



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

COMITE FINANCIER

Cent cinquante-troisième session

Rome, 12 - 14 mai 2014

**Rapport sur l'application des
recommandations du Commissaire aux comptes**

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

M. Robert van der Zee

Directeur p.i. de la Division des finances et de la Trésorerie

Programme alimentaire mondial

Tél: +3906 6513 2544

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mk311f

RÉSUMÉ

- Le présent rapport rend compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre par le PAM des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans les rapports qu'elle a adressés au Conseil d'administration.
- Il fait état des progrès de la mise en œuvre des recommandations qui étaient en attente au moment de la présentation du précédent rapport, à la session annuelle du Conseil de 2013, et des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes depuis lors.
- Le Commissaire aux comptes a fait connaître ses vues sur toutes les recommandations auxquelles le PAM a donné suite.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER DE LA FAO EST INVITÉ A DONNER

- Le Comité financier de la FAO est invité à prendre note de l'état d'avancement de la mise en œuvre par le PAM des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes et à avaliser ce document, qui est soumis au Conseil d'administration du PAM pour examen, en donnant les orientations qu'il jugera appropriées.

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 "Rapport sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes".**

برنامج
الغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 3–6 juin 2014

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2014/6-I/1
8 mai 2014
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://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 les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Sous-Directeur exécutif, RM* et Directeur financier:	M. M. Juneja	tél.: 066513-2885
---	--------------	-------------------

Directeur p.i., RMF**:	M. R. van der Zee	tél.: 066513-2544
------------------------	-------------------	-------------------

Chef, RMFFG***:	Mme T. Tropea	tél.: 066513-2426
-----------------	---------------	-------------------

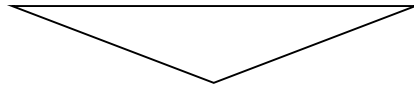
Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645/2558).

* Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle

** Division des finances et de la Trésorerie

*** Sous-Division de la comptabilité générale

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes" (WFP/EB.A/2014/6-I/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.

1. Le présent rapport rend compte des progrès accomplis par le PAM dans l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans les rapports qu'il a adressés au Conseil; il comprend les recommandations restées en suspens à la session annuelle de 2013 du Conseil (WFP/EB.A/2013/6-H/1), et celles figurant dans les documents suivants:
 - "Rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration avec les partenaires coopérants" (WFP/EB.A/2013/6-F/1);
 - "Rapport du Commissaire aux comptes sur l'utilisation des transferts monétaires et des bons" (WFP/EB.A/2013/6-G/1);
 - "Comptes annuels vérifiés de 2013" (WFP/EB.A/2014/6-A/1).
2. Le tableau 1 ci-dessous indique les progrès accomplis dans l'application des recommandations du Commissaire aux comptes pendant la période considérée. La table qui suit comprend les observations que le Commissaire aux comptes a formulées au sujet de toutes les suites données par le PAM à ses recommandations.

TABLEAU 1: APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, 2010–2014

Rapport d'audit	Date	Recommanda- tions du Commissaire aux comptes en attente dans le précédent rapport	Recommenda- tions intégralement appliquées à ce jour	Recommenda- tions non encore intégralement appliquées	Pourcentage de recommenda- tions appliquées
Rapport du Commissaire aux comptes sur la planification stratégique et l'établissement des rapports dans un bureau de pays du PAM – Ouganda	Février 2010	1	-	1	-
Comptes annuels vérifiés de 2010	Juin 2011	1	-	1	-
Rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations du PAM en Somalie	Janvier 2011	1	1	-	100
Rapport du Commissaire aux comptes sur la passation de marchés de services de transport terrestre, d'entreposage et de manutention	Octobre 2011	1	1	-	100
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets	Octobre 2011	7	5	2	71
Comptes annuels vérifiés de 2011	Juin 2012	3	3	-	100
Rapport du Commissaire aux comptes sur la préparation aux situations d'urgence liée à l'appui informatique fourni par le PAM	Juin 2012	1	1	-	100
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines	Juin 2012	15	7	8	47
Comptes annuels vérifiés de 2012	Juin 2013	5	5	-	100
Rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration avec les partenaires coopérants	Juin 2013	10	6	4	60
Rapport du Commissaire aux comptes sur l'utilisation des transferts monétaires et des bons	Juin 2013	11	2	9	18
Comptes annuels vérifiés de 2013	Juin 2014	5	-	5	-
TOTAL		61	31	30	51

