



Programme Alimentaire Mondial

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration
Rome, 13-16 novembre 2017**

Distribution: générale

Date: 2 octobre 2017

Original: français

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2017/5-C/1

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour information

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

Plan de travail du Commissaire aux comptes*

Pour la période allant de juillet 2017 à juin 2018

* La Cour des comptes de la France utilise l'expression "auditeur externe" pour désigner la fonction que recouvre au PAM le terme "commissaire aux comptes". Par souci de cohérence avec la terminologie de l'ONU, c'est ce dernier terme qui est utilisé dans le présent document.

Coordonnateur responsable:

M. R. Bellin
Directeur du Bureau du Commissaire aux comptes
tél.: 066513-2392

Cour des comptes
FRANCE



AUDIT EXTERNE DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

Plan de travail du Commissaire aux comptes
pour la période allant de juillet 2017 à juin 2018

TABLE DES MATIÈRES

I. Mandat et objectifs	4
II. Missions et rapports.....	5
III. Normes et méthodes.....	5
IV. Domaines d’audit	6
A. Audits de performance	6
B. Audits sur le terrain.....	8
C. Audit des états financiers	9
Annexe I: Liste des sujets retenus pour la période 2017-2018 et liste indicative des sujets possibles pour les audits de performance des périodes suivantes	10
Annexe II: Liste des sites retenus pour les audits sur le terrain durant la période 2017-2018 et liste des audits de terrain durant les deux périodes précédente et suivante (à titre indicatif)	11
Liste des sigles utilisés dans le présent document	12

I. Mandat et objectifs

1. Le présent document, soumis au Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial (PAM) pour information, constitue le plan de travail annuel du Commissaire aux comptes et détaille les vérifications à effectuer entre juillet 2017 et juin 2018.
2. L'audit externe du PAM a été confié au Premier président de la Cour des comptes française pour la période allant du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2022, par une décision du Conseil d'administration en date du 10 novembre 2015, conformément à l'article 14.1 du Règlement financier du PAM.
3. Le mandat du Commissaire aux comptes est précisé à l'article XIV du Règlement financier du PAM et dans l'annexe à ce Règlement, ainsi que dans l'appel à candidatures aux fonctions de Commissaire aux comptes. L'appel à candidatures, ainsi que l'offre de services du Commissaire aux comptes, notamment son offre technique détaillée, validée par le Conseil, constituent le cahier des charges du mandat.
4. Les responsabilités du Commissaire aux comptes consistent à vérifier les états financiers du PAM (article 14.1 du Règlement financier) et à formuler, s'il le souhaite, des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion du PAM (article 14.4 du Règlement financier).
5. Le mandat donné au Commissaire aux comptes dans le cahier des charges validé par le Conseil porte d'une part, sur la vérification des états financiers annuels, d'autre part sur l'examen de la performance et de la régularité de la gestion du PAM.
6. En application de l'article XIV.6 (b) du Règlement général et en vertu des articles 13.1 et 13.3 du Règlement financier du PAM, le Directeur exécutif du PAM est responsable de l'établissement et de la présentation des états financiers. Conformément à l'article 3.1 du Règlement financier, le Directeur exécutif est également responsable de la gestion financière des activités du PAM, dont il rend compte au Conseil.
7. Une lettre de mission a été signée le 12 décembre 2016 avec la Directrice exécutive alors en poste, afin de s'assurer que, conformément à la norme ISA 210, les obligations respectives de la direction et du Commissaire aux comptes sont bien comprises.
8. La vérification des états financiers a pour objet de déterminer avec une assurance raisonnable si les états financiers reflètent fidèlement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière du PAM au 31 décembre 2017 et les résultats des opérations comptabilisées pendant l'exercice, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS); si les états financiers ont été établis conformément au Règlement financier et aux politiques comptables prescrites; si les politiques comptables appliquées correspondent à celles de l'exercice précédent; enfin, si les transactions ont été effectuées conformément au Règlement financier et aux autorisations données par les organes délibérants.
9. Dans le cadre de l'audit financier, le Commissaire aux comptes est amené à revoir et, le cas échéant, à tester certains mécanismes de contrôle interne ayant un impact significatif sur la préparation des états financiers. Il prend donc en considération les dispositifs de contrôle interne applicables à l'établissement des états financiers, en vue de définir des procédures d'audit appropriées en la matière et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces dispositifs. Même si ces travaux visent principalement à déterminer la stratégie d'audit financier, ils peuvent contribuer à mettre en évidence des possibilités d'amélioration du contrôle interne qui seront portées à la connaissance du PAM.
10. En ce qui concerne l'examen de la performance de la gestion, les missions d'audit auront pour objectif de déterminer si dans les domaines examinés, les activités sont menées conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités et si des améliorations sont possibles.
11. Les audits de performance viseront également à s'assurer que les activités, les transactions financières et les informations sont, dans tous leurs aspects significatifs, conformes aux dispositions des textes fondamentaux du PAM.

