



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 10-14 juin 2019

---

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 10 mai 2019

WFP/EB.A/2019/6-G/1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

---

## Rapport sur l'application des recommandations de l'Auditeur externe

### Projet de décision\*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport sur l'application des recommandations de l'Auditeur externe" (WFP/EB.A/2019/6-G/1).

1. Le présent rapport décrit les progrès accomplis par le PAM dans l'application des recommandations formulées par l'Auditeur externe dans les rapports qu'il a adressés au Conseil de 2015 à 2019. Il porte sur les recommandations restées en suspens à la session annuelle de 2018 du Conseil (WFP/EB.A/2018/6-I/1) et celles figurant dans les rapports de l'Auditeur externe sur la mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence (WFP/EB.A/2018/6-H/1) et sur les pertes liées aux approvisionnements alimentaires (WFP/EB.A/2018/6-G/1), ainsi que celles formulées dans les comptes annuels vérifiés de 2018 du PAM (WFP/EB.A/2019/6-A/1).
2. Le tableau 1 ci-après fait apparaître les progrès accomplis par le PAM depuis la session annuelle de 2018 du Conseil dans l'application des recommandations de l'Auditeur externe restées en suspens; le tableau 2 fait le point sur chacune de ces recommandations en attente et présente les observations de l'Auditeur externe à leur égard.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

---

#### Coordonnateurs responsables:

M. M. Juneja  
Sous-Directeur exécutif chargé du  
Département de la gestion des ressources  
et Directeur financier  
tél.: 066513-2885

M. J. Howitt  
Directeur de la Division de la gestion globale des risques  
et Responsable du contrôle des risques  
tél.: 066513-2786

**TABLEAU 1: APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE, 2015-2019**

<b>Objet du rapport et session annuelle de publication</b>	<b>Organe(s) responsable(s)</b>	<b>Nombre total de recommandations</b>	<b>Recommandations en attente à la session annuelle de 2018</b>	<b>Recommandations classées pendant la période considérée</b>	<b>Recommandations en attente à la session annuelle de 2019</b>
Gestion des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central 2015	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise	7	1	1	0
Programme d'alimentaire scolaire 2016	Centre d'excellence pour la lutte contre la faim au Brésil, Service de l'alimentation scolaire	15	4	4	0
Comptes annuels vérifiés de 2016 2017	Division des finances et de la Trésorerie	9	5	5	0
Évolution des ressources humaines 2017	Division des ressources humaines, Division des finances et de la Trésorerie	14	12	5	7
Décentralisation 2017	Division de l'innovation et de la gestion du changement, Bureau de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, Bureau des services juridiques, Bureau du Directeur exécutif, Département de la gestion des opérations, Département des services concernant les opérations, Département des partenariats et de la gouvernance, bureaux régionaux, Département de la gestion des ressources, Division de la gestion globale des risques	17	11	4	7
Comptes annuels vérifiés de 2017 2018	Division des finances et de la Trésorerie	7	7	6	1
Mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence 2018	Division des ressources humaines, Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, Département de la gestion des ressources, Division de la gestion globale des risques	7	7	3	4

**TABLEAU 1: APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE, 2015-2019**

<b>Objet du rapport et session annuelle de publication</b>	<b>Organe(s) responsable(s)</b>	<b>Nombre total de recommandations</b>	<b>Recommandations en attente à la session annuelle de 2018</b>	<b>Recommandations classées pendant la période considérée</b>	<b>Recommandations en attente à la session annuelle de 2019</b>
Pertes liées aux approvisionnements alimentaires 2018	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement, Division des politiques et des programmes, Unité des partenariats avec les ONG, Division du budget et de la programmation, Division des finances et de la Trésorerie	9	9	1	8
<b>Total partiel</b>		<b>85</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>27</b>
Comptes annuels vérifiés de 2018 2019	Division des finances et de la Trésorerie	5	0	0	5
<b>Total</b>			<b>56</b>	<b>29</b>	<b>32</b>

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<b>Gestion des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central</b> 2015	<b>Recommandation 7</b> Le PAM pourrait accélérer l'adoption de mesures visant à faire face aux risques répertoriés dans le registre central des risques de 2014 en ce qui concerne la "solicitation excessive des ressources du PAM lorsque les situations d'urgence se multiplient", afin qu'il y soit remédié rapidement.	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise	<p>En septembre 2018, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise a publié le protocole provisoire de lancement des interventions d'urgence pour les situations d'urgence de niveau 2 et 3, établi en prenant en considération, le cas échéant, les observations des directeurs régionaux et des services du Siège.</p> <p>En octobre 2018, la Division a mis en place une unité d'appui aux interventions immédiates qui aide le personnel présent sur le terrain à se préparer dans l'éventualité d'une crise et à intervenir si celle-ci se produit.</p>	Recommandation appliquée	Réponse acceptée
<b>Programme d'alimentation scolaire</b> 2016	<b>Recommandation 1 c)</b> Le Siège du PAM pourrait affiner l'outil institutionnel de communication de l'information et fournir aux bureaux de pays des instructions pour qu'ils rendent compte des coûts des programmes d'alimentation scolaire par enfant et par an.	Service de l'alimentation scolaire (précédemment de la responsabilité de la Division des politiques et des programmes)	Le PAM a mis au point un cadre d'analyse des coûts qui comprend des directives sur l'analyse coût-avantages et sur les évaluations du coût des repas scolaires au niveau national.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée
<b>Programme d'alimentation scolaire</b> 2016	<b>Recommandation 4</b> Le PAM pourrait recueillir et analyser des données supplémentaires afin de donner une idée plus claire de la structure de ses dépenses liées à l'alimentation scolaire par rapport à celles du	Service de l'alimentation scolaire (précédemment de la responsabilité de la Division des politiques et des programmes)	Le nouveau Service de l'alimentation scolaire, créé en juillet 2018, et le Partenariat pour le développement de l'enfant du Collège impérial de Londres ont collaboré à la mise au point d'une analyse de la situation de l'alimentation scolaire à l'échelle mondiale.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	gouvernement, au niveau de revenu du pays ainsi qu'à ses politiques et priorités budgétaires.				
Programme d'alimentation scolaire 2016	<b>Recommandation 9 a)</b> S'agissant des programmes d'alimentation scolaire, le PAM/le Centre d'excellence pourrait préparer des plans réalistes adaptés à la situation de chaque pays, en consultant systématiquement le gouvernement, afin de déterminer le pourcentage d'achats locaux à effectuer auprès de petits exploitants, en particulier de femmes, et d'en accélérer la mise en œuvre.	Centre d'excellence di PAM pour la lutte contre la faim (Brésil), Service de l'alimentation scolaire (précédemment de la Division des politiques et des programmes)	Le PAM et ses partenaires - l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, le Forum mondial sur la nutrition des enfants et le Partenariat pour le développement de l'enfant - ont réuni une documentation sur les enseignements essentiels qui se dégagent des expériences réussies en matière de programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale et publié le <i>Home-Grown School Feeding Resource Framework</i> (Cadre d'allocation de ressources pour les programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale). Ce document est conçu comme un outil destiné à encadrer la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Il a été lancé à l'occasion d'une manifestation organisée en octobre 2018 au Comité de la sécurité alimentaire mondiale dans le cadre de la Journée mondiale de l'alimentation.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<p><b>Programme d'alimentation scolaire</b> 2016</p>	<p><b>Recommandation 11</b> Un dispositif de suivi pourrait être mis en place, en consultant le Siège du PAM et les bureaux de pays, afin que les effets directs des plans d'action formulés après les voyages d'études au Centre d'excellence soient systématiquement pris en compte et mis en exergue dans les rapports normalisés sur les projets, lorsqu'ils sont en rapport avec les projets du PAM.</p>	<p>Centre d'excellence du PAM pour la lutte contre la faim (Brésil)</p>	<p>Dans la feuille de route intégrée, le PAM a redéfini les exigences en matière de communication de l'information au niveau des pays, de façon que les effets directs des plans d'action formulés après les voyages d'étude au Centre d'excellence du PAM soient systématiquement pris en compte et mis en exergue dans les rapports normalisés sur les projets et les rapports annuels par pays. Dans le contexte de ce nouveau cadre programmatique, le document de base qui fait référence pour les besoins des rapports est le plan stratégique de pays ou le plan stratégique de pays provisoire. Non seulement il est prévu de rendre compte des effets directs dans le cadre du système actuel, mais 37 pays dont le plan stratégique de pays ou le plan stratégique de pays provisoire a été approuvé y ont inclus des mesures de suivi, convenues avec les délégations et les autres pays, qui nécessitent l'assistance du Centre d'excellence du PAM. Ces pays rendront également compte des activités menées et des effets obtenus par le Centre dans le cadre des programmes portant sur l'alimentation scolaire, la petite agriculture, le renforcement des capacités des pays et les partenariats. Les activités du Centre d'excellence du PAM font pleinement partie de la feuille de route intégrée, ce qui permet au Centre d'améliorer le suivi des effets de sa collaboration avec les pays.</p>	<p>Recommandation appliquée</p>	<p>Réponse acceptée</p>
<p><b>Comptes annuels vérifiés de 2016</b> 2017</p>	<p><b>Recommandation 1</b> Le Commissaire aux comptes recommande au PAM de renforcer l'harmonisation des systèmes de gestion des</p>	<p>Division des finances et de la Trésorerie</p>	<p>La recommandation 1 portant sur les comptes annuels vérifiés de 2017 annule et remplace cette recommandation.</p>	<p>Recommandation classée</p>	<p>Réponse acceptée</p>