RAPPORT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
Rapport du Commissaire aux comptes sur la planification stratégique et l'établissement des rapports dans un bureau de pays du PAM – Ouganda (WFP/EB.1/2010/6-D/1)					
1.	Recommandation 8 Mettre au point des méthodes fiables, cohérentes et présentant un bon rapport coût-efficacité pour mesurer et valider le nombre de personnes bénéficiant d'une assistance dans le cadre des projets.	Les mesures prises pour donner suite à cette recommandation sont les suivantes: i) l'élaboration de la stratégie institutionnelle de suivi et d'évaluation pour 2012-2014, qui précisera le lien entre l'évaluation des besoins et le ciblage des bénéficiaires; les orientations relatives au comptage des bénéficiaires sont en cours de révision. Les bureaux de pays disposeront ainsi de méthodes d'enregistrement fiables; ii) la mise au point de l'outil automatisé de gestion de la conception et de l'exécution des projets (COMET) permettra de simplifier le processus de détermination et de validation du nombre de personnes bénéficiant d'une assistance dans le cadre des projets, processus qui sera géré au niveau central. Grâce au lancement du système informatique relatif aux modalités de transfert d'espèces et de bons, qui sera relié à COMET, le PAM sera en mesure d'améliorer systématiquement ses évaluations et ses rapports concernant toutes les personnes secourues chaque année; et iii) l'accroissement des capacités du personnel du PAM chargé du suivi à tous les niveaux, afin qu'il puisse mettre en œuvre les aspects à la fois conceptuels et informatiques, en s'appuyant sur la formation assurée au moyen des nouveaux outils. Les systèmes et les orientations seront mis en place en 2013 et 2014; la mise en œuvre devrait s'achever le 31 décembre 2014 au plus tôt.	L'équipe spéciale chargée du comptage des bénéficiaires et du chiffrage du coût des projets améliore les méthodes utilisées pour mesurer et vérifier le nombre de bénéficiaires directs et indirects, et met la dernière main à un plan de travail exposant les documents à produire, les responsabilités et les calendriers à respecter. Le module de COMET relatif à l'exécution, qui comprend un processus rationalisé de comptage des bénéficiaires, sera expérimenté à la mi-2014 dans une région et devrait être mis en service d'ici au mois de décembre. Voir également la réponse à la recommandation 9 figurant dans le document intitulé "Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets".	Décembre 2014	Nous prenons note de la création de l'équipe spéciale chargée du comptage des bénéficiaires et du travail en cours dans le cadre du projet COMET, deux étapes sur la voie de la mise en place d'une méthode plus fiable de dénombrement des bénéficiaires.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
Comptes annuels vérifiés de 2010 (WFP/EB.A/2011/6-A/1)					
2.	Recommandation 7 Le PAM pourrait instituer dans le contexte du système WINGS II un système de gestion de la sécurité de l'information. Il pourrait également établir un calendrier précis pour la mise en service d'un système d'appui à l'exécution des services logistiques et, parallèlement, la suppression progressive de l'interface SAP-COMPAS.	Système de gestion de la sécurité de l'information: parmi les travaux en cours pour développer la portée et le champ d'application du système de gestion de la sécurité de l'information figure une évaluation de l'informatique en nuage, des mesures de contrôle de l'accès et de la sécurité des applications. Cette évaluation devrait s'achever d'ici à la fin du premier trimestre de 2013; la Division des technologies de l'information étudiera alors la déclaration d'applicabilité du système de gestion de la sécurité de l'information et publiera un document cadre actualisé qui incorporera les nouveaux éléments. En 2013, la Division continuera d'œuvrer à la conception et à la mise en œuvre du système de gestion de la sécurité de l'information. Système d'appui à l'exécution des services logistiques: sous réserve que le plan d'activités soit évalué et que des fonds soient disponibles, ce système sera progressivement mis en place et étendu à de nouveaux bureaux à mesure que COMPAS sera abandonné. Ce processus débutera en 2013 pour s'achever en 2015.	Système de gestion de la sécurité de l'information Le rapport d'audit interne de la sécurité de base du progiciel de gestion intégré du PAM, établi par l'inspecteur général et publié en novembre 2013, porte sur les domaines couverts par le système de gestion de la sécurité de l'information. Comme il est recommandé dans ce rapport, les politiques et les fonctions de contrôle comprenant un cadre d'administration du système WINGS seront régies par un organe chargé de la gouvernance des technologies de l'information. Il est prévu d'achever la mise en œuvre d'ici à la fin de 2014. La Division des technologies de l'information et le Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion tiendront compte des recommandations issues des audits internes et externes en vue de mettre au point la version finale du cadre de sécurité du progiciel de gestion intégré d'ici à la fin de 2014. Système d'appui à la gestion logistique La Directrice exécutive a approuvé la mise en œuvre du Système d'appui à la gestion logistique (LESS), et celui-ci est inclus dans le Plan de gestion pour 2014-2016; sa mise en place devrait être terminée d'ici 2016.	