

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 12-16 juin 2006

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2006/6-E/1
11 mai 2006
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE 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 mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

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

Chef, CFOAG**:	M. A. Diaz	tél.: 066513-2230
----------------	------------	-------------------

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).

* AD: Département de l'administration

** CFOAG: Sous-Division de la comptabilité générale (ex-ADFG)

RAPPORT INTERIMAIRE SUR LES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE 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 l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport d'audit 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 mars 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	Mai 2005	9	4	44%
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	3	30%
Examen du cadre de gestion axée sur les résultats utilisé pour le suivi et l'établissement des rapports	Juin 2006	7	-	ND
Vérification des états financiers du Programme alimentaire mondial pour 2004–2005	Juin 2006	10	-	ND
Total		45	10	22%

2. Afin de mieux superviser l'application des recommandations du Commissaire aux comptes, le Secrétariat inclut désormais les recommandations concernant tous les rapports d'audit reçus avant les réunions du Conseil d'administration. Même si le Secrétariat n'a pas eu le temps de commencer la mise en œuvre des recommandations avant la session du Conseil, le rapport intérimaire explique la réponse du Secrétariat et fournit une première indication sur les plans de mise en œuvre.
3. Les recommandations figurant dans les rapports d'audit suivants ont été ajoutées au présent rapport intérimaire :
- Examen des modalités d'établissement des rapports sur les pertes de produits alimentaires après livraison, soumis au Conseil d'administration durant la première session ordinaire de février 2006.



- Examen du cadre de gestion axée sur les résultats utilisé pour le suivi et le compte rendu des résultats – à présenter au Conseil durant la session annuelle de juin 2006.
 - Vérification des états financiers du Programme alimentaire mondial pour 2004–2005 – à présenter au Conseil durant la session annuelle de juin 2006.
4. Le Commissaire aux comptes du PAM reçoit systématiquement les rapports intérimaires destinés au Conseil d'administration. Les représentants du National Audit Office (NAO) assistent aux réunions du Comité des Finances de la FAO et du Conseil d'administration du PAM lorsque des rapports d'audit sont soumis à ces instances, afin de pouvoir répondre aux questions soulevées dans les rapports intérimaires. Le NAO a indiqué au Conseil qu'il étudie les réponses de la direction aux recommandations des rapports d'audit dans le cadre de son propre travail de vérification pour l'exercice financier. Le rapport du Commissaire aux comptes sur l'exercice financier comporte des commentaires spécifiques sur le suivi des recommandations formulées lors des précédentes vérifications.

RAPPORT INTERIMAIRE SUR LES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE 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 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 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.</p> <p>Aucune autre mesure ne s'impose.</p>	<p>Achevée.</p>
Mise à jour 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 œuvre comprenant: une solide évaluation des risques inhérents à la mise à jour, 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</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.</p> <p>Aucune autre mesure ne s'impose.</p>	<p>Achevée.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
des états de paie ou des sommes à payer; des initiatives concernant les technologies de l'information conformément aux priorités de gestion arrêtées par le Conseil d'administration en mai 2004.			
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.	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.	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.	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.
Simplification de WINGS			
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.	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.	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. 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.	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 aux responsables de processus en vue d'être réglés pour la mi-avril 2006. 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.



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
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>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>Achevée.</p>
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</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>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
	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.	Un dispositif de comptabilisation du temps de travail du personnel affecté au projet a été mis en place.	Grâce à la mise en place de la structure ci-dessus, l'application de la recommandation est considérée comme achevée.
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 requises.</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>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 jour 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>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
<p>Recommandation 9. Conformément aux meilleures pratiques, nous recommandons qu'avant de sélectionner un prestataire/partenaire futur et de mettre en œuvre plus avant le processus de mise à niveau, le PAM devrait faire réaliser par un spécialiste des technologies de l'information une étude indépendante sur les enseignements tirés de la Phase 1. Nous estimons que la mise en œuvre de la mise à niveau et le degré de réalisation des objectifs visés peuvent être évalués 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 d'ici à mars 2006.</p>	<p>Le 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>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)</p>			
<p>Mandat</p>			
<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 du mandat général du PAM.</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</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</p>	<p>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>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
	<p>vocation humanitaire impliquant des activités de démobilisation, de rapatriement et de réinsertion. Il a néanmoins été jugé nécessaire de solliciter auprès du 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>du mandat du PAM, clause qui devra recevoir l'aval du Département juridique.</p>	<p>L'application de cette recommandation est jugée 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>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.</p>
<p>Gestion des risques</p>			
<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'a 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</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 les 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>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
	<p>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 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>		
<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>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>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 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>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 	<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 dirigeants, 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>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
<p>compte tenu des besoins opérationnels identifiés.</p> <p>➤ 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.</p>			
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> <p>➤ 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;</p> <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 Dubaï calcule les frais de stockage dans le cadre de sa procédure d'imputation des coûts. Pour évaluer en toute connaissance</p>	<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>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
<p>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> <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)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>



¹ Le Commissaire aux comptes a présenté ce rapport au Conseil d'administration en février 2006, c'est pourquoi la troisième colonne des mesures adoptées ou devant être adoptées en décembre 2005 est grisée.