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	bénéficiaires en augmentant le taux de déploiement du système SCOPE et en intégrant de manière systématique le relevé des données digitales nécessaires à l'identification des bénéficiaires.				
<b>Comptes annuels vérifiés de 2016</b> 2017	<b>Recommandation 2</b> Le Commissaire aux comptes recommande au PAM d'actualiser régulièrement les données concernant les bénéficiaires, de documenter le suivi des modifications et de superviser les mises à jour.	Division des finances et de la Trésorerie	La recommandation 2 portant sur les comptes annuels vérifiés de 2017 annule et remplace cette recommandation.	Recommandation classée	Réponse acceptée
<b>Comptes annuels vérifiés de 2016</b> 2017	<b>Recommandation 3</b> Le Commissaire aux comptes recommande au PAM de mettre en place un système sécurisé de transmission des données concernant les bénéficiaires permettant de s'assurer que le fichier transmis par l'expéditeur correspond en tout point au fichier reçu par le destinataire (exportation, envoi et intégration sécurisés par automatisation du processus).	Division des finances et de la Trésorerie	La recommandation 1 portant sur les comptes annuels vérifiés de 2017 annule et remplace cette recommandation.	Recommandation classée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<b>Comptes annuels vérifiés de 2016</b> 2017	<b>Recommandation 4</b> Le Commissaire aux comptes recommande au PAM d'étendre, sous la supervision étroite du Siège, les analyses de données relatives aux ventes effectuées par les détaillants et de les orienter vers une utilisation permettant de détecter d'éventuelles erreurs ou fraudes et d'assurer la traçabilité des travaux effectués dans ce domaine.	Division des finances et de la Trésorerie	Les recommandations 1 et 2 portant sur les comptes annuels vérifiés de 2017 annulent et remplacent cette recommandation.	Recommandation classée	Réponse acceptée
<b>Comptes annuels vérifiés de 2016</b> 2017	<b>Recommandation 8</b> Le Commissaire aux comptes recommande au PAM d'améliorer la traçabilité de la piste d'audit entre les contributions enregistrées dans WINGS et la documentation contractuelle correspondante, et de renforcer le suivi des créances tant sur le terrain qu'au Siège, grâce à un suivi par donateur.	Division des finances et de la Trésorerie	La recommandation 3 portant sur les comptes annuels vérifiés de 2017 annule et remplace cette recommandation.	Recommandation classée	Réponse acceptée
<b>Évolution des ressources humaines</b> 2017	<b>Recommandation 1</b> Le Commissaire aux comptes recommande, conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies, de clarifier les critères de	Division des ressources humaines	La Division des ressources humaines, qui poursuit les travaux engagés pour appliquer cette recommandation, a repoussé le délai fixé pour la mise au point définitive du cadre de gestion des effectifs. Les discussions au sein de la direction se poursuivent à ce sujet; il s'agit notamment de faire le point en ce qui concerne la stratégie de l'institution et ses	Juin 2020	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	recrutement des différentes catégories d'agents afin de faire correspondre les principes affichés et la réalité.		répercussions sur les effectifs dans les cinq à dix années à venir.		
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 2</b> Le Commissaire aux comptes recommande un réexamen complet des rémunérations lors de l'embauche de nouveaux consultants, en les alignant davantage sur les pratiques du marché, quitte à les garder légèrement au-dessus pour attirer les meilleurs.	Division des ressources humaines	La Division des ressources humaines examine actuellement les modifications de la rémunération des consultants déjà mises au point. Ces modifications seront communiquées après la publication du cadre de gestion des effectifs.	Juin 2020	
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 3</b> Le Commissaire aux comptes recommande de réaliser à intervalles réguliers, par exemple tous les trimestres, une synthèse des principales composantes de l'ensemble des paies financées par le PAM.	Division des finances et de la Trésorerie (précédemment de la responsabilité de la Division des ressources humaines)	Le PAM établit chaque trimestre un rapport sur les dépenses de personnel pour les agents rémunérés par l'institution. Un projet (Quantum) est à l'étude qui permettra de faire le lien entre les postes du personnel recruté sur le plan national et les budgets de portefeuille de pays. Avec ce dispositif, dont la mise en service est prévue pour 2019-2020, il sera possible de rendre compte des coûts du personnel local.	Décembre 2020	
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 4</b> Le Commissaire aux comptes recommande: a) que le Siège et les bureaux régionaux supervisent davantage l'exercice d'examen de la structure	Division des ressources humaines	a) La Division des ressources humaines a élaboré et mis à disposition une boîte à outils visant à adapter les structures d'organisation afin de "dynamiser le PAM"; il s'agit d'aider les bureaux de pays à mener des examens d'adaptation structurelle. Ce guide fait partie intégrante du travail effectué dans le cadre du projet	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	<p>des effectifs, notamment pour pallier la forte hétérogénéité des ressources disponibles en matière de gestion des ressources humaines sur le terrain; et</p> <p>b) de systématiser cet examen pour tous les bureaux de pays et bureaux régionaux, tous les deux voire trois ans, et de le faire déboucher sur un véritable plan d'action, avec un calendrier précis.</p>		<p>d'adaptation structurelle, qui a pour objet d'aider les bureaux de pays à évaluer leurs effectifs pour faire en sorte qu'ils soient adaptés aux plans stratégiques de pays. La Division des ressources humaines actualisera cette boîte à outils en fonction des besoins.</p> <p>b) Des examens de la structure des effectifs, qui débouchent sur un plan d'action concret assorti d'un calendrier, sont désormais effectués régulièrement dans le cadre de la mise en place du plan stratégique du pays.</p>		
<p><b>Évolution des ressources humaines</b> 2017</p>	<p><b>Recommandation 5</b> Le Commissaire aux comptes recommande de bâtir un cadre de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, qui soit étroitement lié à l'exercice d'examen de la structure des effectifs mené à l'échelon local.</p>	<p>Division des ressources humaines</p>	<p>La Division des ressources humaines a expérimenté une méthode de planification des effectifs au sein de la Division de la nutrition, qui a été étendue aux services chargés des finances, du suivi et d'évaluation, et de la sécurité. La Division s'est servie des réactions recueillies pour élaborer une note conceptuelle dans la perspective d'une extension à l'ensemble de l'institution.</p> <p>Pour 2019, la Division des ressources humaines a obtenu les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Au niveau des bureaux de pays, celle-ci est déjà en cours dans le cadre du processus d'adaptation structurelle, que de nombreux bureaux de pays entreprennent actuellement ou vont engager dans les prochains mois.</p>	<p>Décembre 2019</p>	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 6</b> Le Commissaire aux comptes recommande d'établir une procédure de recrutement des consultants incluant, sauf exception motivée par une urgence avérée et formellement autorisée, un appel à candidatures ouvert et une mise en concurrence réelle.	Division des ressources humaines	La politique du PAM en matière d'emploi des consultants a été reformulée afin d'inclure l'obligation de recruter par voie de concours (et de publier les postes). Au Siège, la Division des ressources humaines n'est pas en mesure d'assurer ce mode de recrutement, qui nécessiterait des moyens supplémentaires. Certaines divisions du Siège ont déjà mis en place ces modalités de recrutement, mais ce n'est pas encore obligatoire.	Décembre 2019	
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 7</b> Le Commissaire aux comptes recommande de veiller à ce que les dossiers de recrutement comportent l'intégralité des pièces permettant un suivi du respect et de la qualité des procédures.	Division des ressources humaines	La politique actuelle n'exige pas que les dossiers mentionnés par l'Auditeur externe soient conservés, mais la nouvelle politique régissant l'emploi des consultants prendra en considération la recommandation de l'Auditeur externe concernant les dossiers de recrutement: toutes les procédures de mise en concurrence, notamment les contrôles des antécédents et des qualifications, devront être étayées par des documents.	Décembre 2019	
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 8</b> Le Commissaire aux comptes recommande de mener une réflexion à moyen terme sur la possibilité d'introduire une part de rémunération à la performance pour le personnel d'encadrement.	Division des ressources humaines	À la suite des analyses dont il a déjà été rendu compte, il a été décidé que, pour le moment, le PAM ne mettrait pas en place la rémunération en fonction de la performance.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 10</b> Le Commissaire aux comptes recommande qu'à intervalles réguliers un échantillon d'évaluations professionnelles et de renforcement des compétences (PACE) soit examiné par l'auditeur interne afin de permettre à la Division des ressources humaines d'effectuer un suivi davantage qualitatif et de mieux cibler les points d'amélioration.	Division des ressources humaines	Au milieu de l'année 2018, un comité transversal réunissant la Division des ressources humaines et les services d'audit interne a analysé un échantillon représentatif de 50 PACE pour évaluer le respect des délais et la qualité. Ce comité a rendu compte des résultats de cette analyse et de ses observations en août 2018.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 11</b> Le Commissaire aux comptes recommande de mener rapidement à son terme le projet de créer un fichier de cadres dirigeants pour diversifier les catégories de personnel envoyé sur le terrain et garantir ainsi une réponse efficiente aux situations d'urgence.	Division des ressources humaines	Le fichier de cadres dirigeants qu'il était proposé d'instaurer a été remplacé par un fichier recensant les "coordonnateurs des secours d'urgence". La Division des ressources humaines et la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise ont entrepris d'examiner le profil de tous les membres du personnel des classes P-4 à D-1 afin de décider de les inclure ou non dans ce fichier (60 pour cent des profils ont été étudiés).	Décembre 2019	
Évolution des ressources humaines 2017	<b>Recommandation 12</b> Le Commissaire aux comptes recommande de conditionner tout changement de statut d'une part significative des employés d'un bureau de pays à une étude préalable, rigoureuse et prudente du	Division des ressources humaines	Le projet concernant le personnel national tel qu'il était envisagé lors de l'audit externe a été intégré aux activités d'adaptation structurelle entreprises par chacun des bureaux de pays ou bureaux régionaux. Chaque bureau de pays doit évaluer ses besoins en personnel et solliciter des financements pour prendre en charge la structure mise en place afin de mettre en œuvre le plan stratégique de pays d'une durée de cinq	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	surcoût éventuel et de son mode de financement.		ans. Il incombe à la direction de chaque bureau d'évaluer les coûts supplémentaires de la structure des effectifs, en particulier à l'occasion de la présentation du plan stratégique de pays au Conseil d'administration. Les postes de durée déterminée doivent être pourvus par voie de concours, la politique du PAM autorisant les titulaires de contrats de services à se porter candidats. Les accords de services spéciaux ou de contrats de services ne peuvent être transformés en contrats de durée déterminée.		
<b>Évolution des ressources humaines</b> 2017	<b>Recommandation 14</b> Le Commissaire aux comptes recommande d'étudier la possibilité d'améliorer la pyramide des classes des administrateurs recrutés sur le plan national en finançant la création de postes supplémentaires aux échelons supérieurs par la suppression de postes d'administrateurs recrutés sur le plan international de niveau équivalent.	Division des ressources humaines	Le vivier de talents internationaux de demain a été mis en place, et il est opérationnel.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 1</b> Le Commissaire aux comptes recommande de publier sur l'Intranet la répartition des compétences arrêtée par la direction, un organigramme complet du Siège, y compris	Bureau du Directeur exécutif	L'organigramme du PAM et la liste des bureaux de pays sont publiés sur l'intranet. Ces informations sont mises à jour régulièrement.  Les modalités actuelles seront réexaminées au terme des travaux des organes délibérants portant sur le nouvel organigramme proposé pour le PAM.	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	des unités au sein des divisions, et une liste des bureaux de pays et des pays couverts, et de veiller à régulièrement actualiser ces informations.				
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 3</b> Le Commissaire aux comptes recommande de définir des seuils (financements des opérations, besoins du pays) en-dessous desquels un examen est lancé pour apprécier la viabilité du bureau et rendre un avis sur son maintien, sa fusion ou sa suppression. La conclusion devrait être communiquée au Conseil d'administration.	Département de la gestion des opérations, en concertation avec le Département des services concernant les opérations, le Département de la gestion des ressources et le Bureau de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée	Dans le cadre de l'examen portant sur les bureaux régionaux et les services du Siège, une analyse de la présence des bureaux de pays a été engagée et des critères clairs ont été arrêtés pour déterminer leur viabilité. Un outil de gestion a été mis au point pour assurer le suivi de la viabilité des bureaux de pays.	Décembre 2019	
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 4</b> Le Commissaire aux comptes recommande au Secrétariat d'appuyer systématiquement les échelons régionaux et locaux dans les négociations pour transférer les frais de structure des bureaux de pays aux gouvernements hôtes dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.	Département des partenariats et de la gouvernance, en collaboration avec le Département de la gestion des ressources, les bureaux régionaux et le Bureau des services juridiques	À l'appui des examens stratégiques nationaux Faim zéro, le PAM collabore avec les gouvernements et d'autres intervenants pour élaborer des programmes qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable. Les ressources mises à disposition par les gouvernements hôtes sont négociées au fil du temps, et il serait donc prématuré de confirmer des mesures portant sur les négociations relatives au transfert des frais de structure dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.  La haute direction du PAM va continuer à appuyer les négociations sur le transfert des frais de structure des	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			bureaux de pays aux gouvernements hôtes à mesure que ces derniers précisent le volume des ressources qu'ils mettront à disposition pour prendre en charge les activités de partenariat des bureaux de pays.		
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 6</b> Le Commissaire aux comptes recommande de préciser la nature, la portée et les limites de la fonction de supervision confiée aux bureaux régionaux.	Département de la gestion des opérations, en concertation avec la Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Département de la gestion des ressources, les bureaux régionaux et d'autres services	Dans le cadre de l'examen des bureaux régionaux et des services du Siège, des descriptifs de fonctions ont été établis, qui comprennent une section sur la supervision de la gestion exercée par le Siège et les bureaux régionaux.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 7</b> Le Commissaire aux comptes recommande de préciser les modalités techniques des missions de supervision des bureaux régionaux: format des rapports, système de suivi des recommandations et vérifications attendues.	Division de la gestion globale des risques (précédemment de la responsabilité du Département de la gestion des opérations), en concertation avec la Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Département de la gestion des ressources, les	La Division de la gestion globale des risques s'attache actuellement à mettre au point un outil en ligne afin d'améliorer et d'automatiser la gestion des recommandations portant sur les risques, les assurances et les contrôles. Ce dispositif comprendra un registre central des recommandations issues des activités de supervision, et les bureaux régionaux pourront y inclure les principales conclusions et recommandations formulées à l'issue des missions de supervision qu'ils effectuent. Cette plateforme commune permettra également d'améliorer plus facilement les analyses, l'information des supérieurs hiérarchiques en cas de problème, les rapports et les suites données par la direction à propos des questions en suspens.	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
		bureaux régionaux, et les services compétents			
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 8</b> Le Commissaire aux comptes recommande d'établir, dans des directives publiées annuellement, les priorités assignées à chaque bureau régional en matière de supervision et de soutien, compte tenu des contextes dans lesquels ils opèrent	Bureau du Directeur exécutif, en concertation avec les services concernés	L'examen de la fonction de supervision, des rôles, des responsabilités et des périmètres géographiques des bureaux régionaux décrit les responsabilités d'un bureau régional en matière de supervision et de soutien tels qu'exposés dans les descriptifs de fonctions des services du Siège et des bureaux régionaux approuvés par le Groupe de direction en février 2019.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 9</b> Le Commissaire aux comptes recommande d'effectuer un bilan des outils relatifs aux partenariats mis à la disposition des bureaux de pays et d'en assurer la diffusion extensive pour renforcer le soutien apporté au terrain.	Département des partenariats et de la gouvernance, bureaux régionaux	La Division des partenariats avec les gouvernements a mis en place un module de formation sur la mobilisation des ressources à l'intention du personnel du PAM en poste dans le monde entier en 2018. Ce module complète la formation technique en cours sur l'enregistrement et la gestion des dons.  Consciente qu'il est important de systématiser les contacts et les échanges d'informations avec les donateurs, la Division a mis en place une plateforme de centralisation des informations concernant les partenaires appelée Salesforce afin de faciliter la gestion des partenariats à tous les niveaux.  En outre, le Département des partenariats et de la gouvernance a élaboré et mis en place des directives pratiques et une formation technique à l'intention du personnel de tous les bureaux régionaux pour faciliter la transition opérationnelle vers la feuille de route intégrée. Dans ce contexte, le Département des	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			<p>partenariats et de la gouvernance aide les bureaux de pays à établir des plans d'action relatifs aux partenariats dans le cadre de leurs plans stratégiques de pays. Entre mi-2017 et fin 2018, le Département a organisé une série de stages de formation régionaux concernant la feuille de route intégrée auxquels ont participé environ 175 employés représentant 78 bureaux de pays.</p> <p>En 2018, le Département des partenariats et de la gouvernance a continué de mettre à jour la série d'outils de gestion des partenariats proposée sur la page du portail WFPgo relative aux partenariats (Partnerships Topics) et de veiller à son bon fonctionnement; de nouvelles indications concernant l'accès aux fonds de financement commun ont notamment été mises en ligne.</p> <p>Le Département des partenariats et de la gouvernance a également lancé une plateforme didactique à l'intention des services chargés des partenariats sur le Portail d'apprentissage en ligne du PAM (WeLearn). Cette plateforme propose notamment une formation aux notions de base en matière de partenariats qui s'adresse à l'ensemble du personnel, ainsi qu'une documentation concernant chaque partenaire et des ressources extérieures au PAM sur la négociation, le développement des relations, la communication et l'intelligence émotionnelle.</p>		