Décembre 2014 Appliquée	Nous prenons acte des mesures actuellement prises pour mettre en œuvre le système de gestion de la sécurité de l'information. Nous prenons acte de l'intégration du plan de mise en place du système LESS dans le Plan de gestion pour 2014-2016 et du plan détaillé de mise en service de ce système dans différents pays, conformément à ce qui a été approuvé par le Comité directeur.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
Rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations du PAM en Somalie (WFP/EB.1/2011/5-B/1)					
Questions stratégiques					
3.	Recommandation 15 a) Le Siège doit établir une liste de pointage normalisée pour les missions de contrôle dans chaque domaine fonctionnel; cette liste s'inspirera de celle utilisée par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle pour ses inspections, et toutes les bureaux régionaux devront, à l'avenir, se conformer aux rubriques de la liste de pointage approuvée.	Le PAM a décidé d'élaborer des listes de pointage pour chaque domaine fonctionnel dans le cadre de sa série de questionnaires d'autoévaluation à des fins de contrôle interne. Ces questionnaires ont été communiqués à l'ensemble du personnel en octobre 2011, et les bureaux régionaux ont pu les utiliser dans le cadre de missions de vérification de la conformité en 2012, le cas échéant. Les informations concernant l'utilisation des listes de pointage sont recueillies aux fins de l'élaboration de la Déclaration annuelle sur le contrôle interne. Tout le personnel, y compris celui des bureaux régionaux, peut accéder à ces listes sur WFPgo. L'application de la partie a) de la recommandation 15 est en cours.	Des listes de pointage pour chaque domaine fonctionnel sont mises à la disposition des bureaux régionaux et de l'ensemble du personnel sur le site intranet du PAM. Le Département de la gestion des opérations a rappelé aux directeurs des bureaux régionaux et des bureaux de pays qu'ils devaient s'assurer que les missions de contrôle utilisent ces listes et établissent des rapports comprenant des recommandations préconisant les mesures à prendre par les bureaux de pays ainsi que le suivi à assurer par les bureaux régionaux.	Appliquée	Nous constatons que les bureaux régionaux s'appuient en grande partie sur les listes de pointage types établies par le Siège pour mener leurs missions de contrôle, après leur avoir apporté les adaptations nécessaires pour répondre aux nécessités du terrain. Cependant, le Siège peut être amené à tout moment à réviser ces listes, en coordination avec les bureaux régionaux, car certains bureaux régionaux estiment nécessaire de les actualiser pour tenir compte de l'évolution des besoins.
	b) Tous les rapports de mission des bureaux régionaux devraient être consignés par écrit, afin que l'on puisse se reporter aux documents relatant le travail accompli par la mission et exposant ses résultats.	L'application de la partie b) de la recommandation 15 est en cours.	Voir la réponse à la recommandation 15a. La recommandation 15b a été mise en œuvre.	Appliquée	Nous prenons acte de la présentation de rapports écrits établis par les bureaux régionaux à l'issue des missions de contrôle.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
Rapport du Commissaire aux comptes sur la passation de marchés de services de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (WFP/EB.2/2011/5-C/1)					
4.	Recommandation 7 Les mesures préconisées dans les rapports d'examen des missions de vérification de la conformité devraient être définies et faire l'objet d'un suivi, et le rapport correspondant devrait être soumis au Comité des produits, du transport et des assurances.	Le Secrétariat a pris les mesures suivantes pour veiller à ce que les rapports établis à l'issue des missions de vérification de la conformité fassent l'objet d'un suivi: ➤ Les fonctionnaires régionaux chargés de la logistique sont tenus d'informer le Service de la logistique et du transport des missions de vérification de la conformité prévues pour une année civile donnée. ➤ Les rapports établis à l'issue de ces missions comprendront une section reprenant toutes les recommandations relatives aux constatations primordiales ainsi que les mesures prises pour donner suite à celles-ci et le calendrier prévu pour leur application. ➤ Les fonctionnaires régionaux chargés de la logistique s'assureront de la bonne application des recommandations et assureront un suivi le cas échéant; le Service de la logistique et du transport sera tenu informé de la situation. ➤ Tous les six mois, le Service de la logistique et du transport établira une vue d'ensemble des missions de surveillance et de l'état d'avancement de l'application des recommandations. Cette procédure se retrouvera dans le Manuel des transports. L'application de cette recommandation est en cours.	