II. Missions et rapports

12. En vertu du cahier des charges, le Commissaire aux comptes doit produire chaque année un rapport d'audit sur les états financiers du PAM (soumis à l'approbation du Conseil) accompagné d'une opinion sur les comptes, deux rapports sur la performance et la régularité de la gestion du PAM, autrement dénommés "rapports d'audit de performance" (soumis au Conseil pour examen) et dix lettres d'observations établies à l'issue de visites des bureaux extérieurs (certains bureaux régionaux, bureaux de pays et autres types de bureaux). Le Commissaire aux comptes procède également à la validation du projet de rapport annuel sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes soumis par le Secrétariat au Conseil pour examen.
13. Les lettres d'observations sur la gestion des bureaux extérieurs ne sont communiquées en principe qu'au Secrétariat. Cependant, le Commissaire aux comptes se réserve la possibilité de rendre compte, dans ses rapports adressés au Conseil, de tout sujet observé dans les bureaux extérieurs sur lequel il y aurait lieu d'attirer l'attention du Conseil.
14. L'audit des états financiers se déroulera en deux missions au Siège du PAM: la mission d'audit intérimaire, à l'automne de l'année d'exercice à l'examen (soit du 16 au 27 octobre pour l'exercice 2017), afin de comprendre et de tester les mécanismes de contrôle interne; et la mission d'audit final, au premier trimestre après la clôture des comptes (soit du 19 février au 9 mars 2018 pour l'exercice 2017), afin d'examiner un certain volume de transactions.
15. Les deux audits de performance consisteront également chacun en deux missions menées au Siège entre septembre 2017 et février 2018, l'une préparatoire, afin de finaliser le cadrage de la mission et de recenser les processus clés, l'autre finale, afin de tester les contrôles, de collecter les preuves d'audit et de tirer des conclusions.
16. Chaque année, le Commissaire aux comptes effectue aussi dix visites sur le terrain, notamment dans des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Ces missions, qui portent sur la régularité de la gestion des bureaux, contribuent également aux audits de performance en fonction des thèmes sélectionnés. Elles peuvent aussi porter sur des vérifications d'échantillons sélectionnés en fonction des risques pesant sur les éléments associés aux états financiers. Pour la période allant de juillet 2017 à juin 2018, les missions d'audit sur le terrain se dérouleront entre septembre 2017 et février 2018.
17. En principe, le cahier des charges prévoit sept visites de bureaux de pays et trois audits de bureaux régionaux mais le Commissaire aux comptes adapte cette répartition si nécessaire.
18. Pour la période allant du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018, les dates de soumission des rapports finaux au Secrétariat du Conseil sont fixées au 6 avril 2018 pour les rapports d'audit de performance et au 20 avril 2018 pour le rapport d'audit sur les états financiers et l'opinion sur les comptes.

III. Normes et méthodes

19. Comme cela est prévu à l'article 14.3 du Règlement financier, l'audit des états financiers se déroule conformément aux Normes internationales d'audit, au Règlement financier du PAM ainsi qu'au mandat additionnel qui lui est annexé. Ces normes font partie des Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qui gouvernent également la méthode suivie par le Commissaire aux comptes pour la réalisation des audits de performance et de régularité.
20. L'ensemble de ces normes impose au Commissaire aux comptes de se conformer aux règles de déontologie pertinentes, d'exercer un jugement professionnel, et de faire preuve d'esprit critique et d'indépendance tout au long de l'audit. Ni les organes délibérants, ni le ou les organes directeurs d'une organisation ne peuvent s'ingérer dans la sélection des questions à contrôler, la planification, la programmation, l'exécution des travaux, la communication des résultats, et le suivi des audits.
21. Lors de la planification des missions, les travaux d'audit, qu'il s'agisse des audits financiers ou des audits de performance, comprennent trois composantes essentielles: la compréhension de l'entité, l'évaluation du système de contrôle interne et l'identification des risques importants.