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 10</b> Le Commissaire aux comptes recommande d'examiner la soutenabilité des périmètres géographiques des bureaux régionaux, notamment ceux de Dakar et du Caire.	Département de la gestion des opérations, en concertation avec la Division de l'innovation et de la gestion du changement	L'examen des périmètres géographiques des bureaux régionaux a été achevé et des recommandations ont été adressées au Groupe de direction.	Décembre 2019	
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 11</b> Le Commissaire aux comptes recommande de conditionner toute nouvelle réduction des moyens du Siège et tout transfert parallèle de responsabilités et de pouvoirs au terrain à l'évaluation complète de la persistance de risques systémiques, notamment au regard des transferts de type monétaire et des achats.	Bureau du Directeur exécutif, en concertation avec tous les services concernés	L'activité de transferts de type monétaires est transversale; c'est pourquoi, afin d'assurer la qualité à toutes les étapes du processus et de faire face aux risques systémiques qu'il comporte, le PAM investit actuellement dans la mise en place de plateformes de transfert monétaire et d'assistance numérique, comme indiqué dans le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021; cela permettra de renforcer les assurances, les garanties et la gestion des risques et de centraliser l'analyse des données et les observations. Le PAM a l'intention d'accompagner ces investissements dans les technologies d'un renforcement des capacités de son personnel. En outre, dans le cadre de l'examen des fonctions actuellement en cours, il est prévu de revoir les rôles et les responsabilités en matière de transferts de type monétaire à l'échelle de toute l'institution afin d'en préciser davantage la répartition.	Décembre 2021	
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 12</b> Le Commissaire aux comptes recommande d'examiner la viabilité des petits bureaux de liaison ainsi que leur valeur	Département des partenariats et de la gouvernance	La Division des partenariats avec les gouvernements a procédé à un examen de la performance de ces bureaux au cours de l'année 2018, dans le cadre duquel les avis formulés par le Directeur exécutif à la suite des visites qu'il a effectuées ont été pris en considération. La direction a conclu que l'ensemble	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	ajoutée en termes d'efficacité et d'économies.		des bureaux actuels peuvent encore apporter une contribution non négligeable au positionnement du PAM et aux activités de partenariat et de mobilisation de ressources. En outre, à l'occasion de ses dernières visites, le Directeur exécutif a recommandé de renforcer les bureaux de liaison du PAM à Washington (États-Unis d'Amérique), Londres (Royaume-Uni) et Ottawa (Canada). Certes, cette position se justifie, mais les responsables du Département des partenariats et de la gouvernance restent attentifs au retour sur investissement de ces bureaux, tout en admettant que les évolutions de la politique intérieure et des orientations des gouvernements nationaux en ce qui concerne l'appui au système multilatéral peuvent avoir des effets non négligeables sur leur utilité.		
<b>Décentralisation</b> 2017	<b>Recommandation 15</b> Le Commissaire aux comptes recommande de systématiser davantage la procédure de constatation, d'analyse et de suivi des pertes sur le plan local.	Département de la gestion des opérations, bureaux régionaux, Département de la gestion des ressources (précédemment de la responsabilité du Département de la gestion des opérations, des bureaux régionaux, du Département de la gestion des ressources et du	Les procédures du PAM en matière de constatation, d'analyse et de suivi des pertes au niveau local sont les suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ un rapport sur les pertes globales récapitulant les pertes avant et après livraison enregistrées en 2018 sera communiqué au Conseil en juin 2019. Ce rapport fait état des pertes subies entre le moment (et le lieu) où le PAM prend juridiquement possession des marchandises (des mains d'un donateur apportant une contribution en nature ou d'un fournisseur avec lequel le PAM a passé un marché) et le point de distribution ou la remise aux bénéficiaires.</li> <li>➤ Les pertes financières liées aux transferts de type monétaire sont également signalées au Conseil d'administration, à sa session annuelle,</li> </ul>	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
		Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle)	<p>conformément aux dispositions relatives à la gestion financière du manuel sur les transferts de type monétaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les pertes d'articles non alimentaires, y compris les stocks et les éléments d'actifs fixes, sont déclarées au comité local de contrôle du matériel, qui formule des recommandations à l'intention des directeurs des bureaux de terrain ou du Siège, selon la valeur des articles concernés. Les pertes d'articles non alimentaires sont indiquées dans les comptes annuels vérifiés.</li> </ul> <p>En outre, dans le cadre des initiatives internes d'importance primordiale annoncées dans le Plan de gestion du PAM adopté en 2018, le PAM a reconnu la nécessité de mettre en place une plateforme en ligne pour systématiser la gestion de l'exposition aux risques critiques, l'enregistrement et la quantification des phénomènes de risque et le suivi des recommandations issues des activités de contrôle et des mesures d'atténuation prises, de manière plus cohérente et plus globale. L'expérimentation de ce nouveau dispositif – l'outil de suivi des risques et des recommandations – devrait être possible dans un certain nombre de pays, de bureaux régionaux et de services à compter du troisième trimestre 2019; il sera doté de fonctionnalités d'évaluation des risques, d'enregistrement des incidents et de suivi des activités de contrôle.</p>		

