

Mai 2013



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

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

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quarante-neuvième session**

**Rome, 27–28 mai 2013**

**Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues  
du rapport du Commissaire aux comptes sur l'utilisation  
des transferts monétaires et des bons**

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

**Mme Annalisa Conte**

**Chef du Service de l'innovation en matière de programmes**

**Programme alimentaire mondial**

**Tél: +3906 6513 2086**

*Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### RÉSUMÉ

- Le rapport du Commissaire aux comptes sur l'utilisation des transferts monétaires et des bons contient 11 recommandations. La direction du PAM a étudié ces recommandations, qui renforcent et étayent le modèle opératoire mis au point en 2012 par l'initiative Aide monétaire au service du changement pour faciliter l'amplification des transferts d'espèces et de bons; elle les a toutes faites siennes, puis elle a fait part de sa réponse à leur sujet, en prévoyant des délais pour la mise en œuvre des mesures prévues.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier de la FAO est invité à prendre note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur l'utilisation des transferts monétaires et des bons", et à avaliser ce document, qui est soumis au Conseil d'administration du PAM pour examen.

#### 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 de prendre note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur l'utilisation des transferts monétaires et des bons".**

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 3–6 juin 2013**

## **RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.A/2013/6-G/1/Add.1**

8 mai 2013

ORIGINAL: ANGLAIS

## **RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'UTILISATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES BONS**

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.**

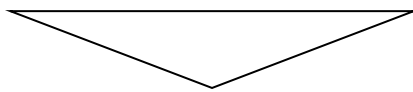
Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter le fonctionnaire du PAM mentionné ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice adjointe, OSZ\* et Chef Mme A. Conte tél.: 066513-2086  
du Service de l'innovation en  
matière de programmes:

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645/2558).

\* Division des politiques, des programmes et de l'innovation

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur l'utilisation des transferts monétaires et des bons" (WFP/EB.A/2013/6-G/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.

## RÉSUMÉ

1. La direction du PAM accueille avec intérêt ce rapport et les recommandations formulées, qui viennent à l'appui du modèle opérationnel que l'initiative Aide monétaire au service du changement a défini en 2012 pour faciliter l'utilisation à plus grande échelle des transferts monétaires et des bons.
2. La plupart des opérations visées par l'audit opérationnel avaient été conçues et mises en œuvre au cours de la phase pilote de l'utilisation des transferts d'espèces et de bons. Les nouveaux processus, outils et orientations normatives que l'Unité chargée de l'initiative Aide monétaire au service du changement (OSZIC, anciennement ODXC) lancera dans le courant de l'année 2013, permettront de régler plusieurs des problèmes recensés. Leur mise en application systématique par les bureaux de pays exigera néanmoins un renforcement plus poussé des capacités. Dans un souci d'amélioration de la gestion de ces transferts, le PAM tiendra compte des constatations et des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes.
3. Les réponses spécifiques aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sont présentées dans le tableau ci-après.

## RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'UTILISATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES BONS