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
<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 stipule: "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 s'assurer que les données sur les pertes sont saisies dans COMPAS.</p>
<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 est en cours de finalisation et sera soumis au Conseil en juin 2006.</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>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
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 sera considérée comme achevée lorsque le rapport annuel sera présenté au Conseil en juin 2006.</p>
<p>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.</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p>		<p>Le Secrétariat étudiera la meilleure méthodologie d'évaluation du coût total des pertes subies les années précédentes, et en rendra compte au Conseil d'administration dès juin 2006, dans le rapport annuel sur les pertes après livraison pour l'année 2005.</p> <p>L'application de cette recommandation sera considérée comme achevée lors de la soumission du rapport annuel au Conseil, en juin 2006.</p>
Systèmes de suivi des livraisons de produits			
<p>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.</p>	<p>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 :</p> <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>Le Secrétariat assure le suivi, avec les bureaux de pays, du rapport de situation sur la comptabilisation des produits pour le premier trimestre 2006, en leur recommandant de soumettre le rapport sur les pertes du premier trimestre aux partenaires coopérants.</p> <p>Au second semestre 2006, le Secrétariat projette de conduire des essais pilotes dans les bureaux de pays (sélectionnés au moyen de techniques d'échantillonnage aléatoire) afin de recenser les pertes au niveau des points de distribution finale.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
	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>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 pays² et 980 d'entre eux sont déjà installés. Il reste 750 autres appareils à installer, et trois pays à former)³.</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.

² Afghanistan, Cap-Vert, Tchad, Congo, Djibouti, El Salvador, Guinée-Bissau, Lesotho, Malawi, Mozambique, Pakistan, Sao Tomé-et-Principe.

³ Guinée, Mauritanie, Soudan.





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
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>Recommandation 10. Pour faciliter l'évaluation du recouvrement du coût des pertes de produits, nous recommandons au Secrétariat d'envisager 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>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 l'avis du Conseil d'administration.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
<p>Recommandation 2. Je recommande qu'OSDA élabore, en vue de mettre en oeuvre 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 oeuvre, en se fondant sur les recommandations issues des évaluations externes et internes de la qualité.</p>
<p>Opérations d'urgence – tsunami</p>			
<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>Préparation des états financiers</p>			
<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 signalés 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>Cette recommandation sera mise en oeuvre pour les états financiers annuels de 2006, qui seront soumis à l'examen et à l'approbation du Commissaire aux comptes et du Conseil d'administration.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 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 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>
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 divulguera les dérogations accordées au recouvrement des coûts d'appui indirects dans les Notes afférentes aux états financiers.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 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; ➤ 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>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>Concernant des avances concernant le 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>		<p>Le Secrétariat appliquera cette recommandation de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. ➤ 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. ➤ Comptes créditeurs et débiteurs: le Secrétariat améliorera les procédures de suivi afin de garantir un examen régulier des comptes créditeurs et débiteurs, et une réalisation des ajustements au moment opportun. ➤ Nouvelles avances: les politiques régissant les avances consenties au personnel et pour les voyages seront appliquées strictement, dès à présent. Les avances aux fournisseurs seront examinées et les procédures existantes seront améliorées et appliquées, selon les besoins.



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 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>➤ 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.</p> <p>➤ Modifications du système comptable: certaines améliorations rapides telles que l'augmentation du nombre de 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> <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>Comptabilisation des contributions en nature sous forme de services</p>			
<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>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
Opérations avec le Programme des Nations Unies pour le développement			
<p>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.</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 prend les mesures suivantes pour garantir l'exactitude des dépenses encourues et assumées par le PNUD :</p> <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 accords contractuels avec le PNUD par l'établissement de contrats de niveau pour chaque type de service en vue de définir les attentes et les obligations redditionnelles.



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 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. Une action a également été entreprise pour introduire des procédures renforcées pour le registre Vendor Master de WINGS en centralisant les informations de nature financière, évitant ainsi les erreurs ou fraudes découlant de contrôles imparfaits. Les processus de paiement électronique seront également consolidés en introduisant un système de fournisseurs pré-agrés et en confrontant les données avec les fichiers Vendor Master de WINGS. Les directives relatives à l'amélioration de ces deux contrôles prendront effet d'ici à juin 2005. ➤ Un processus de suivi plus rigoureux des recommandations du Commissariat aux comptes sera mis en place dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, avec l'examen de rapports intérimaires au niveau du siège.



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 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>		
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 deux⁴ spécifié par le Corps commun d'inspection des Nations Unies en 2004. La mise en œuvre dépend de l'étendue de cette rétroinformation et du cadre contractuel en vertu duquel elle pourrait être "systématique" pour les gouvernements des pays d'accueil (dans le cadre des contrats de projets formels).</p>



⁴ Facteur de succès critique n°2: "Les responsabilités respectives de chacune des principales parties de l'organisation sont clairement définies".



Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
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 œuvre une méthodologie d'allocation et d'attribution.</p>		<p>Une décision doit être prise à ce sujet au plus haut niveau de la direction.</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 œuvre la recommandation en 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>
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 SPR clos sont finalisés et publiés chaque trimestre.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes	Position du PAM	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 décembre 2005	Mesures adoptées ou devant être adoptées au 31 mars 2006
<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 formellement constitué début 2006 et a tenu sa première réunion en mars 2006.</p>
<p>Rapport coût-efficacité</p>			
<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>		