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<b>Comptes annuels vérifiés de 2017</b> 2018	<b>Recommandation 1</b> L'Auditeur externe recommande au PAM de continuer la mise en œuvre des recommandations formulées pour l'exercice 2016 au titre de l'activité de transferts de type monétaire en poursuivant le déploiement du système de suivi des bénéficiaires SCOPE et de ses fonctionnalités associées en termes de transmission sécurisée de données, avec l'objectif de couvrir, à terme, 80 pour cent des transferts de type monétaire.	Division des finances et de la Trésorerie	La recommandation 1 portant sur les comptes annuels vérifiés de 2018 annule et remplace cette recommandation.	Le Secrétariat rendra compte de la situation à cet égard en faisant le point sur la recommandation 1 portant sur les comptes annuels vérifiés de 2018.	Réponse acceptée
<b>Comptes annuels vérifiés de 2017</b> 2018	<b>Recommandation 2</b> L'Auditeur externe recommande au PAM de continuer la mise en œuvre des recommandations formulées pour l'exercice 2016 au titre de l'activité de transferts de type monétaire en s'assurant, au moins une fois par an, que les données des bénéficiaires enregistrées dans SCOPE sont bien à jour.	Division des finances et de la Trésorerie	la Division des politiques et des programmes a récemment élaboré des directives relatives à la gestion des bénéficiaires qui mentionnent l'obligation de vérifier et de mettre à jour l'identité des bénéficiaires: il est précisé dans le guide que cette vérification doit être effectuée à chaque cycle de distribution pour s'assurer de l'identité des bénéficiaires, et au moins une fois par an (chaque semestre de préférence en présence de réfugiés) pour s'assurer de leur présence et l'exactitude des informations relatives à leur identité et pour vérifier qu'ils sont en possession d'un justificatif approprié afin d'établir leurs droits.  Des procédures opératoires normalisées pour l'enregistrement des données relatives aux	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			<p>bénéficiaires dans le système SCOPE ont été élaborées et mises à disposition afin de favoriser l'intégrité de ces données. Ces procédures seront régulièrement mises à jour, chaque fois que de nouvelles directives et de nouveaux outils seront disponibles.</p> <p>En outre, en octobre 2018, les principes de gestion du cycle de vie des données relatives aux bénéficiaires ont été présentés au Comité de gestion des données, qui les a validés. Puis, en novembre 2018, le Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion les a approuvés. Le cycle de vie des données relatives aux bénéficiaires dans le système SCOPE s'inspire de ces principes, qui encadrent l'archivage des données enregistrées, puis leur élimination.</p>		
<b>Comptes annuels vérifiés de 2017</b> 2018	<b>Recommandation 3</b> L'Auditeur externe recommande au PAM de poursuivre les actions pour améliorer la piste d'audit en formalisant les contrôles internes mis en place pour l'enregistrement des dons et en documentant les contrôles effectués, ainsi que toute correction effectuée affectant les produits comptabilisés	Division des finances et de la Trésorerie	La Sous-Division de la comptabilité générale a communiqué à l'Auditeur externe un descriptif des procédures d'enregistrement et de gestion des contributions à recevoir et du produit des contributions et des contrôles internes à cet égard. De plus, la Sous-Division de la comptabilité générale, la Sous-Division de l'appui aux procédures et systèmes financiers et la Division des partenariats avec les gouvernements ont amélioré la documentation des contrôles portant sur le rapprochement entre les données du module de gestion des dons et celles du module de comptabilité financière.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<b>Comptes annuels vérifiés de 2017</b> 2018	<b>Recommandation 4</b> L'Auditeur externe recommande au PAM de finaliser la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de la revue informatique effectuée en 2016, en terminant le déploiement du module GRC (séparation des tâches) dans WINGS.	Division des finances et de la Trésorerie	La recommandation 2 portant sur les comptes annuels vérifiés de 2018 annule et remplace cette recommandation.	Recommandation classée	Réponse acceptée
<b>Comptes annuels vérifiés de 2017</b> 2018	<b>Recommandation 5</b> L'Auditeur externe recommande au PAM de compléter le manuel de gestion des ressources financières en ce qui concerne les contributions en nature, en détaillant la documentation qui doit être fournie pour l'évaluation et la vérification de la valeur du produit comptabilisé (notamment pour ce qui concerne les contributions issues des accords de partenariat relatifs aux moyens en attente et pour les dons en nature de produits alimentaires et d'actifs).	Division des finances et de la Trésorerie	La Sous-Division de la comptabilité générale a mis à jour le manuel de gestion des ressources financières: elle a précisé les critères de comptabilisation des contributions en nature et donné des directives à propos de l'évaluation des contributions en nature et de la documentation à fournir à l'appui de leur enregistrement.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<b>Comptes annuels vérifiés de 2017</b> 2018	<b>Recommandation 6</b> Afin de renforcer le dispositif de contrôle interne, l'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer que chaque bureau de pays renseigne mensuellement l'ensemble des informations requises dans COMET.	Division des finances et de la Trésorerie	L'Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation et les bureaux régionaux procèdent chaque mois à l'examen des données saisies par les bureaux de pays dans COMET (l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace [des opérations programmées]) et en cas de décalage, l'attention des bureaux de pays est attirée sur les chiffres clés et des missions d'appui sont diligentées sur demande. Le PAM continuera de surveiller le respect des délais et le caractère exhaustif des données communiquées.	Recommandation appliquée	Réponse acceptée
<b>Comptes annuels vérifiés de 2017</b> 2018	<b>Recommandation 7</b> L'Auditeur externe recommande de mettre en place une réconciliation mensuelle: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) d'une part, entre les montants de transferts de type monétaire distribués aux bénéficiaires apparaissant dans WINGS et ceux déclarés dans COMET;</li> <li>b) d'autre part, entre les données de COMET relatives aux marchandises reçues par les partenaires et celles de sortie de stock de LESS, puis de justifier l'ensemble des écarts constatés.</li> </ul>	Division des finances et de la Trésorerie	a) À compter de décembre 2018, les mesures suivantes ont été prises pour mettre en place à l'échelle de l'institution des procédures stables permettant d'assurer le rapprochement entre les montants des transferts monétaires aux bénéficiaires saisis dans WINGS et dans COMET. <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Modification des procédures comptables afin de rectifier l'indicateur de performance clé utilisé dans ces deux systèmes d'information: à partir de janvier 2018, les valeurs enregistrées dans COMET pour les transferts de type monétaire aux bénéficiaires doivent être comptabilisées en tant que valeurs transférées, comme expliqué dans la section de la version actualisée du manuel d'utilisation de COMET qui porte sur la communication des données mensuelles relatives aux transferts de type monétaire.</li> <li>ii. Communication écrite adressée par le Directeur de l'Unité chargée des programmes relatifs à l'accès aux marchés à l'ensemble des conseillers régionaux chargés des transferts</li> </ul>	Recommandation a) décembre 2019 Recommandation b) appliquée	b) Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			<p>de type monétaire, les priant d'examiner et de rectifier la valeur effective des transferts de type monétaire dans le système WINGS et dans COMET pour la région dont ils sont chargés; cette mesure a permis de sensibiliser tous les bureaux de pays à la nécessité d'enregistrer l'indicateur clé de performance révisé dans les deux systèmes et à l'utilité de cette mesure pour l'avenir.</p> <p>iii. Mise au point de CASHboard, un outil centralisé d'analyse de données relatives aux transferts de type monétaire, qui permet de visualiser et de comparer quotidiennement les données entre WINGS et COMET au niveau des bureaux de pays et au niveau régional: pour 2018, le rapprochement a été réalisé pour l'ensemble de l'exercice afin d'établir les rapports normalisés sur les projets et les rapports annuels par pays. À compter de 2019, les coordonnateurs responsables des transferts de type monétaire des bureaux régionaux et des bureaux de pays sont invités à vérifier périodiquement la cohérence des données relatives aux transferts de type monétaire saisies pendant la période de validité du projet.</p> <p>b) Le PAM procède chaque mois au rapprochement des données relatives aux marchandises reçues par les partenaires enregistrées dans COMET et des chiffres concernant les sorties de stock saisis dans le Système d'appui à la gestion logistique (LESS). L'Unité de liaison pour le suivi et</p>		