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1:</b></p> <p>a) Pour porter à la plus grande échelle possible le recours à des interventions comportant des transferts monétaires et des distributions de bons, le PAM devrait mettre au point, dans les plus brefs délais, des outils institutionnels permettant de confronter l'efficacité et l'efficience en termes de coût des différentes modalités de transfert sur la base de critères et de normes préétablis.</p> <p>b) Les bureaux de pays doivent mener à bien l'analyse comparative de l'efficacité et de l'efficience en termes de coût des modalités de transfert d'espèces et de bons qui permettra d'étayer le choix de la modalité de transfert appropriée.</p> <p>c) Les bureaux de pays devraient utiliser les outils institutionnels disponibles pour évaluer les capacités sectorielles (marché de détail, services financiers, informatique et sécurité) et étayer ainsi le choix de la modalité de transfert la plus appropriée.</p>	<p>Unité chargée de l'initiative Aide monétaire au service du changement (OSZIC)</p> <p>Département de la gestion des opérations (OM)</p> <p>Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle (RM)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Une analyse de l'efficacité et de l'efficience, en termes de coût, des différentes modalités d'intervention devrait être effectuée.</p> <p>a) OSZIC a mis au point de nouveaux processus institutionnels, ainsi que des indicateurs, pour l'analyse comparative <i>ex ante</i> de l'efficacité et de l'efficience, en termes de coût, des transferts d'espèces, de vivres et de bons.</p> <p>b) OSZIC et les fonctionnaires régionaux chargés du programme de transferts monétaires et de distributions de bons aideront les bureaux de pays à mettre en application et à déployer les nouveaux outils institutionnels.</p> <p>c) Des outils d'évaluation des capacités sectorielles ont été élaborés au niveau institutionnel et mis à l'essai. Leur utilisation se développe progressivement dans les bureaux de pays, à mesure que le personnel acquiert de nouvelles capacités et une plus grande expérience.</p>	<p>Décembre 2014</p>
<p><b>Recommandation 2:</b></p> <p>a) Le PAM doit achever l'élaboration de directives pour la sélection des partenaires coopérants intervenant dans les projets prévoyant des transferts monétaires et la remise de bons, en particulier dans la distribution d'espèces et la monétisation des bons, en adoptant à cet effet des critères objectifs et solidement établis tels que leurs capacités et leurs compétences.</p> <p>b) Les bureaux de pays devraient tenir un registre répertoriant les partenaires coopérants; en outre, un bon système d'évaluation des partenaires coopérants intervenant dans les projets comportant des transferts monétaires et des distributions de bons devrait être mis en place dans chaque bureau de pays et utilisé, le cas échéant, pour le suivi et l'engagement ultérieur dans un programme.</p>	<p>OSZIC; OM; RM</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Dans la plupart des cas, la responsabilité de la remise des espèces ou des bons sera confiée à des institutions financières ou à d'autres prestataires de services. Cependant:</p> <p>a) Aux fins de la passation de contrats avec des partenaires coopérants en vue de la remise d'espèces aux bénéficiaires ou de la monétisation des bons auprès des détaillants, une évaluation plus poussée des capacités et de l'expérience du partenaire retenu sera nécessaire. OSZIC procède actuellement à la mise au point d'un module de formation portant sur la programmation des transferts d'espèces et de bons du PAM effectués par des partenaires.</p> <p>Des directives pour la sélection des partenaires coopérants vont être intégrées dans la directive conjointe sur les transferts monétaires et les distributions de bons qui sera publiée par la Division des finances et de la Trésorerie et la</p>	<p>Décembre 2014</p>

**RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES  
SUR L'UTILISATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES BONS**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
		<p>Division des politiques, des programmes et de l'innovation. Cette directive conjointe préconise une évaluation des capacités financières du partenaire sur la base d'une approche harmonisée des critères en matière de transferts monétaires (section 4.1.3).</p> <p>b) La disponibilité et les capacités des partenaires coopérants appelés à collaborer à des projets comportant des transferts d'espèces et de bons varient selon le contexte. Le PAM est favorable à la tenue de registres répertoriant les partenaires et reconnaît que le système d'évaluation devrait être amélioré. Des orientations institutionnelles relatives au suivi et à l'évaluation sont en cours d'élaboration. Il convient de se référer à la Réponse de la direction à la recommandation 9 du " Rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration avec les partenaires coopérants " (WFP/EB.A/2013/6-F/1).</p>	
<p><b>Recommandation 3:</b></p> <p>a) Le PAM devrait faire de plus en plus appel à des prestataires de services financiers pour la gestion des transferts financiers dans le cadre des projets comportant des transferts monétaires et des distributions de bons, afin de tirer parti de leurs compétences financières et de leurs infrastructures, dans la mesure où des prestataires de services fiables sont disponibles et dans les contextes où leur engagement est possible.</p> <p>b) Le PAM devrait achever la mise au point de ses directives pour les négociations relatives aux honoraires des prestataires de services financiers.</p> <p>c) Les prestataires de services financiers devraient être sélectionnés en fonction de leur fiabilité et de leurs capacités opérationnelles, et leurs contrats devraient inclure systématiquement une disposition pénale pour défaillance de prestation.</p>	OSZIC; RM	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La direction reconnaît que le PAM devrait tirer parti des compétences financières des prestataires de services financiers et de leurs infrastructures, et que les contrats avec ces partenaires devraient être établis sur la base d'une évaluation de la capacité de ces derniers à appuyer efficacement les interventions du Programme. De nouveaux outils et de nouvelles orientations sont actuellement transmis aux bureaux de pays, y compris des modèles pour les demandes de propositions à adresser aux prestataires de services financiers et pour les accords juridiques.</p>	<p>a) Décembre 2014</p> <p>b) Fait</p> <p>c) Décembre 2014</p>





**RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES  
SUR L'UTILISATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES BONS**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 4:</b> Au moment de la mise en place de modalités de transferts monétaires et de distributions de bons, le PAM devrait tenir compte des priorités spécifiquement liées à la problématique hommes-femmes.</p>	OSZIC	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes doit être mise en application dans les activités de transferts d'espèces et de bons. Pour assurer une meilleure compréhension des questions liées à cette problématique qui sont susceptibles de se poser dans le cadre des interventions comportant des transferts d'espèces et de bons, le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ont étudié conjointement l'incidence de ces transferts sur l'égalité des sexes, la protection et les dynamiques sociales. Le PAM a accueilli favorablement les éléments à prendre en compte lors de la conception des interventions. En 2014, il procèdera à une évaluation thématique des transferts monétaires et des distributions de bons qui permettra de recueillir de plus amples informations concernant la problématique hommes-femmes et de formuler des recommandations (voir également la recommandation 11).</p>	Fait
<p><b>Recommandation 5:</b> S'agissant des modalités de transfert monétaire et de distribution de bons, la gestion de la filière devrait permettre d'assurer une disponibilité adéquate et opportune des ressources nécessaires à la bonne exécution des projets comportant ce type de transferts.</p>	OSZIC; RM	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>S'agissant des activités de transfert d'espèces et de bons, les bureaux de pays doivent gérer la filière comme ils le font pour les distributions de vivres. Les outils de gestion sont affinés et des modèles normalisés sont attendus en 2013-2014. Il convient toutefois de noter qu'à elle seule, la gestion de la filière ne permet pas de pallier les problèmes de l'insuffisance des ressources et leur mise à disposition tardive, dont la cause profonde n'est pas l'absence de planification, mais plutôt le manque de ressources prévisibles.</p> <p>Les informations relatives à la filière – que les bureaux de pays communiquent chaque mois et qui sont ensuite regroupées par les bureaux régionaux – constituent l'un des éléments sur lesquels s'appuie le Comité pour l'affectation stratégique des ressources pour guider l'établissement des priorités en matière de ressources et leur affectation. Ces informations sont également mises à la disposition de la Division des partenariats avec les gouvernements et de la Division des partenariats avec le secteur privé.</p>	Décembre 2014

## RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'UTILISATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES BONS

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 6:</b> Des procédures opérationnelles normalisées devraient être établies pour qu'il existe des mécanismes de substitution prédéfinis permettant de régler les problèmes d'ordre opérationnel susceptibles de retarder le décaissement en temps voulu des fonds en espèces et des bons en faveur des bénéficiaires.</p>	OSZIC; RM	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les retards observés dans l'exécution de divers projets pilotes comportant des transferts d'espèces et de bons étaient imputables à un manque d'expérience dans les transferts d'espèces ou dans la monétisation des bons et le paiement des détaillants. Grâce aux enseignements tirés de cette expérience, les bureaux de pays sont désormais en mesure d'éviter les contraintes susceptibles de ralentir l'exécution des projets. Par ailleurs, des mesures d'urgence sont actuellement intégrées dans les procédures opérationnelles normalisées.</p>	Décembre 2014
<p><b>Recommandation 7:</b></p> <p>a) Le suivi post-distribution, celui de la sécurité alimentaire et la surveillance du marché doivent être renforcés dans les bureaux de pays, en insistant tout particulièrement sur les produits et les effets directs.</p> <p>b) Le PAM doit donner la priorité au déploiement du système institutionnel de gestion des bénéficiaires afin d'assurer l'enregistrement, la gestion et le suivi des bénéficiaires dans tous les bureaux de pays, l'objectif étant, à terme, de faciliter l'établissement en temps opportun de rapports complets sur l'assistance fournie aux bénéficiaires.</p>	OSZIC; OM	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>a) Dans les interventions de transfert d'espèces et de bons, le contrôle de l'exécution et le suivi et l'évaluation du programme sont des processus essentiels.</p> <p>b) Un système institutionnel pour les opérations de trésorerie est actuellement mis à l'essai au Kenya, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Soudan.</p>	<p>Décembre 2014</p> <p>Décembre 2014</p>
<p><b>Recommandation 8:</b></p> <p>a) Les bureaux régionaux doivent renforcer les capacités des bureaux de pays en faisant intervenir à cet effet les experts techniques nouvellement nommés, et jouer un rôle plus important en fournissant un meilleur appui technique à ces bureaux.</p> <p>b) Les bureaux régionaux, en collaboration avec le Siège, doivent dresser des listes de contrôle pour la supervision des projets comportant des transferts monétaires et des distributions de bons, et veiller à ce que soit en place un mécanisme de supervision approprié, au titre de leur responsabilité accrue dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM.</p>	OM; RM	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La responsabilité de la fourniture d'un appui technique aux bureaux de pays revient aux bureaux régionaux. Toutefois, pour leur permettre de jouer ce rôle, il est nécessaire d'investir davantage dans le renforcement des capacités, y compris en recrutant du personnel externe doté d'expérience dans l'exécution de transferts d'espèces et de bons.</p>	Décembre 2014

## RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'UTILISATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES BONS

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 9:</b> En vue de l'amplification des transferts monétaires et des distributions de bons, nous recommandons que la priorité soit donnée à la mise au point d'orientations et d'outils institutionnels qui permettront d'assurer la normalisation des procédures et d'atténuer les risques. Le renforcement du rôle de supervision joué en amont par le Siège du PAM doit être pris en considération afin d'accélérer le déploiement de ces modalités et pour recenser les meilleures pratiques et les diffuser dans tous les bureaux de pays.</p>	OSZIC; RM	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>OSZIC a mis au point des outils et des orientations pour la normalisation des activités de transfert au niveau institutionnel, y compris pour l'évaluation des risques aux niveaux macro et micro, l'accent étant mis sur les capacités des partenaires et les risques opérationnels.</p>	Juin 2015
<p><b>Recommandation 10:</b> Nous recommandons que le PAM publie des directives régissant la mise en œuvre, préalablement aux projets, d'activités de formation et de renforcement des capacités à l'intention du personnel du PAM en poste dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, des partenaires coopérants et des communautés locales. Une nouvelle impulsion doit être donnée au renforcement des capacités, y compris par une étude des compétences internes en matière de transferts monétaires et de distributions de bons, et par le recours à des spécialistes externes, le cas échéant.</p>	OSZIC	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Suite aux activités de formation individuelle menées en 2012, il est maintenant envisagé de renforcer les capacités grâce à des programmes d'apprentissage en ligne et autres activités sur Internet, afin d'atteindre le plus grand nombre possible de fonctionnaires. Il est nécessaire d'investir davantage dans le renforcement des capacités, y compris en recrutant du personnel externe doté d'expérience dans l'exécution de transferts d'espèces et de bons.</p> <p>S'agissant de la conception et de la mise en œuvre de transferts monétaires et de distributions de bons, OSZIC procède également à l'élaboration d'un module de formation destiné aux partenaires coopérants et qui permettra de répondre aux besoins spécifiques dans ce domaine.</p>	Décembre 2014

**RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES  
SUR L'UTILISATION DES TRANSFERTS MONÉTAIRES ET DES BONS**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 11:</b></p> <p>a) L'impact des projets comportant des transferts monétaires et des distributions de bons doit faire l'objet d'une analyse périodique.</p> <p>b) Le PAM doit élaborer une série de directives pour l'évaluation de l'impact des modalités de transfert monétaire et de distribution de bons. Cette évaluation devra porter sur des domaines clés bien définis, tels que l'identification des bénéficiaires, les prestations des partenaires coopérants et des prestataires de services financiers, l'interaction avec les autorités locales, les questions liées à la problématique hommes-femmes, la stratégie d'entrée et de sortie, l'incidence à court terme sur la faim et l'insécurité alimentaire, l'incidence à moyen terme sur le rétablissement des moyens d'existence et l'incidence à long terme sur la capacité des pays à s'occuper de leurs citoyens. Selon la situation sur le terrain, l'évaluation d'impact pourrait approfondir l'analyse de certains aspects, mais l'établissement de rapports couvrant l'ensemble de ces questions sera néanmoins nécessaire pour avoir une vue complète de l'utilité de la formule des transferts monétaires et des distributions de bons.</p>	<p>OSZIC; RM</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>a) En 2014, le Bureau de l'évaluation évaluera la politique en matière de transferts monétaires et de distributions de bons, ce qui permettra d'évaluer les résultats obtenus jusqu'à cette date. En fonction de la qualité des éléments d'information qui seront ainsi recueillis et des évaluations dont il est question au point b) ci-dessous, le Bureau de l'évaluation pourra envisager de réaliser une série d'évaluations d'impact.</p> <p>b) Des orientations et des outils pour l'évaluation a posteriori des projets ou des opérations sont en cours d'élaboration, y compris des critères d'évaluation de l'impact.</p> <p>Le PAM apporte également une contribution au réseau élargi de praticiens en procédant à quatre études comparatives de pays portant sur l'incidence respective des transferts de vivres, d'espèces et de bon sur la sécurité alimentaire des bénéficiaires.</p>	<p>Décembre 2014</p>



---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

OM	Département de la gestion des opérations
OSZIC	Unité chargée de l'initiative Aide monétaire au service du changement (anciennement ODXC)
RM	Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle