus de paiement électronique et le fichier Vendor Master de WINGS ont été publiées en mai et juillet 2006. Des contrôles appropriés ont ainsi pu être effectués par rapport à la saisie de fournisseurs dans EPS et WINGS, garantissant l'exactitude et le rapprochement des données sur les fournisseurs dans les deux systèmes</p> <p>À partir de 2006, la mise en œuvre des recommandations du Commissaire aux comptes sera étroitement coordonnée avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays afin d'assurer la bonne application des plans d'action correspondants.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Examen du cadre de gestion axée sur les résultats utilisé pour le suivi et l'établissement des rapports sur les résultats: Rapport du Commissaire aux comptes du PAM (WFP/EB.A/2006/6-D/1)			
Centrage sur les buts et les objectifs du PAM			
<p>Recommandation 1. Nous encourageons le PAM chaque fois que possible à intégrer les résultats à moyen terme obtenus conjointement avec les partenaires d'exécution à la gestion axée sur les résultats, par exemple en associant les projets de développement aux stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et en encourageant des stratégies conjointes des Nations Unies pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Les projets de développement et les programmes de pays sont généralement conçus conjointement avec les autorités nationales, et parfois même avec des ONG nationales et internationales. Dans la mesure où les projets et programmes sont conçus et mis en œuvre dans le cadre des Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, des indicateurs appropriés sont identifiés pour mesurer les résultats recherchés. Les Indicateurs d'objectifs stratégiques (SOI) propres au PAM sont "supplémentaires" (mais obligatoires) et dépendent des activités choisies pour appuyer les programmes.</p>		<p>Le PAM participe activement aux travaux du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur la politique de programmation; le Guide d'élaboration des programmes contient à présent les directives les plus récentes sur la programmation conjointe. Depuis la mise en place de ce type de programmation, tous les programmes de pays soumis au Conseil d'administration comprennent des objectifs et des indicateurs liés au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Les matrices des résultats et des ressources, qui font partie intégrante de chaque programme de pays, contiennent les activités et indicateurs du PAM associés aux réalisations du PNUAD. Les cycles de programmation du PAM sont maintenant conformes à celui du PNUAD.</p> <p>Un document d'orientation sur la "Participation aux stratégies pour la réduction de la pauvreté", soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2006, pose les bases du renforcement ultérieur des contributions du PAM aux processus de réduction de la pauvreté.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est considérée comme achevée.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Caractère approprié des systèmes de mesure pour répondre aux besoins en matière de gestion et d'opérations			
<p>Recommandation 2. Nous encourageons le Secrétariat à mettre en place des procédures structurées pour obtenir des pays bénéficiaires et donateurs une rétroinformation systématique sur leur appréciation de la manière dont le PAM fait rapport sur les résultats.</p>	<p>La recommandation est acceptée. La rétroinformation systématique et les évaluations de résultats font partie du cadre de la gestion axée sur les résultats. Les pays donateurs reçoivent des rapports normalisés sur les projets (SPR) annuels et sont invités à fournir une rétroinformation. Certains bureaux de pays diffusent et examinent ces rapports avec les représentants locaux des donateurs et les gouvernements des pays d'accueil. Le Rapport annuel sur les résultats invite les membres du Conseil d'administration à fournir une rétroinformation sur les résultats de l'Organisation.</p>	<p>L'établissement de procédures structurées visant à obtenir une rétroinformation systématique est considéré comme une "activité à démarrer", conformément au Facteur de succès critique numéro deux énoncé par le Corps commun d'inspection des Nations Unies en 2004. La mise en oeuvre dépend de l'ampleur de cette rétroinformation et du cadre contractuel en vertu duquel elle pourrait être fournie "systématiquement" par les gouvernements des pays d'accueil (dans le cadre des contrats de projets formels).</p>	<p>Les rapports normalisés sur les projets soumis aux donateurs offrent un moyen efficace d'obtenir une rétroinformation. À cela s'ajoutent des consultations informelles ponctuelles portant sur les rapports normalisés sur les projets organisées à la demande des donateurs; la dernière a eu lieu en juin 2006.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée</p>