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			l'évaluation et le bureau régional attirent l'attention des bureaux de pays sur les problèmes détectés et leur demandent d'établir une note pour le dossier afin d'expliquer toute anomalie. Des missions d'appui sont diligentées sur demande.		
<b>Mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence</b> 2018	<b>Recommandation 1</b> L'Auditeur externe recommande d'articuler plus clairement les situations d'urgence du PAM et du Comité permanent interorganisations: a) en prévoyant dans un protocole révisé les critères qui permettent au PAM de définir le niveau de l'urgence indépendamment des décisions du Comité permanent interorganisations; et b) lorsque sa décision diffère (par exemple pour une intervention d'urgence de niveau 3 activée par le seul PAM), en produisant un mémorandum spécifique à l'attention des donateurs sur les raisons pour lesquelles cette différence d'appréciation s'est imposée.	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise	a) Le protocole de lancement des interventions d'urgence du PAM arrêté en septembre 2018 harmonise les critères du PAM avec ceux du Comité permanent interorganisations, dans le souci d'assurer la cohérence. Toutefois, l'activation d'une intensification à l'échelle de tout le système et les déclarations de niveau d'urgence par chaque institution continueront d'avoir des finalités distinctes. Tout en engageant les membres du Comité à respecter un ensemble de procédures décidées d'un commun accord, le protocole d'activation d'une intensification à l'échelle de tout le système laisse aux organismes membres du Comité la possibilité de décider de déclencher leurs propres mécanismes et procédures en ce qui concerne les situations d'urgence majeure. b) Le Directeur exécutif publie une note interne après chaque décision d'activation. De plus, le PAM communique ses décisions et leur incidence sur les opérations dans le cadre des mécanismes en place, notamment les réunions d'information sur les opérations organisées à intervalles réguliers à l'intention du Conseil d'administration et les contacts bilatéraux avec les États membres	Recommandation classée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			dans les pays, au niveau régional et à celui du Siège.		
<b>Mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence</b> 2018	<b>Recommandation 2</b> L'Auditeur externe recommande de clarifier les termes du protocole d'activation des interventions d'urgence, notamment en: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) prévoyant une durée cible, même indicative, pour la phase de début d'une crise;</li> <li>b) détaillant les objectifs (externes ou internes) visés par le PAM;</li> <li>c) simplifiant la chaîne de commandement;</li> <li>d) précisant les critères et étapes des désactivations.</li> </ul>	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise	a) La version révisée du protocole de lancement des interventions d'urgence du PAM arrêtée en septembre 2018 reprend le principe validé par le Comité permanent interorganisations distinguant entre intervention immédiate de niveau 3 (phase initiale dite "d'intensification" qui consiste à mettre en place des moyens rapidement) et une intervention d'urgence de niveau 3 (phase dite "de maintien", lorsque l'ampleur et la gravité d'une crise prolongée exigent une attention et un soutien permanents au plus haut niveau). La durée initiale standard d'une intervention d'urgence de niveau 2 ou d'une intervention immédiate de niveau 3 est de 90 jours pour une crise survenant brutalement et de 180 jours pour une situation d'urgence complexe. À l'issue de cette période, la situation est examinée et il est recommandé de prolonger la phase d'urgence, d'amorcer une phase de transition ou de mettre fin à l'intervention. En cas de prolongation ou de transition, la période proposée ne doit pas dépasser 90 jours pour une intervention immédiate de niveau 3 et 180 jours pour une situation d'urgence de niveau 2 ou une intervention d'urgence de niveau 3; au terme de cette période, la situation devra faire l'objet d'un nouvel examen.  b) La version révisée du protocole d'activation prévoit des mesures de déclenchement de nature à favoriser l'efficacité et l'efficacité de	Recommandation appliquée	Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			<p>l'intervention: la nomination ou le déploiement de renforts en personnel d'encadrement en situation d'urgence, des modifications temporaires de la structure hiérarchique et des délégations de pouvoirs, l'activation de mécanismes spécifiques de coordination stratégique et opérationnelle et l'élaboration de cadres opérationnels d'urgence pour guider l'exécution de l'intervention d'urgence et en suivre le déroulement.</p> <p>c) Les nouvelles dispositions du protocole d'activation expliquent plus simplement la structure hiérarchique mise en place dans chaque situation (urgence de niveau 2, intervention immédiate de niveau 3 ou intervention de niveau 3).</p> <p>d) Les nouvelles dispositions du protocole d'activation précisent les critères et les étapes de la désactivation et exposent les responsabilités et les mesures à prendre en la matière.</p>		
<p><b>Mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence</b> 2018</p>	<p><b>Recommandation 3</b> L'Auditeur externe recommande de renforcer la portée des mesures de préparation, notamment en: a) précisant les responsabilités des bureaux régionaux dans la supervision de la mise en place du Guide pour la préparation aux situations</p>	<p>Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise: a) et b) et Division de la gestion globale des risques: c)</p>	<p>a) Dans les déclarations d'assurance annuelles, qui servent à étayer la déclaration du Directeur exécutif sur le contrôle interne, les directeurs de pays doivent indiquer si leur bureau s'est préparé efficacement aux situations d'urgence et aux interventions immédiates grâce à la mise en œuvre des mesures prévues au titre du dispositif de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de catastrophe et, s'il y a lieu, de mesures de préparation plus poussées. Comme l'indique le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe, les administrateurs chargés de la</p>	<p>Recommandations a) et b) appliquées</p> <p>Recommandation c) classée</p>	<p>Réponse acceptée</p>

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	<p>d'urgence et d'intervention en cas de catastrophe sur le terrain;</p> <p>b) systématisant, comme le prévoit le protocole, la référence au degré de réalisation des actions de préparation dans les évaluations des directeurs de pays;</p> <p>c) intégrant dans les registres des risques des actions d'atténuation spécifiques aux risques de fraude et pertes potentielles en situation d'urgence.</p>		<p>préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de catastrophe au sein des bureaux régionaux aident les bureaux de pays de leur région et prennent pour ces pays toutes les mesures nécessaires à cet égard. Au sein de la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, la Sous-Division de la préparation aux situations d'urgence fournit un appui technique aux administrateurs chargés de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de catastrophe au sein des bureaux régionaux et tient à jour le dispositif de suivi.</p> <p>b) Grâce à l'outil de suivi de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de catastrophe, les administrateurs chargés de ces activités dans les bureaux régionaux, le Siège et les responsables des bureaux de pays peuvent surveiller sans difficulté le déroulement de ces activités et conseiller les directeurs et leurs collègues s'ils constatent des insuffisances dans les mesures de préparation. La Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise se sert de cet outil pour communiquer régulièrement les valeurs des indicateurs de performance clé pour les besoins du cadre de responsabilité des directeurs de pays.</p> <p>c) Cette recommandation est caduque du fait de la publication en 2019 du Rapport de l'Auditeur externe sur la prévention, détection et répression de la fraude.</p>		

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<b>Mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence</b> 2018	<b>Recommandation 4</b> L'Auditeur externe recommande de mettre en place un outil financier permettant de rendre compte du coût complet réel consolidé des interventions d'urgence de niveau 2 et 3.	Département de la gestion des ressources	Le passage au dispositif de la feuille de route intégrée étant désormais effectif, le PAM est en mesure de fournir des données sur le coût global des opérations d'urgence de niveau 2 et 3 pour des périodes spécifiques. Comme il était précisé dans la première réponse de la direction, ces données financières continueront d'englober des opérations en cours avant l'activation d'une situation d'urgence de niveau 2 ou 3, lorsqu'une intervention d'urgence était déjà en place. Le calendrier de mise en œuvre de cette recommandation correspond nécessairement à l'achèvement du passage au dispositif de la feuille de route intégrée.	Décembre 2019	
<b>Mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence</b> 2018	<b>Recommandation 5</b> L'Auditeur externe recommande de mener à bien une série d'analyses financières permettant: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) d'identifier et de quantifier l'effort budgétaire supplémentaire alloué aux situations de niveau 2 et 3 du fait de l'intervention régionale et de celle du Siège, et</li> <li>b) de mettre en place, le cas échéant, des circuits de financement non affectés plus spécifiques.</li> </ul>	Département de la gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Se reporter à la réponse du PAM à la recommandation 4 ci-dessus.</li> <li>b) Le Compte d'intervention immédiate est un instrument essentiel grâce auquel le PAM est en mesure d'agir ou de réagir dans des situations où des vies sont en péril, si les donateurs n'ont pas encore annoncé de contributions spécifiques. Les contributions à affectation souple permettent aussi au PAM de disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour intervenir. Au total, ces deux sources de financement peuvent apporter les ressources nécessaires pour faire face aux besoins immédiats en situation d'urgence de niveau 2 ou 3. Dans le cadre de la supervision qu'ils exercent, les membres du Comité d'allocation stratégique des ressources déterminent l'orientation stratégique de l'utilisation de ces ressources, et en jouant sur ces deux types de financement, le PAM dispose d'un</li> </ul>	a) Décembre 2019 b) Recommandation classée	b) Réponse acceptée