22. Le Commissaire aux comptes planifie ses travaux de manière à:
 - répondre aux préoccupations essentielles du PAM et de ses organes directeurs au regard des objectifs d'efficacité, d'efficacités et d'économie de la gouvernance et de l'emploi des ressources allouées par les donateurs. Il convient donc que les missions d'audit portent sur des sujets significatifs, notamment en raison de leur importance financière ou stratégique;
 - croiser cette approche avec d'une part, une analyse des risques de toutes natures susceptibles d'entraver la capacité du PAM à obtenir les résultats attendus par les États membres, d'autre part avec le programme d'audit interne et d'évaluation. Les domaines de contrôle retenus doivent être susceptibles d'apporter une valeur ajoutée au PAM, notamment parce que les risques qui pèsent sur eux sont élevés et parce que ces domaines n'ont pas été complètement examinés lors des audits réalisés récemment par les différents organes de contrôle.
23. Le Commissaire aux comptes tient compte également, dans sa planification, de sa capacité à effectuer l'audit du domaine concerné compte tenu de l'information disponible et des moyens et délais qui lui sont accordés.
24. Afin d'établir son plan de travail pour la période allant de juillet 2017 à juin 2018 et sa stratégie pluriannuelle d'audit, le Commissaire aux comptes a actualisé son analyse des risques, ce qui lui a permis d'établir une liste de domaines de contrôle susceptibles de faire l'objet d'audits de performance, en raison de leur importance pour le PAM et de la valeur ajoutée des audits correspondants.
25. Le nombre de domaines potentiels excède évidemment le nombre de missions devant se dérouler entre juillet 2017 et juin 2018 (deux).
26. L'annexe I présente non seulement les deux sujets retenus au titre de la période allant de juillet 2017 à juin 2018, mais également une réserve de sujets prioritaires établie dans une perspective pluriannuelle, afin de donner plus de prévisibilité et de cohérence à la programmation d'une année sur l'autre. Cette liste élargie permettra aussi d'alimenter les discussions ultérieures avec la direction, les autres organes de contrôle et le Conseil, notamment pour éviter les doublons.
27. Les sujets mentionnés pour les périodes ultérieures sont purement indicatifs. Seuls les sujets arrêtés pour la première période engagent le Commissaire aux comptes. La stratégie pluriannuelle est révisée chaque année au moment de l'élaboration du plan de travail annuel.
28. L'annexe II présente, également dans une optique pluriannuelle (trois périodes biennales), la liste des audits sur le terrain à effectuer. Les mêmes réserves qu'à l'annexe I s'appliquent en ce qui concerne son adaptabilité pour les années suivant la première période.
29. Le présent plan de travail annuel doit être complété, au moment de la planification opérationnelle de chaque audit, par une étude préalable permettant de définir avec plus de précision le périmètre du sujet de l'audit et d'élaborer un cahier des charges qui est communiqué à la direction ainsi qu'un plan de mission destiné aux équipes d'audit.
30. Aux fins de ce travail de planification opérationnelle, le Commissaire aux comptes organise des réunions de travail avec la direction du PAM avant le début de chaque mission d'audit.

IV. Domaines d'audit

A. Audits de performance

1. Pertes liées aux approvisionnements alimentaires

31. En 2016, le PAM a indiqué dans ses états financiers avoir enregistré des pertes de produits alimentaires s'élevant à 21,1 millions de dollars (soit 23 786 tonnes). Ces pertes, qui tiennent au contexte difficile dans lequel se déroulent les opérations, ont presque doublé par rapport à l'exercice 2015. Elles représentent toutefois moins de 1 pour cent de la totalité des denrées distribuées.

