



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ FINANCIER

Cent quatre-vingt-seizième session

Rome, 5-7 juin 2023

**Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport
de l'Auditeur externe sur les services d'appui**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. Ramiro Lopes da Silva
Directeur exécutif adjoint par intérim
Département de la chaîne d'approvisionnement et des services d'urgence
Programme alimentaire mondial
Courriel: ramiro.lopesdasilva@wfp.org

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- La direction du PAM accueille favorablement les observations de l’Auditeur externe et convient que les services d’appui jouent un rôle essentiel dans les activités organisationnelles et opérationnelles du PAM.
- La direction souscrit aux recommandations et expose dans le présent document les mesures prévues pour y donner suite ainsi que les échéances correspondantes.

SUITE QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à examiner le document intitulé «Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l’Auditeur externe sur les services d’appui», et à l’avaliser en vue de sa présentation pour examen au Conseil d’administration du PAM.

Projet d’avis

- **Conformément à l’article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d’administration du PAM d’approuver le projet de décision figurant dans le document intitulé «Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l’Auditeur externe sur les services d’appui».**



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

Conseil d'administration

Session annuelle
Rome, 26–30 juin 2023

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 12 mai 2023

WFP/EB.A/2023/6-F/1/Add.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>).

Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur les services d'appui

Contexte

1. La direction accueille favorablement les recommandations figurant dans le rapport de l'Auditeur externe sur la gestion des services d'appui.
2. Pour l'Auditeur externe, l'expression "services d'appui" s'entendait des services liés à la gestion de l'information et des technologies, aux achats et à la gestion des ressources humaines.
3. L'audit externe des services d'appui a débuté en août 2022 et englobé des visites d'audit menées au Siège du PAM entre le 11 et le 20 octobre 2022, ainsi que dans le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale et le Bureau régional pour l'Afrique australe et les Bureaux du PAM en Égypte, en Jordanie, au Liban, au Malawi, au Mozambique, en République-Unie de Tanzanie et au Zimbabwe, entre le 7 et le 17 février 2023 et entre août 2022 et janvier 2023.
4. Les observations formulées à cette occasion et les recommandations concernant les bureaux de pays et les bureaux régionaux ont été reprises dans le rapport lorsque l'Auditeur externe l'a jugé nécessaire.
5. L'audit avait pour objectif de déterminer la mesure dans laquelle les services d'appui du PAM garantissaient l'application des principes d'efficacité, d'économie et d'efficience à ses opérations, en vue de formuler des recommandations destinées à favoriser des améliorations. Les principales constatations en sont les suivantes:
 - procédure d'enregistrement des fournisseurs de biens et de services:

Coordonnateurs responsables:

M. R. Lopes da Silva
Directeur exécutif adjoint par intérim
Département de la chaîne d'approvisionnement
et des services d'urgence
courriel: ramiro.lopesdasilva@wfp.org

Mme B. Ka
Directrice adjointe
Division des opérations liées à la chaîne
d'approvisionnement
courriel: betty.ka@wfp.org