Le Service de la logistique et du transport a mis en place un outil de suivi des suites données aux points d'action soulevés par les missions de vérification de la conformité. Conformément aux indications communiquées à la session annuelle du Conseil d'administration de 2013, ce sont les fonctionnaires régionaux chargés de la logistique qui assureront ce suivi; la Division de la logistique établira quant à elle un rapport récapitulatif tous les six mois et donnera le cas échéant les suites nécessaires.	Appliquée	Nous prenons acte de l'instauration d'un système de suivi des mesures préconisées dans les rapports d'examen établis par les missions de vérification de la conformité.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets (WFP/EB.2/2011/5-D/1)					
5.	Recommandation 1 Des fonds devraient être prévus et obligatoirement affectés à l'estimation des besoins et à l'évaluation. Si nécessaire, un financement institutionnel pas nécessairement lié aux fonds des projets devrait être dégagé pour ces activités.	Le retard pris dans le recrutement d'un responsable du suivi de la performance (entré en fonction en novembre 2012) a également retardé la mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation. Les efforts déployés au niveau institutionnel pour renforcer le suivi et l'évaluation, y compris en s'employant à remédier à cet état de fait, ont bénéficié du transfert de la responsabilité du suivi et de l'évaluation à l'Unité du suivi de la performance nouvellement créée au sein de la Division de la gestion et du suivi de la performance; celle-ci sera chargée du suivi de tous les aspects de la stratégie du PAM en matière de suivi et d'évaluation. Une stratégie d'évaluation des effets directs est en cours d'élaboration, pour laquelle il faudra dégager un financement spécifique. L'affectation de fonds au suivi et à l'évaluation dans le cadre des projets est encouragée pendant le processus d'examen des projets. L'application de cette recommandation est en cours.	Le projet de stratégie de suivi et d'évaluation pour 2014-2107 a été achevé et diffusé en décembre 2013. Dans ce projet, il est proposé de réserver une partie des fonds des projets aux activités de suivi et d'évaluation et de débloquer des crédits supplémentaires sur le budget général pour financer les activités de suivi et d'évaluation telles que les études et évaluations de référence.	Décembre 2014	Nous prenons acte des mesures qui sont actuellement prises pour aborder la question du financement, sur le budget général du PAM, des études de référence, de l'évaluation des besoins et de l'évaluation des projets, et attendons de nouvelles mesures.
6.	Recommandation 2 Étant donné que les études de référence prennent du temps et sont coûteuses, nous recommandons d'évaluer dans quelle mesure elles ont contribué aux décisions prises lors de la conception des projets.	Le Chef de l'Unité du suivi de la performance a pris ses fonctions en novembre 2012; les bureaux régionaux et les unités du Siège recrutent actuellement du personnel supplémentaire chargé du suivi et de l'évaluation. Une stratégie permettant de mesurer les effets directs, qui prévoit l'établissement de valeurs de référence de qualité pour les indicateurs d'effet direct, est en cours d'élaboration. Le système COMET renforcera les orientations et les outils à disposition pour mesurer les valeurs de référence et valider l'assistance alimentaire offerte par le PAM aux bénéficiaires. En janvier 2013, le module de conception (COMET de base) avait été développé, mis à l'essai et lancé. La mise en place intégrale de COMET, assortie de la diffusion d'orientations pour les bureaux de	Les règles énoncées dans le Cadre de résultats stratégiques prévoient que des valeurs de référence doivent être établies dans les trois mois suivant le début de la mise en œuvre des projets. Les modes opératoires normalisés relatifs au suivi et à l'évaluation, publiés en décembre 2013, précisent comment ces données doivent être utilisées. Depuis janvier 2014, les responsables des projets se servent du module de conception de COMET pour saisir les valeurs de référence et suivre les progrès	Appliquée	Nous prenons acte des mesures prises pour rendre plus efficaces la conduite et le suivi des études de référence. Nous invitons fermement la direction à mettre en œuvre rapidement les autres recommandations connexes, ce qui permettrait d'améliorer la fiabilité des valeurs de référence.