Équilibre et exhaustivité du système			
<p>Recommandation 3. Nous recommandons que le Secrétariat poursuive ses efforts pour établir une méthodologie appropriée de suivi des ressources afin de permettre l'établissement de rapports utiles sur les dépenses au regard des objectifs dans toute l'Organisation.</p>	<p>La recommandation est acceptée. La conception de WINGS II offre la possibilité de mettre en oeuvre une méthodologie d'allocation et d'attribution.</p>	<p>Une décision doit être prise à ce sujet au niveau de la direction.</p>	<p>Le Secrétariat étudie la possibilité de mettre en oeuvre des méthodes d'allocation et d'attribution dans le cadre du projet WINGS II.</p>
Solidité			
<p>Recommandation 4. Dans le cadre de la mise en place d'un système de comptabilisation intégrant gestion financière et budgétaire qui se poursuit, nous encourageons le Secrétariat à étudier la priorité à accorder à l'établissement de rapports dans le cadre de la gestion axée sur les résultats à mesure que les systèmes WINGS et COMPAS sont mis en place.</p>	<p>La recommandation est acceptée. La mise au point des divers processus de WINGS II est une bonne occasion de modifier les systèmes financiers et budgétaires pour intégrer l'établissement de rapports dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, pris en compte lors des décisions de la direction.</p>	<p>La Division de la gestion axée sur les résultats (OEDR) met en oeuvre la recommandation en sa qualité de responsable du 'Processus de gestion stratégique' du projet WINGS II, et a détaché du personnel au sein de l'équipe WINGS II.</p>	<p>Une décision du Groupe exécutif est attendue au dernier trimestre de 2006 pour déterminer la mesure dans laquelle la planification des activités, la budgétisation et l'établissement de rapports peuvent être mis en oeuvre dans WINGS II</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Intégration aux processus d'activités et de gestion			
<p>Recommandation 5. Nous recommandons que, dans le cadre général de l'amélioration du suivi des résultats, le Secrétariat continue de travailler à aligner les résultats de l'évaluation des résultats sur le calendrier des projets ou des programmes sur lequel reposent les rapports.</p>	<p>La recommandation est acceptée. Le calendrier des projets est déterminé en fonction des besoins réels et des cycles de programmes. Pour tous les projets, les rapports normalisés sur les projets présentent les indicateurs de résultats liés à chaque projet. Dans la pratique, la plupart des rapports de projets présentent les indicateurs d'extrants et de résultats à moyen terme au moins une fois par année civile.</p>	<p>Les procédures de clôture des projets ont été accélérées, et il est donc possible d'établir les rapports sur les résultats dans les délais. Les rapports normalisés sur les projets clos sont finalisés et publiés chaque trimestre.</p>	<p>S'agissant de l'établissement des rapports pour 2005, 95 pour cent des projets ont été clos du point de vue opérationnel dans les trois mois suivant la dernière date de distribution, ce qui constitue un progrès notable par rapport aux années précédentes. Tous les projets dont la clôture financière avait été reportée ont été clos en 2005. À partir de 2006, toutes les clôtures financières des projets seront effectuées dans les délais impartis; les projets pourront être clos après la période obligatoire de clôture financière uniquement dans des cas exceptionnels.</p> <p>L'application de cette recommandation est considérée comme achevée</p>
<p>Recommandation 6. 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>Le Comité d'évaluation interne se réunira avant fin 2006 pour se prononcer sur les questions non résolues à sa dernière réunion afin d'assurer l'intégration des évaluations préalables, de la programmation et du suivi.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 août 2006
Rapport coût-efficacité			
<p>Recommandation 7. Nous recommandons que, chaque fois que possible, le Secrétariat utilise des indicateurs des 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 d'extrants et de processus 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>