32. Les pertes évoquées dans les états financiers et dont il est rendu compte dans le rapport sur les pertes présenté chaque année¹ sont uniquement celles qui se produisent après la livraison, c'est-à-dire après l'arrivée des denrées dans le pays bénéficiaire et avant leur remise aux partenaires coopérants ou leur distribution aux bénéficiaires. Les pertes qui surviennent avant l'entrée dans le pays ne sont pas consignées dans ces rapports mais elles le sont dans le Système d'appui à la gestion logistique (LESS). Le suivi des pertes après distribution est effectué grâce à d'autres mécanismes, comme l'Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET), qui permet de gérer la mise en œuvre des programmes.
33. L'objectif de l'audit des pertes liées aux approvisionnements alimentaires sera d'examiner l'efficacité, l'efficience et la régularité de la gestion des pertes de denrées subies par le PAM. Toutes les formes de pertes seront prises en considération, y compris celles qui surviennent avant l'arrivée des denrées dans le pays bénéficiaire ainsi que les utilisations non prévues de produits alimentaires après leur distribution aux bénéficiaires.
34. Les pertes qui n'engendrent pas de préjudice financier soit parce qu'elles sont couvertes par des mécanismes d'assurance tous risques, soit parce qu'elles font l'objet d'un remboursement ou d'un recouvrement, seront prises en compte. En effet, les vols, les fraudes ou les accidents divers, même s'ils donnent lieu à un remboursement ou à un dédommagement, ne sont pas sans effet sur le PAM puisqu'ils se traduisent par une perte d'efficacité.
35. La notion de perte liée aux approvisionnements alimentaires sera abordée dans un sens élargi. Les événements qui ne constituent pas a priori des pertes directes de vivres, comme les litiges éventuels avec les fournisseurs, les transporteurs ou les États, les incidents relatifs à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments peuvent engendrer des délais imprévus et des surcoûts, porter atteinte à la réputation du PAM et en fin de compte compromettre la réalisation des objectifs de celui-ci.
36. L'audit visera à:
 - recenser et quantifier si possible toutes les pertes, de quelque nature que ce soit, liées aux denrées livrées par le PAM, depuis la détermination de l'assortiment alimentaire jusqu'à la consommation finale;
 - examiner les mécanismes de recensement, d'analyse et de compte rendu relatifs aux pertes liées aux approvisionnements alimentaires;
 - analyser l'efficacité des mesures mises en place pour prévenir et atténuer ces pertes et vérifier notamment comment le PAM se prémunit contre les dommages financiers ou légaux ou les atteintes à sa réputation qu'il peut subir en rapport avec les denrées qu'il achète et distribue.

2. *Mise à l'échelle des ressources au lancement et à la clôture des opérations d'urgence*

37. Les interventions d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3, qu'il s'agisse d'opérations d'urgence ou d'interventions prolongées de secours et de redressement, sont déclenchées par le Directeur exécutif à la lumière de cinq critères: la taille de l'opération, sa complexité, le caractère d'urgence, les capacités à mobiliser et le risque pour la réputation du PAM. Elles entraînent la mobilisation de ressources supplémentaires en provenance du bureau régional (pour les interventions de niveau 2) ou du Siège (interventions de niveau 3).
38. En 2016, le PAM a dû faire face à un nombre sans précédent de situations d'urgence de niveau 2 ou 3, jusqu'à 12 en même temps. La plupart sont dues à des conflits prolongés et durent depuis des mois, voire des années. Certaines trouvent aussi leur origine dans des phénomènes climatiques.

¹ Rapport sur les pertes après livraison pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016 (WFP/EB.A/2017/10-B).