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		terrain et d'outils améliorés de compte rendu, sera achevée d'ici à la fin 2014. L'application de cette recommandation est en cours.	accomplis dans la réalisation des objectifs chiffrés. La mise en œuvre des mesures décrites ci-dessus et les fonds supplémentaires affectés aux études de référence permettront d'améliorer l'établissement et le suivi des données de référence. Voir également les réponses de la direction à la recommandation 8 issue du document intitulé "Rapport du Commissaire aux comptes sur la planification stratégique et l'établissement des rapports dans un bureau de pays du PAM – Ouganda" et à la recommandation 1 formulée dans le document intitulé "Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets".		
7.	Recommandation 4 Les procédures et la délégation de pouvoirs devraient être passées en revue pour repérer les blocages qui empêchent d'examiner et d'approuver les projets dans les meilleurs délais.	L'examen des délégations de pouvoirs, qui doit permettre de réduire les blocages, est en cours; il s'inscrit dans le cycle de gestion des programmes, qui fait lui-même partie de l'examen des procédures opératoires aux fins du renforcement organisationnel. L'application de cette recommandation est en cours.	La structure du Comité d'examen des programmes et des délégations de pouvoir en matière d'approbation des projets ont été passées en revue; à cet égard, des modifications des procédures et des niveaux de délégation de pouvoirs seront proposées d'ici à avril 2014 au Groupe de haut niveau chargé de la gestion, dans les limites définies par le Conseil.	Appliquée	Nous notons que la délégation des pouvoirs a été examinée dans le but de repérer les blocages qui empêchent d'approuver les projets dans les meilleurs délais, et espérons que ce travail permettra désormais de réduire les délais injustifiés d'examen et d'approbation des projets.
8.	Recommandation 7 Nous recommandons que le PAM revoie les règles applicables à l'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs pour qu'elles correspondent au niveau actuel des besoins.	L'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs doit être étudiée lors de l'examen des modalités de couplage auquel vont procéder le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et le Département de la gestion des opérations. Une note conceptuelle sur le couplage pourrait être soumise au Conseil en 2013.	Le recours au Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs et au couplage a été envisagé lors de consultations informelles, à l'occasion de réunions avec des donateurs et dans le cadre du séminaire du Conseil d'administration sur les questions financières organisé en 2013. Lors de son examen des règles exposées dans la directive	Appliquée	Nous constatons que des mesures ont été prises pour revoir les règles d'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		L'application de la recommandation 7 est en cours.	FD2007/002, le Secrétariat a jugé ces règles adéquates, notamment parce que la réduction du solde du Fonds empêchera une utilisation annuelle supérieure au plafond établi. Le fonds est presque épuisé; les mesures à prendre pour le reconstituer sont actuellement à l'étude.		
9.	Recommandation 8 Nous recommandons de recourir à de bonnes pratiques comme point de départ de l'élaboration de directives générales concernant la définition des priorités de scénarios multiples établies au niveau du bureau régional ou du Siège, selon ce qui sera jugé le plus approprié.	L'état d'avancement est le même que ce qui avait été indiqué précédemment. L'application de la recommandation 8 est en cours.	La planification opérationnelle mensuelle au niveau des projets (gestion de la filière d'approvisionnement) a été affinée sur la base des bonnes pratiques relevées sur le terrain en matière de planification des projets et en tirant parti du modèle de hiérarchisation des besoins à l'échelle mondiale mis en œuvre dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016. Un nouvel outil destiné aux bureaux de pays facilite la définition de priorités selon plusieurs scénarios en suivant un calendrier à horizon mobile. Grâce à cet outil, les bureaux de pays établissent un plan de mise en œuvre qui tient compte des difficultés liées à la planification de l'assistance alimentaire en fonction des besoins, telle que prévue dans le descriptif de projet approuvé. Selon les difficultés rencontrées, le nombre de bénéficiaires, la taille des rations et le nombre de jours de distribution peuvent être révisés tous les mois. En outre, les orientations qui viennent d'être mises au point devraient être publiées sous la forme de	Appliquée	Nous prenons acte des mesures prises par le Siège pour mettre en place le nouvel outil institutionnel de gestion des filières d'approvisionnement, qui permet d'établir des budgets en fonction de plusieurs scénarios. Nous aimerions également encourager le Siège à diffuser au plus vite les directives générales sur le terrain afin de définir plus efficacement les priorités lors de la planification et de la mise en œuvre des projets.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