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			canal de financements non assorti de restrictions sans avoir à créer de fonds subsidiaire. La structure actuelle permet d'affecter ces ressources à toute situation dans laquelle des vies sont menacées, ce qui reste la priorité du PAM, sans réserver l'emploi de contributions non assorties de restrictions uniquement à des circonstances particulières.		
<b>Mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence</b> 2018	<b>Recommandation 6</b> <b>L'Auditeur externe recommande</b> d'établir un outil de suivi élargi et centralisé des employés du PAM pouvant être déployés en situation d'urgence et de formaliser sa doctrine d'emploi.	Division des ressources humaines, Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise	La Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions et la Division des ressources humaines ont élaboré conjointement une proposition intitulée "système mondial d'affectation d'urgence" et ont recherché des possibilités de financement interne pour mettre ce système en place. La proposition a reçu 12 pour cent du financement nécessaire pour 2018 et 25 pour cent pour 2019.	Fin 2019 (si des fonds sont disponibles)	
<b>Mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence</b> 2018	<b>Recommandation 8</b> L'Auditeur externe recommande de traduire rapidement en termes opérationnels la réflexion entamée en 2017 concernant les fonctions d'appui et les dispositifs novateurs à mettre en place pour accroître la flexibilité des équipes en situation d'urgence (incitations, mentorat, stratégie de formation à long terme des membres du personnel ayant un grand potentiel dans le	Division des ressources humaines, Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise	L'élaboration de certains éléments de l'"outil de suivi centralisé", qui a reçu le nom de "tableau de bord des ressources humaines en situation d'urgence" est actuellement en chantier; toutefois, le financement n'est pas suffisant pour répondre aux besoins, particulièrement en ce qui concerne le mentorat et la stratégie de formation à long terme du personnel à fort potentiel. La Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise et la Division des ressources humaines continueront de rechercher des sources de fonds pour faire en sorte que la proposition soit entièrement financée.	Décembre 2022	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	domaine des urgences, etc.). Division des ressources humaines et Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise		Des mesures ont commencé à être prises, l'objectif étant de mettre en place les dispositifs proposés dans un délai de trois ans.		
<b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b> 2018	<b>Recommandation 1</b> L'Auditeur externe recommande d'améliorer les comptes rendus au Conseil d'administration en effectuant un rapport annuel sur les pertes, qu'elles se produisent avant ou après la livraison, indépendamment des montants assurés ou remboursés.	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Un rapport sur les pertes à l'échelle mondiale récapitulant les pertes avant et après livraison enregistrées en 2018 sera communiqué au Conseil en juin 2019. Ce rapport fait état des pertes subies entre le moment (et le lieu) où le PAM prend juridiquement possession des marchandises (des mains d'un donateur apportant une contribution en nature ou d'un fournisseur avec lequel le PAM a passé un contrat) et le point de distribution ou la remise aux bénéficiaires.	Juin 2019	
<b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b> 2018	<b>Recommandation 2</b> Le Commissaire aux comptes recommande de continuer à renforcer les procédures de gestion des commandes: a) en rendant opérationnel dans les meilleurs délais un outil de gestion des fournisseurs internationaux, régionaux et locaux, afin qu'il permette au PAM d'avoir une vision globale des	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a fait procéder à un examen externe de la gestion des fournisseurs au PAM. Elle a établi une proposition d'investissement portant sur l'application des recommandations les plus importantes issues de cet examen, ainsi que d'autres recommandations relatives à la gestion des fournisseurs issues d'activités d'audit et d'évaluation, notamment celles qui concernent le suivi et la gestion de la performance des fournisseurs.	Décembre 2021	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	fournisseurs et de leurs prestations; b) en mettant à niveau le logiciel WINGS ou en développant toute solution alternative, afin d'avoir une vision globale de l'exécution des contrats et pouvoir réaliser des extractions, dans le but d'une gestion efficace.				
<b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b> 2018	<b>Recommandation 3</b> L'Auditeur externe recommande d'élaborer un système permettant de disposer de statistiques sur la performance des contrôleurs et des surintendants à l'échelle du PAM.	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement s'emploie à mettre au point des indicateurs de performance clés pour évaluer la performance des inspecteurs et des surintendants; ces indicateurs seront reliés à un système informatique qui ne devrait pas être mis en service avant le troisième trimestre 2020.	Septembre 2020	
<b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b> 2018	<b>Recommandation 4</b> L'Auditeur externe recommande d'élargir l'information sur l'auto-assurance présentée chaque année au Conseil d'administration, en y ajoutant les résultats financiers du compte spécial ainsi qu'un rapport sur le caractère approprié du niveau de la réserve assurantielle.	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement, Division du budget et de la programmation, Division des finances et de la Trésorerie	Les informations complémentaires qu'il a été convenu d'apporter à propos de la performance et la situation financière du régime d'autoassurance figureront dans le prochain Plan de gestion prévu pour novembre 2019.	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<p><b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b> 2018</p>	<p><b>Recommandation 5</b> L'Auditeur externe recommande de renforcer le contrôle des entrepôts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) en invitant les bureaux de pays à effectuer une planification des inspections fondée sur une analyse des risques;</li> <li>b) en documentant et conservant la trace des inspections réalisées;</li> <li>c) en organisant au niveau des bureaux régionaux un suivi documenté de la fréquence des dates d'inspection des entrepôts menées par les bureaux de pays.</li> </ul>	<p>Division chargée de la chaîne d'approvisionnement</p>	<p>Pour compléter les procédures officielles d'inspection des entrepôts décrites dans le manuel sur la gestion des entrepôts, la direction a publié une note sur le renforcement du contrôle des entrepôts afin de rappeler à tous les responsables régionaux de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement qu'il est important:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) de programmer et de réaliser des inspections périodiques des entrepôts, dont la fréquence et l'envergure devrait être déterminées par le bureau responsable en se fondant sur une évaluation des risques;</li> <li>b) de documenter et de conserver la trace des inspections réalisées et de leurs résultats, et de communiquer régulièrement les statistiques et autres informations utiles au bureau régional concerné; et</li> <li>c) d'assurer le suivi des procès-verbaux d'inspection établis par les bureaux de pays et de procéder à des visites d'inspection des entrepôts à haut risque dans le cadre de l'exercice de leur fonction de supervision.</li> </ul>	<p>Recommandation appliquée</p>	<p>Réponse acceptée</p>
<p><b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b> 2018</p>	<p><b>Recommandation 6</b> L'Auditeur externe recommande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) d'effectuer une collecte centralisée des accords conclus avec les partenaires;</li> <li>b) de faire de l'exécution des accords de partenariat sur</li> </ul>	<p>Unité des partenariats avec les ONG (précédemment de la responsabilité de la Division des politiques et des programmes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Les accords de partenariat du PAM sont établis à l'aide d'un modèle standardisé et conclus au niveau national. Le système de suivi actuel du PAM enregistre les accords en fonction d'un certain nombre de critères, dont le partenaire, le type d'activité, le pays et la date de signature. La mise en place d'une base de données numérique recensant tous les accords de partenariat est à l'étude, dans le cadre des progrès de la</li> </ul>	<p>Décembre 2020</p>	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	le terrain un domaine privilégié de la supervision mise en œuvre par les bureaux régionaux.		<p>dématérialisation des systèmes institutionnels du PAM.</p> <p>b) La supervision de la performance des partenariats pourrait être progressivement intégrée dans les examens des bureaux de pays réalisés par les bureaux régionaux. La diffusion d'instructions plus complètes sur la gestion des partenaires non gouvernementaux (ONG) est en cours. Ces instructions prévoient une procédure standardisée d'évaluation de la performance des partenaires, ce qui devrait faciliter ce processus.</p>		
<p><b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b></p> <p>2018</p>	<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande:</p> <p>a) d'étendre à tous les bureaux de pays les mécanismes de collecte d'expérience des bénéficiaires;</p> <p>b) d'examiner la possibilité de renforcer les procédures de détection des usages illégaux de nourriture distribuée.</p>	Division des politiques et des programmes	<p>a) Le PAM s'emploie à faire en sorte que des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information soient disponibles dans tous les bureaux de pays et met actuellement au point des outils standardisés afin de traiter les réclamations et les informations communiquées et d'assurer la qualité de ces mécanismes. Une première version des outils et procédures a été expérimentée dans quatre pays en 2018, et ils seront progressivement étendus à l'ensemble des bureaux de pays à partir de 2019 et au cours des trois prochaines années. Début 2018, 86 pour cent des bureaux de pays qui gèrent des opérations ont déclaré avoir mis en place des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information.</p> <p>b) La direction va étudier les possibilités de renforcer les procédures de détection des utilisations illégales des vivres distribués. Au niveau des pays, ces procédures comprennent le suivi post-distribution, le suivi des bénéficiaires et</p>	Décembre 2021	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information.		
<b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b> 2018	<b>Recommandation 8</b> L'Auditeur externe recommande de renforcer le contrôle interne de la qualité: a) en transmettant tous les rapports d'inspection à l'Unité de la sécurité sanitaire et de l'assurance qualité des aliments; b) en établissant un système d'information exhaustif sur les incidents de qualité permettant à l'Unité de la sécurité sanitaire et de l'assurance qualité des aliments d'en effectuer le suivi et la gestion; c) en poursuivant le déploiement du système d'assurance qualité afin de réduire la dépendance du PAM aux inspections ponctuelles des produits.	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	a) La transmission de tous les rapports d'inspection à l'Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l'assurance qualité n'est pas la meilleure solution car le nombre de rapports serait beaucoup trop élevé pour en assurer la vérification, de sorte que cette option n'est pas envisageable. Pour appliquer cette recommandation, le PAM va plutôt se doter d'un système informatique dans lequel les inspecteurs et les surintendants enregistreront tous les résultats figurant dans les rapports; l'analyse automatisée mettra en évidence les résultats non conformes ou ceux qui sont trop similaires dans le temps pour être crédibles. La mise au point de ce système devrait débuter cette année, la première expérimentation se déroulant au cours du quatrième trimestre 2019, pour une mise en service complète prévue en 2020.  b) Dans une note adressée le 4 février 2019, le Directeur de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a communiqué le protocole de gestion des incidents touchant des produits alimentaires. Ce protocole prévoit notamment l'utilisation d'une grille de signalement rapide pour faire état d'un incident. Une liste des questions fréquemment posées sur ce sujet a été publiée en attendant la mise en place d'une formation dans les bureaux de pays en 2019. Il ne sera possible d'obtenir les informations nécessaires au niveau du Siège, et par	Décembre 2020	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			<p>conséquent de mettre en place une base de données recensant l'ensemble des incidents, qu'à condition que les bureaux de pays appliquent cette directive. En outre, le système informatique proposé enregistrera l'ensemble des anomalies et des rejets au point de livraison. Il sera utilisé pour assurer le suivi de la performance des fournisseurs et des entreprises chargées des inspections en matière de gestion de la qualité.</p> <p>c) Les audits des fournisseurs ont été renforcés et un accord à long terme a été conclu avec une société d'audit réputée implantée à l'échelle mondiale pour renforcer les capacités internes du PAM. La phase d'expérimentation du programme d'assurance qualité devrait commencer avec l'audit de trois entreprises au cours du troisième trimestre 2019. En outre, un examen externe des clauses techniques des contrats d'achat de vivres est en cours. La révision du périmètre des travaux d'inspection est en cours, et il comprendra les principes d'assurance qualité.</p>		
<p><b>Pertes liées aux approvisionnements alimentaires</b> 2018</p>	<p><b>Recommandation 9</b> L'Auditeur externe recommande de rechercher un enregistrement des données dans le système LESS en temps réel, afin d'ériger ce système en véritable système de suivi des denrées.</p>	<p>Division chargée de la chaîne d'approvisionnement</p>	<p>La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a élaboré un plan afin d'aider les bureaux de pays à renforcer leurs capacités dans ce domaine, et notamment à s'attaquer à l'origine des retards, s'il y a lieu.</p> <p>En attendant, l'indice de fiabilité des données est disponible en ligne et peut être contrôlé régulièrement. Une note à ce sujet sera adressée à tous les bureaux de pays en temps voulu.</p> <p>En outre, l'Unité de la logistique et de l'appui sur le terrain a débloqué des crédits pour proposer des</p>	<p>Juin 2019</p>	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			mises à niveau au personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays et assurer un appui s'ils en font la demande. Elle a également commencé à organiser des missions dans certains bureaux de pays afin de repérer les lacunes et l'origine des retards.		
<b>Comptes annuels vérifiés de 2018</b> 2019	<b>Recommandation 1</b> L'Auditeur externe recommande au PAM de continuer la mise en œuvre des recommandations formulées pour les exercices 2016 et 2017 au titre de l'activité de transferts de type monétaire en poursuivant le déploiement du système de suivi des bénéficiaires SCOPE, avec l'objectif de couvrir, à la fin de 2019, 85 pour cent des transferts de type monétaire en valeur.	Division des finances et de la Trésorerie	Dans le cadre d'une stratégie transversale concertée, la Division des politiques et des programmes et la Division des technologies ont entrepris de dématérialiser la programmation des transferts de type monétaire et la gestion des bénéficiaires. Bien que le dispositif soit applicable et utilisable par tous les bureaux de pays, en 2019, l'accent sera mis sur un certain nombre de pays qui concentrent la majeure partie des bénéficiaires et des activités de transfert de type monétaire.  S'il y a lieu, et lorsque les conditions s'y prêtent, cela aboutira à la mise en service dans les pays du système SCOPE, l'outil de gestion informatisée des identités des bénéficiaires et des transferts dont le PAM s'est doté, et d'autres systèmes s'ils sont disponibles; ainsi, la saisie dans des registres numériques contribuera à la réalisation de l'objectif arrêté pour 2019. Cependant, le PAM fait passer la qualité des programmes avant la quantité, ce qui signifie notamment qu'il entend appuyer une démarche souple adaptée au contexte s'il existe une autre solution appropriée.	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
<b>Comptes annuels vérifiés de 2018</b> 2019	<b>Recommandation 2</b> Dans la continuité des recommandations formulées en 2016 et en 2017, l'Auditeur externe recommande au PAM d'effectuer un effort particulier pour améliorer la politique de sécurité dans WINGS II, afin notamment de renforcer les contrôles généraux informatiques et les contrôles applicatifs	Division des finances et de la Trésorerie	Les mesures prises par le PAM pour appliquer les recommandations issues des précédents audits se sont traduites par un renforcement des contrôles informatiques généraux et des contrôles des applications et par une amélioration globale des règles de sécurité. En particulier, le PAM a pris les mesures suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mise en place d'un outil automatisé (solution SAP GRC) pour le contrôle des accès;</li> <li>➤ formalisation de la gouvernance, des règles et des procédures d'attribution et de révocation de l'accès des utilisateurs dans le système WINGS, ainsi que de la description des procédures opératoires afin de mettre en évidence et de réduire les risques;</li> <li>➤ réduction ou suppression des autorisations non conformes aux règles et élimination des actions incompatibles avec le principe de séparation des tâches;</li> <li>➤ atténuation des risques associés aux autorisations d'accès étendues grâce à l'utilisation d'identifiants FireFighters pour la gestion des accès d'urgence, qui permettent de vérifier et de garder trace des actions réalisées dans WINGS;</li> <li>➤ constitution d'un ensemble d'autorisations réduit pour les administrateurs système, et suppression de leurs profils des autorisations étendues SAP_ALL et SAP_NEW;</li> </ul>	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			<p>➤ mise en place d'un système de gestion automatisée des identités, Microsoft MIM (2018), qui utilise des adresses électroniques spécifiques @wfp.org pour synchroniser l'accès des utilisateurs dans l'ensemble des systèmes informatiques, y compris WINGS, en fonction des dates de début et de fin de contrat des agents renseignées par le service des ressources humaines.</p> <p>Le PAM s'efforce en permanence de renforcer l'environnement de contrôle en fonction de l'évolution de l'évaluation des risques et du contexte opérationnel.</p> <p>La mise en œuvre de certaines mesures concernant les accès privilégiés et les profils étendus nécessitait un délai supplémentaire, et leur application en contexte opérationnel a coïncidé avec le début des travaux d'audit. Les autres problèmes constatés par les responsables de l'audit, comme l'existence de plusieurs comptes pour un même utilisateur ou de profils valides correspondant à des membres du personnel qui ne sont pas en activité, étaient peu fréquents, résultaient d'événements ponctuels, n'ont pas exposé le PAM à des risques notables et ne constituent pas des failles significatives dans les contrôles. La TEC a résolu rapidement tous ces problèmes avant la fin des travaux d'audit.</p>		
Comptes annuels vérifiés de 2018 2019	<b>Recommandation 3</b> L'Auditeur externe recommande que le PAM améliore sa communication financière relative aux produits	Division des finances et de la Trésorerie	Les principes de comptabilisation des produits et des charges, qui se fondent sur les Normes comptables internationales pour le secteur public (Normes IPSAS), contribuent à déterminer l'excédent ou le déficit de l'exercice indiqué dans l'état II. Le PAM comptabilise	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
	et aux charges, de façon à mieux mettre en évidence les facteurs d'augmentation de l'excédent.		<p>les produits provenant d'opérations sans contrepartie (le produit des contributions) lorsque celles-ci sont confirmées par écrit et qu'il n'est pas stipulé que leur versement doit intervenir durant un exercice financier à venir. Les dépenses sont inscrites en charges au moment de la remise des produits alimentaires ou de la distribution des transferts de type monétaire. Du fait du décalage dans le temps entre la comptabilisation des produits et celle des charges, les charges afférentes à un exercice financier peuvent être supérieures ou inférieures aux produits de ce même exercice, ce qui se traduit par un déficit ou un excédent.</p> <p>De plus, les difficultés rencontrées dans le cadre de certaines opérations ont contribué à l'excédent constaté en 2018. La Déclaration du Directeur exécutif qui accompagne les états financiers présente des éclaircissements à propos de l'excédent de l'exercice 2018. Le PAM continuera de faire état des excédents et d'en expliquer les raisons dans la Déclaration du Directeur exécutif, le Rapport annuel sur les résultats et d'autres communications externes.</p>		
Comptes annuels vérifiés de 2018 2019	<b>Recommandation 4</b> L'Auditeur externe recommande au PAM de solliciter de son actuaire davantage d'informations afin de pouvoir mieux apprécier la méthodologie et les hypothèses retenues pour les estimations actuarielles.	Division des finances et de la Trésorerie	Le PAM estime que son actuaire fournit des informations suffisamment détaillées pour lui permettre d'apprécier la méthodologie et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations actuarielles. Le PAM engage un actuaire extérieur compétent issu d'une société d'actuariat digne de confiance et utilise des méthodes et des estimations conformes aux Normes IPSAS et à l'approche d'harmonisation des hypothèses recommandée par	Décembre 2019	