39. La multiplication des situations d'urgence engendre un risque substantiel de sollicitation excessive des moyens dont dispose le PAM, compte tenu de la pression extrême exercée sur ses ressources. Cette situation est accentuée par la nécessité d'intervenir rapidement dans un environnement très instable.
40. Quatre éléments clés seront pris en compte lors de cet audit: les financements, les ressources humaines, les denrées et les infrastructures.
41. La montée en puissance d'une opération d'urgence pendant sa phase initiale est une étape décisive pour le PAM, qui doit définir le niveau approprié de ressources et déployer celles-ci presque immédiatement tout en conservant la maîtrise.
42. La réduction de l'ampleur des ressources à la fin d'une opération d'urgence est un autre moment clé: les activités qui seront menées après la crise doivent être soigneusement conçues et planifiées afin de permettre le retour à la stabilité et la reconstruction. Les ressources doivent être redimensionnées et adaptées aux nouveaux objectifs.
43. L'audit visera à:
 - examiner comment le PAM analyse les situations d'urgence et définit le niveau de ressources approprié pour les phases initiales et finales des opérations;
 - analyser les mécanismes de déploiement (lors des phases initiales) et de restructuration (lors des phases finales) des ressources, y compris la collecte de données et le suivi;
 - recenser les principales faiblesses et les risques qui caractérisent l'allocation et l'utilisation des ressources lors des phases initiales et finales des opérations d'urgence et vérifier la solidité des contrôles internes et des mesures d'atténuation.

B. Audits sur le terrain

44. Le cahier des charges du Commissaire aux comptes prévoit chaque année la vérification de dix bureaux extérieurs, dont plusieurs bureaux régionaux et bureaux de pays.
45. Nous avons tenu compte, pour établir la planification, de notre analyse des risques et du caractère plus ou moins récent des derniers audits effectués par l'un des organes de contrôle.
46. Nous avons également sélectionné – sauf exception – pour chaque année, des bureaux de pays relevant de la zone des bureaux régionaux à l'étude pendant l'année considérée.
47. L'essentiel des interventions du PAM se fait actuellement dans le cadre de situations d'urgence, dans des zones où les risques concernant la sécurité sont élevés. Compte tenu des difficultés qu'il y a à travailler dans des environnements par nature instables, nous n'excluons pas de renoncer à nous rendre dans un ou des pays dont la visite est prévue au programme.
48. Nous avons tenu compte de l'importance des montants concernés, mais notre jugement professionnel peut nous amener, dans certains cas, à nous éloigner de la logique strictement financière.
49. On trouvera à l'annexe II la liste des sites envisagés. La période 3 (2018-2019) est mentionnée à titre indicatif, afin d'améliorer la coordination avec les autres organes de contrôle.
50. Les travaux d'audit examineront systématiquement la régularité de la gestion, du point de vue des finances, du personnel, de la gestion des actifs et de la coordination avec les autres organismes.
51. Les audits sur le terrain permettront également de recueillir des éléments utiles aux deux audits de performance qui seront réalisés pendant l'année, ainsi que de procéder aux vérifications complémentaires nécessaires dans le cadre de l'audit des états financiers du PAM.
52. Le développement des centres d'excellence, conçus comme un moyen de renforcer la coopération Sud-Sud, constitue un axe fort du Plan stratégique du PAM. Le Commissaire aux comptes pourra programmer le moment venu, au titre de ses visites sur le terrain, l'examen d'un ou de plusieurs de ces centres. Le cas échéant, cette thématique ferait alors l'objet d'une synthèse dans un de ses rapports soumis au Conseil.