			directives applicables à l'échelle du PAM afin d'instaurer des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion des filières d'approvisionnement, notamment la planification de ces filières selon plusieurs scénarios.		
10.	Recommandation 9 La méthode de comptage des bénéficiaires devrait également inclure une mesure du nombre de bénéficiaires/jour ou de repas/jour afin d'établir une base plus rationnelle pour déterminer les effets directs et les réalisations.	Le module B de COMET a été conçu de manière à comprendre un calendrier qui permet d'assurer le suivi des jours d'alimentation; sa mise en place devrait s'achever d'ici à la fin de 2014. L'application de la recommandation 9 est en cours.	Le module de mise en œuvre de COMET, que le Secrétariat prévoit de mettre en place d'ici à la fin de 2015, comprendra la planification des rations, le nombre de jours d'assistance et le nombre de bénéficiaires, ce qui permettra de suivre le nombre de jours de distribution et d'en rendre compte. Le modèle COMET a été expérimenté progressivement. La première phase a concerné un échantillon de bureaux de pays qui disposaient de bases de données de suivi et d'évaluation. Au cours de la deuxième phase, le système a été testé, et des modifications sont en cours pour tenir compte des résultats de ces tests. Le système sera expérimenté dans une région en 2014, et la mise en service dans cette même région est prévue d'ici à la fin de 2014. Une équipe spéciale (voir la réponse à la recommandation 8) élabore actuellement des méthodes plus efficaces de comptage des bénéficiaires directs et indirects, assorties de règles fixant le nombre minimum de jours de distribution et la taille minimum des rations qui déterminent le statut de bénéficiaire.	Décembre 2015	Nous espérons que le suivi de l'assistance en fonction du nombre de jours de distribution de repas offrira une base plus réaliste pour déterminer les effets directs des projets.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
11.	Recommandation 11 Nous recommandons que le calendrier du suivi et de l'évaluation des projets soit étroitement intégré à l'exécution afin de permettre de procéder à des rectifications à mi-parcours et offrir des indications utiles à la conception des futurs projets.	Le responsable du suivi de la performance a pris ses fonctions en novembre 2012. La stratégie de mesure des résultats en cours d'élaboration comprendra des échéances pour le suivi des indicateurs. Sa mise en œuvre coïncidera avec le nouveau plan stratégique et sera conforme à l'utilisation et l'application de la version actualisée du Cadre de résultats stratégiques. La politique d'évaluation prévoit que les projets doivent être évalués au moins une fois pendant leur exécution. Le Bureau de l'évaluation a élaboré une approche pour permettre la transposition à plus grande échelle des évaluations d'opérations, sous réserve que des fonds soient disponibles. L'application de la recommandation 11 est en cours.	La fréquence du suivi de chaque indicateur est définie dans le Cadre de résultats stratégiques et dans le recueil d'indicateurs, dont la mise à jour est en cours. Les évaluations centralisées des opérations (12 en 2013, 24 en 2014 et 30 en 2015) sont exploitées pour concevoir les projets futurs, et les évaluations des programmes de pays et des projets de développement donnent des informations utilisées pour apporter des corrections à mi-parcours.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures adoptées pour prévoir un calendrier de suivi dans le cadre de la mise en œuvre des projets, conformément aux règles de suivi des indicateurs énoncées dans le Cadre de résultats stratégiques. Il est également noté que les évaluations de projet fournissent des éléments d'information susceptibles d'éclairer les corrections à mi-parcours.
Comptes annuels vérifiés de 2011 (WFP/EB.A/2012/6-A/1)					
12.	Recommandation 2 Le PAM devrait envisager d'inclure un plan des ressources dans ses processus de planification, y compris dans le Plan de gestion, et éventuellement dans la planification des projets.	Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle étudie la faisabilité de l'intégration d'un plan des ressources dans le processus de planification, et il soumettra une proposition en la matière à la haute direction. Sous réserve qu'il soit approuvé, le Plan de gestion (2014–2016) rendra compte des étapes à suivre pour intégrer pleinement le plan des ressources dans les divers éléments du Plan de gestion, et le processus de planification des projets. L'application de la recommandation 2 est en cours.	Les priorités définies en matière de planification sont prises en compte dans le Plan de gestion pour 2014-2016. La gestion des filières d'approvisionnement a été actualisée en 2013, les bureaux de pays étant dorénavant tenus d'établir un plan de mise en œuvre qui tienne compte des difficultés susceptibles de remettre en cause une partie de l'assistance prévue.	Appliquée	Nous prenons note des mesures prises par la direction pour inclure un plan des ressources dans les processus de planification, y compris le Plan de gestion et la planification des projets. Nous demandons instamment à la direction de veiller à ce que les bureaux régionaux et les bureaux de pays utilisent cet outil afin d'améliorer la planification des projets.
13.	Recommandation 4 Le PAM devrait arrêter des principes clairement formulés pour la comptabilisation des produits alimentaires non distribués que détiennent des gouvernements partenaires qui distribuent également des	En 2012, le Secrétariat a examiné et rédigé clairement une politique concernant la comptabilisation des vivres non distribués que détiennent des partenaires gouvernementaux qui distribuent eux aussi des produits alimentaires. Comme suite à cet examen, une note pour le dossier consacrée à l'application des conventions comptables aux fins de la comptabilisation des dépenses (dans le cas de	Il ressort de l'examen des principes de constatation en charges des espèces et des bons remis aux partenaires que celles-ci sont conformes aux règles décrites dans la note portant sur la comptabilisation des dépenses relatives à l'aide alimentaire (y compris les vivres non distribués	Appliquée	Nous prenons note de l'examen des principes de constatation en charges des transferts monétaires et des bons et du fait que ces charges sont correctement déclarées dans les comptes du PAM.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	produits alimentaires. Ces principes devraient concorder avec les règles appliquées pour inscrire en charges les dépenses au titre de l'aide (produits alimentaires, transferts monétaires et bons).	la fourniture de vivres, d'espèces et de bons), a été publiée en août 2012. Le Secrétariat examinera les principes en vigueur concernant la comptabilisation des dépenses dans le cas de la remise d'espèces et de bons aux partenaires. L'application de la recommandation 4 est en cours.	que détiennent des partenaires gouvernementaux) ainsi qu'aux transferts monétaires et aux bons.		
14.	Recommandation 5 Nous recommandons de centraliser et de répertorier sur une plateforme unique toutes les recommandations émanant de différentes sources – rapports d'audit interne, rapports du Commissaire aux comptes et rapports d'évaluation.	Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle a développé une base de données provisoire répertoriant plus de 1 200 recommandations relatives au contrôle. Ce catalogue comprend les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes et le Corps commun d'inspection dans des rapports remontant jusqu'en 2005; des recommandations issues d'évaluations remontant jusqu'en 2008; et des recommandations formulées dans des rapports d'audit interne publiés sur le site Web du PAM à compter de janvier 2013. Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et l'équipe chargée du développement Web étudient actuellement comment permettre aux utilisateurs de faire des recherches dans le catalogue à partir de l'intranet du PAM. L'application de la recommandation 5 est en cours.	Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle a élaboré et met régulièrement à jour une base de données recensant les recommandations publiées par le Bureau de l'audit interne, le Commissaire aux comptes et le Corps commun d'inspection. Cette base de données regroupe toutes les recommandations du Commissaire aux comptes et du Corps commun d'inspection publiées depuis 2005 ainsi que les recommandations formulées dans les rapports d'audit interne publiés sur le site Web public du PAM depuis janvier 2013. D'emploi facile, elle permet d'accéder aux informations au moyen d'une fonction de recherche de texte et de filtres. Le catalogue est à la disposition de l'ensemble du personnel du PAM sur le site intranet consacré au contrôle (" <i>Oversight is an Opportunity</i> "), qui contient notamment des rapports, des programmes de travail et des documents à l'intention du Conseil sur les suites données aux recommandations.	Appliquée	Nous constatons avec satisfaction que la direction a pris des mesures pour mettre en place une base de données unifiée regroupant les recommandations issues de sources diverses (rapports d'audit internes, rapports du Commissaire aux comptes et rapports d'évaluation).