- l'enregistrement des fournisseurs est décentralisé, excepté l'enregistrement dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS);
 - aucune distinction n'est établie entre les différents niveaux d'enregistrement;
 - l'enregistrement diffère d'un bureau à l'autre en raison de la décentralisation;
 - accords à long terme relatifs à l'achat de biens et de services:
 - ces accords ne sont pas enregistrés ni suivis de manière systématique dans une base de données centrale;
 - une liste des accords à long terme du Siège a été publiée sur l'intranet du PAM;
 - cette liste n'est pas à jour;
 - dossiers des services du personnel:
 - le Siège et les bureaux hors Siège ont dématérialisé les dossiers des services du personnel;
 - il n'existe pas de document d'orientation standard concernant la gestion des dossiers électroniques;
 - les bureaux hors Siège ont développé et appliqué leurs propres solutions;
 - la structure des dossiers électroniques présente des faiblesses;
 - logiciels développés ou achetés localement:
 - la directive relative au réseau de développement de logiciels sur le terrain a été publiée en vue de rationaliser le développement local de solutions informatiques, mais son objectif n'a pas été pleinement atteint;
 - la Division des technologies manquant de visibilité quant au développement de logiciels sur le terrain, il est difficile pour le PAM d'éviter les doublons et les chevauchements.
6. La direction note avec satisfaction que l'Auditeur externe a pris acte du rôle essentiel que jouent les services d'appui dans les activités organisationnelles et opérationnelles du PAM. Les principales constatations et recommandations de l'Auditeur externe rejoignent les initiatives actuellement mises en œuvre pour améliorer et simplifier au PAM les services d'appui, les mécanismes de contrôle, les outils opérationnels, et les directives et manuels y afférents.
7. La direction souscrit aux observations formulées dans le rapport concernant la définition de critères obligatoires pour l'enregistrement des fournisseurs de biens et de services et la distinction à établir entre les différentes catégories de fournisseurs. À la suite d'une étude des procédures de gestion des fournisseurs en place au PAM menée en 2021 par les responsables de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, un projet de gestion des relations avec les fournisseurs a vu le jour début 2022, dans le but d'élaborer et d'appliquer des procédures améliorées de gestion des fournisseurs et de remédier aux défaillances observées. Ce projet est aujourd'hui en cours de mise en œuvre et devrait s'achever d'ici à 2024; il s'inscrit dans le cadre plus large de l'examen des procédures opérationnelles de la Sous-Division des achats.
8. La direction confirme que le PAM est résolu à continuer d'enregistrer, de suivre et de surveiller les accords à long terme relatifs à la fourniture de biens et de services. Une fonctionnalité se rapportant aux accords-cadres a été développée dans WINGS, en vue de surveiller la validité des accords à long terme et les dépenses connexes.

9. La direction fait sienne la recommandation préconisant d'élaborer un document d'orientation concernant la gestion des dossiers électroniques des services du personnel, qui définisse notamment une structure uniforme pour ces dossiers et établisse des règles en matière de dénomination afin de faciliter et de mener à bien la dématérialisation engagée.
10. La direction prend note de la recommandation tendant à procéder à un examen de l'environnement informatique existant pour réduire les doublons et les chevauchements au niveau des systèmes et solutions en place. Cet examen s'inscrira dans le cadre de l'élaboration de la stratégie d'architecture globale du PAM, qui s'achèvera fin 2024.
11. La direction remercie l'Auditeur externe pour sa collaboration constructive au cours de l'examen mené en interne.
12. Le tableau ci-après présente les mesures que le PAM prévoit de prendre pour donner suite aux recommandations de l'Auditeur externe et les échéances correspondantes.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur les services d'appui" (WFP/EB.A/2023/6-F/1/Add.1).

* 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.

| RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES SERVICES D'APPUI | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| Recommandations de l'Auditeur externe | Entités responsables | Réponse de la direction du PAM | Délai de mise en œuvre |
| <p>Recommandation 1</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM de définir des critères obligatoires pour l'enregistrement des fournisseurs de biens et de services et d'envisager de distinguer différents niveaux d'enregistrement.</p> | <p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement</p> | <p>La Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement partage le point de vue de l'Auditeur externe s'agissant des lacunes qu'il a constatées. Des mesures ont été prises pour y remédier. Un système de segmentation des fournisseurs a déjà été conçu, qui permet de répartir ces derniers entre les trois catégories suivantes: les fournisseurs stratégiques, les fournisseurs importants et les fournisseurs transactionnels. En outre, une procédure d'agrément des fournisseurs a été adoptée, qui prévoit un degré de vigilance raisonnable variable en fonction de la catégorie du fournisseur, le plus élevé étant appliqué aux fournisseurs stratégiques et le moins élevé aux fournisseurs transactionnels.</p> <p>Des travaux sont en cours pour élaborer les directives et répartir les fournisseurs par catégorie dans le cadre du projet de gestion des relations avec les fournisseurs et de l'examen des procédures opératoires.</p> | <p>Décembre 2024</p> |
| <p>Recommandation 2</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM de définir les exigences minimales auxquelles un fournisseur doit satisfaire pour être inscrit dans le registre des fournisseurs; et de donner aux bureaux hors Siège les instructions correspondantes.</p> | <p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement</p> | <p>La direction du PAM confirme qu'il existe déjà des exigences minimales auxquelles un fournisseur doit satisfaire pour être inscrit dans le registre des fournisseurs (voir la section 3.1 du manuel des achats de biens et de services). Elle admet que la gestion dudit registre comporte des lacunes, comme cela a été constaté au cours de l'audit. Des mesures sont prises pour combler ces lacunes, qui ont également été mises en avant dans le cadre de l'examen des procédures opératoires relatives aux achats qui est en cours. En 2021, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement a lancé un projet d'examen de la gestion des fournisseurs, qui se poursuit. Dans l'intervalle, la direction a décidé d'atténuer le risque de conflit d'intérêts en faisant en sorte que l'équipe chargée de cet examen ne relève pas de la Sous-Division des achats.</p> <p>Le projet d'examen de la gestion des fournisseurs devrait notamment déboucher sur l'élaboration d'un guide pour la création et la gestion d'un registre des fournisseurs, comportant une version actualisée des exigences minimales régissant l'inscription de fournisseurs dans le registre. La direction continuera de donner la priorité aux activités déjà en cours, mais le projet nécessite d'être pris en considération et financé au niveau central. Selon l'évaluation qu'a réalisée une tierce partie (une société de conseil), environ 9 millions de dollars É.-U. seraient nécessaires à la pleine mise en œuvre des recommandations, y compris l'adoption d'une nouvelle solution numérique qui donnera plus de transparence à l'enregistrement et à la gestion des fournisseurs. À ce jour, 3 millions de dollars ont été alloués au projet et 6 millions de dollars supplémentaires seront demandés dans le prochain plan de gestion.</p> | <p>Décembre 2024</p> |

| RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES SERVICES D'APPUI | | | |
|---|--|--|---|
| Recommandations de l'Auditeur externe | Entités responsables | Réponse de la direction du PAM | Délai de mise en œuvre |
| <p>Recommandation 3</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM d'étudier les moyens d'enregistrer, de suivre et de surveiller d'une manière systématique les accords à long terme relatifs à la fourniture de biens et de services pour garantir la mise à disposition d'informations complètes et actualisées.</p> | <p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Depuis le dernier trimestre de 2022, la Sous-Division des achats (en collaboration avec la Division des technologies) poursuit le développement de la fonctionnalité de gestion des accords-cadres qui permet de suivre dans WINGS les accords à long terme portant sur des marchés de biens et de services. Cette fonctionnalité est à présent en service et permettra de veiller à ce que l'ensemble de ces accords et des commandes y afférentes soit dûment enregistrés dans WINGS et surveillés, afin que leur validité et les dépenses connexes puissent faire l'objet d'un suivi.</p> <p>La fonctionnalité de gestion des accords-cadres permet de suivre sans délai les accords à long terme dans WINGS, de façon plus transparente et plus efficiente. Il ne s'agit toutefois que d'une solution temporaire. En effet, dans le cadre de l'examen approfondi des procédures opératoires dans le domaine fonctionnel des achats actuellement en cours, le recours à une solution numérique globale (de l'achat au paiement) a été recommandé et celle-ci est recherchée sur le marché.</p> <p>La mise en œuvre d'une telle solution numérique globale nécessitera certes un important investissement financier, mais il s'agira d'une avancée considérable pour le PAM, qui sera ainsi en conformité avec les meilleures pratiques du secteur et disposera d'un outil plus convivial au service d'une procédure d'achat efficace et efficiente.</p> | <p>La recommandation est appliquée.</p> |
| <p>Recommandation 4</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM de stipuler qu'en règle générale, il faut obtenir au moins trois devis satisfaisant aux critères fixés par lui; et de définir les cas dans lesquels il est justifié de demander un seul devis avant de procéder à un micro-achat.</p> | <p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement</p> | <p>La Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement continuera de préciser le critère selon lequel il convient d'obtenir trois devis avant de procéder à un micro-achat et communiquera des orientations claires aux unités à l'origine des demandes à la faveur de formations organisées périodiquement, y compris sur les situations dans lesquelles il est acceptable d'obtenir moins de trois devis.</p> <p>Les sections 6.3.1 et 5.1.2 du manuel des achats de biens et de services comportent des orientations concernant les micro-achats; il y est précisé que trois devis doivent normalement être obtenus avant de procéder à un micro-achat, toute dérogation à cette condition devant être dûment justifiée.</p> <p>La Sous-Division des achats mettra en ligne sur WeLearn une formation sur les micro-achats à l'intention de l'ensemble du personnel.</p> | <p>Décembre 2024</p> |

| RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES SERVICES D'APPUI | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| Recommandations de l'Auditeur externe | Entités responsables | Réponse de la direction du PAM | Délai de mise en œuvre |
| <p>Recommandation 5</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer l'examen et le contrôle des micro-achats effectués dans les divisions du Siège et les bureaux hors Siège, pour assurer la conformité au regard des règles fixées, offrir des avis et trouver des moyens de regrouper les achats.</p> | <p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La Sous-Division des achats renforcera le processus d'examen et de contrôle des micro-achats au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays.</p> <p>À l'heure actuelle, la fonction de contrôle de ces micro-achats incombe aux bureaux régionaux, qui recueillent les déclarations donnant des assurances en la matière et fournissent conseils et orientations aux bureaux de pays sur les questions de conformité.</p> <p>Lorsque des problèmes de non-conformité seront décelés, la Sous-Division des achats continuera de fournir aux unités clientes des informations en retour et des orientations.</p> <p>Pour ce qui est du regroupement, la Sous-Division des achats examinera les possibilités qui s'offrent d'établir des accords à long terme relatifs aux biens et aux services qui font fréquemment l'objet de micro-achats.</p> <p>L'Unité des achats de biens et de services, en collaboration avec la Division des technologies, élaborera dans l'un des systèmes dont dispose le PAM, comme Tableau ou DOTS, un tableau de bord pour assurer le suivi des micro-achats à des fins de contrôle.</p> | <p>Juin 2024</p> |
| <p>Recommandation 6</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM d'envisager de centraliser la fonction des achats au Siège dans une seule et même sous-division.</p> | <p>Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement</p> | <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM prend acte des constatations formulées à l'issue de l'audit et accepte la recommandation.</p> <p>L'examen en cours des procédures opératoires sera étendu à d'autres services relevant de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, en vue de rationaliser les processus et les procédures.</p> <p>Dans ces conditions, la possibilité de regrouper ou non les activités d'achat au sein d'un seul et même service sera examinée. Malgré l'intérêt que présente la recommandation, il convient de souligner qu'il est plus adapté que certaines activités d'achat relèvent de services particuliers, en raison de leur nature spécialisée, du savoir-faire requis et de la nécessité de maintenir une certaine souplesse au niveau des interventions du PAM.</p> | <p>Décembre 2024</p> |

| RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES SERVICES D'APPUI | | | |
|---|--|--|-------------------------------|
| Recommandations de l'Auditeur externe | Entités responsables | Réponse de la direction du PAM | Délai de mise en œuvre |
| <p>Recommandation 7</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer un document d'orientation ou un manuel d'instructions concernant la gestion des dossiers électroniques des services du personnel, qui définisse notamment une structure uniforme pour ces dossiers et établisse des règles en matière de dénomination des documents.</p> | Division des ressources humaines | <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM appuie la recommandation préconisant d'élaborer un document d'orientation ou un manuel d'instructions concernant la gestion des dossiers électroniques des services du personnel, qui définisse notamment une structure uniforme pour ces dossiers et établisse des règles en matière de dénomination des documents. La recommandation sera mise en œuvre dans le cadre de la dématérialisation des dossiers du personnel qui est en cours.</p> | Juin 2024 |
| <p>Recommandation 8</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM de continuer à régulariser les postes en fonction des besoins en personnel et conformément aux dispositions du cadre de gestion des effectifs.</p> | Division des ressources humaines, tous les bureaux | <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM fait sienne la recommandation tendant à poursuivre la régularisation des postes, d'autant qu'il s'emploie à atteindre ses objectifs à court et à long terme en matière d'effectifs. Il poursuivra ses efforts dans ce sens conformément à son cadre de gestion des effectifs, qui sera pleinement appliqué à l'issue d'une période de transition et prévoira l'élaboration d'outils destinés aux gestionnaires.</p> <p>Le PAM a déjà constaté une augmentation de la proportion d'employés disposant d'un contrat à long terme, qui est passée de 39 pour cent en 2021 à 50 pour cent à la fin de l'année 2022.</p> | Décembre 2025 |
| <p>Recommandation 9</p> <p>L'Auditeur externe recommande au PAM d'accélérer l'approbation des documents relatifs aux procédures de reprise après sinistre et d'y faire clairement figurer les références des différents documents et les liens existant entre eux, et d'établir et de mettre en œuvre un programme de tests de reprise après sinistre et son calendrier.</p> | Division des technologies | <p>La Division des technologies parachèvera les plans pour la continuité des opérations et la reprise après sinistre, qui englobent une politique générale en la matière et des modèles, ainsi que des plans spécifiques pour le fleuron des solutions informatiques du PAM, et veillera à ce que l'ensemble soit harmonisé avec l'opération de planification pour la continuité des opérations et la reprise après sinistre au troisième trimestre de 2023. Le programme de tests de reprise après sinistre et son calendrier seront publiés d'ici au quatrième trimestre de 2023.</p> | Décembre 2023 |

| RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES SERVICES D'APPUI | | | |
|---|-----------------------------|--|-------------------------------|
| Recommandations de l'Auditeur externe | Entités responsables | Réponse de la direction du PAM | Délai de mise en œuvre |
| <p>Recommandation 10 L'Auditeur externe recommande au PAM de produire aussi rapidement que possible un nouveau guide et un nouveau modèle pour l'élaboration de plans de reprise après sinistre dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux.</p> | Division des technologies | Au quatrième trimestre de 2023, la Division des technologies produira des directives pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux dans la lignée des mesures prises en réponse à la première recommandation présentée ci-dessus. | Décembre 2023 |
| <p>Recommandation 11 L'Auditeur externe recommande au PAM de procéder à un examen de l'environnement informatique existant pour recenser les chevauchements de fonctionnalités/solutions et éviter les doublons.</p> | Division des technologies | La Division des technologies procédera à l'examen de l'environnement informatique existant en vue de réduire doublons et chevauchements en rationalisant le portefeuille d'outils informatiques, une fois recensées les capacités opérationnelles dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie d'architecture globale. | Septembre 2024 |
| <p>Recommandation 12 L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer les pouvoirs de la Division des technologies concernant la mise en œuvre de nouvelles solutions informatiques.</p> | Division des technologies | Conformément à cette recommandation et à la première recommandation issue de l'audit interne consacré à la gestion des technologies de l'information et à l'appui connexe dans les bureaux de pays du PAM, la Division des technologies définira l'étendue des pouvoirs qui lui seront conférés, ainsi qu'au Responsable des services d'information, pour ce qui est de la gestion des ressources informatiques sur le terrain, ce qui sera ensuite soumis à l'examen du Comité des opérations et des technologies numériques. | Décembre 2024 |
| <p>Recommandation 13 L'Auditeur externe recommande à la Division des technologies de procéder à un examen des politiques relatives aux dispositifs informatiques pour vérifier que les documents sont à jour et qu'ils sont utiles; et de faciliter l'accès à l'information.</p> | Division des technologies | La Division des technologies procédera à l'examen de l'ensemble des politiques relatives aux dispositifs informatiques et en établira un recueil qui sera facile à utiliser et pourra être consulté sur WFPgo. | Septembre 2024 |

Liste des sigles utilisés dans le présent document

WINGS Système mondial et réseau d'information du PAM