TABLEAU 2: POINT SUR LES RECOMMANDATIONS EN ATTENTE ET OBSERVATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE

Objet du rapport et session annuelle de publication	Recommandation	Organe(s) responsable(s)	Réponse apportée/mesures prises par le PAM	Délai de mise en œuvre	Observations de l'Auditeur externe (session annuelle de 2019)
			<p>l'Équipe spéciale sur les normes comptables des Nations Unies.</p> <p>Le PAM étudiera les observations détaillées de l'Auditeur externe et s'attachera à leur donner suite au cours de l'opération d'évaluation actuarielle de 2019.</p>		
<p><b>Comptes annuels vérifiés de 2018</b> 2019</p>	<p><b>Recommandation 5</b> L'Auditeur externe recommande au PAM d'obtenir du Programme des Nations unies pour le développement, qui gère une partie des salaires du PAM, une assurance sur la fiabilité du système de paie utilisé à cet effet.</p>	<p>Division des finances et de la Trésorerie</p>	<p>En vertu du principe de reconnaissance mutuelle, le PAM s'en remet au système, aux politiques et aux procédures du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en ce qui concerne le traitement externalisé de la paie des membres de son personnel qui sont recrutés sur le plan local. Parallèlement, le PAM dispose de processus et systèmes solides de gestion des données relatives à la paie qui servent à assurer l'exactitude des états de paie établis par le PNUD, et qui ont été communiqués à l'Auditeur externe au cours de l'audit financier.</p> <p>Dans le souci d'apporter une contribution supplémentaire aux travaux de l'Auditeur externe, le PAM a sollicité auprès du PNUD une assurance formelle quant à la fiabilité de ses systèmes de paie, notant qu'il est plus facile pour l'Auditeur de préparer ses travaux d'audit s'il dispose d'une telle assurance.</p> <p>En avril 2019, alors que l'audit était achevé, le PAM a reçu un certificat établi par le Directeur financier du PNUD répondant à la requête de l'Auditeur externe. Le PAM continuera de contribuer aux travaux de l'Auditeur externe au cours de ses travaux portant sur le prochaine exercice.</p>	<p>Décembre 2019</p>	

## 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
- PNUD Programme des Nations Unies pour le développement