C. Audit des états financiers

53. Son analyse préliminaire avait amené le Commissaire aux comptes à considérer que l'environnement de contrôle interne du PAM est caractérisé par un risque inhérent élevé lié à la nature et à la localisation des principales opérations du PAM, ainsi qu'à la structure très décentralisée laissant une large autonomie aux responsables à l'échelle des pays.
54. L'expérience acquise lors de l'audit financier de 2016 a confirmé l'évaluation initiale du Commissaire aux comptes et conduit à un renforcement de la coopération entre les équipes chargées de l'audit externe sur le terrain (dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bureaux de liaison), les équipes chargées de l'audit de performance et les équipes chargées de l'audit financier, afin que les questions soulevées lors des examens de la performance et de la régularité puissent être correctement prises en compte pour l'audit financier.
55. En outre, le Commissaire aux comptes a estimé dans son rapport que les états financiers de 2016 comportaient deux domaines à risque élevé:
 - a) Les transferts de type monétaire, en raison de la place croissante qu'ils occupent dans les activités du PAM et du risque inhérent important qui y est associé, mais aussi des défis qu'ils impliquent en termes de contrôle interne. Dans le cadre de l'audit financier de 2017, le Commissaire aux comptes continuera d'affecter un auditeur expérimenté à l'examen de ces transferts et portera une attention particulière à la mise en œuvre des recommandations émises en 2016.
 - b) La comptabilisation des produits provenant des contributions, en raison de l'importance que présente ce sujet au sein d'un organisme dépendant uniquement de contributions volontaires. Dans le cadre de l'audit financier de 2017, le Commissaire aux comptes continuera d'affecter un auditeur expérimenté à l'examen de la comptabilisation des produits, portera une attention particulière à la mise en œuvre des recommandations émises en 2016 et s'appuiera sur des procédures de confirmation directe approfondies.
56. Compte tenu de la nature de l'activité du PAM et de la structure extrêmement décentralisée qui est la sienne, le Commissaire aux comptes a estimé que le risque de fraude était élevé (les fraudes sont recensées chaque année dans le rapport de l'Inspecteur général). Pour l'audit financier de 2017, le Commissaire aux comptes continuera de charger un spécialiste d'analyser les données présentant des indices de fraude à l'aide de la loi de Benford et portera une attention particulière à la mise en œuvre des recommandations émises en 2016 dans le cadre de l'examen des systèmes informatiques. En effet, s'ils sont bien conçus et mis en place, les dispositifs généraux de contrôle informatique et de contrôle des applications peuvent contribuer à prévenir le risque de fraude.
57. Outre les deux grands risques susmentionnés et le risque de fraude, le Commissaire aux comptes a conclu que les postes ci-après étaient exposés à un risque inhérent et à un risque de contrôle élevés:
 - a) Trésorerie et équivalents de trésorerie
 - b) Stocks
 - c) Comptes fournisseurs, charges à payer, achats.
58. Pour ces postes importants soumis à un risque combiné élevé, le Commissaire aux comptes testera en profondeur les mécanismes de contrôle interne pendant la mission intérimaire et mènera des tests de validation approfondis pendant la mission finale. Il s'appuiera également sur des procédures de confirmation directe externes et, le cas échéant, tiendra compte des questions soulevées par l'équipe chargée de l'audit de performance et celle chargée de l'audit sur le terrain.

ANNEXE I**Liste des sujets retenus pour la période 2017-2018 et liste indicative des sujets possibles pour les audits de performance des périodes suivantes**

2016–2017 (rappel)	2017–2018	2018–2019/2019–2020/ 2020–2021/2021–2022
Bilan de la décentralisation	Pertes liées aux approvisionnements alimentaires	Ciblage des bénéficiaires des transferts de type monétaire
Évolution des ressources humaines	Mise à l'échelle des ressources au lancement et à la clôture des opérations d'urgence	Planification budgétaire et allocation des ressources dans les plans stratégiques de pays
		Partenariats avec le secteur privé pour le renforcement des capacités
		Mesure de la performance et plans stratégiques de pays
		Coordination interinstitutions
		Partenaires coopérants
		Composition des coûts de structure
		La fonction de supervision au PAM

ANNEXE II

**Liste des sites retenus pour les audits sur le terrain durant la période 2017-2018
et liste des audits de terrain durant les deux périodes précédente et suivante
(à titre indicatif)**

	2016-2017 (rappel)	2017-2018	2018-2019
Bureaux régionaux	Dakar	Le Caire	Nairobi
	Bangkok	Johannesburg	Panama
Bureaux de pays et autres bureaux	Cameroun	Liban	Haïti
	République centrafricaine	État de Palestine	Honduras
	Burkina Faso	Ukraine	Guatemala
	Myanmar	Turquie	Jordanie
	République démocratique populaire lao-Cambodge*	Népal	Ouganda
	Pakistan	Malawi	Somalie
	Addis-Abeba**	Zimbabwe	Djibouti
	Copenhague-Bruxelles-Londres***	Kenya	Genève, New York, Washington

* Mission portant sur les deux bureaux de pays au cours du même audit.

** Mission portant sur la représentation du PAM auprès de l'Union africaine et sur le bureau de pays au cours du même audit.

*** Mission portant sur les trois bureaux de liaison au cours du même audit.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COMET	Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
LESS	Système d'appui à la gestion logistique