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
			Ce site comprend aussi le catalogue complet des recommandations issues des évaluations à partir de 2008.		
Rapport du Commissaire aux comptes sur la préparation aux situations d'urgence liée à l'appui informatique fourni par le PAM (WFP/EB.A/2012/6-G/1)					
15.	Recommandation 6 L'équipe FITTEST devrait être dotée d'un système comptable qui génère des états financiers et des tableaux de trésorerie susceptibles de faciliter le respect strict et planifié de la directive relative au recouvrement des coûts. Ces états devraient remplacer le dispositif de suivi du budget en place.	À l'issue d'une évaluation, un système permettant de gérer le recouvrement des coûts pour FITTEST a été répertorié. Il aurait été coûteux d'adapter WINGS à cette fin, aussi a-t-on décidé d'associer WINGS et une version améliorée de Great Plains pour appuyer la gestion des projets et celle des entrepôts. La mise en œuvre est maintenant achevée. WINGS est utilisé pour la comptabilité et les achats, et Great Plains sert pour les procédures opératoires de FITTEST qui ne sont pas supportées par WINGS, à savoir la gestion des clients, les ventes et l'inventaire, et la gestion des entrepôts. Un outil de communication de l'information financière et de projection financière élaboré avec le BCG, qui regroupe des données issues de WINGS et de Great Plains, a remplacé l'actuel système de suivi du budget. L'application de la recommandation 6 est en cours.	Dans le mémorandum de décision de la Directrice exécutive en date du 22 avril 2013, le calcul de la rémunération des consultants FITTEST était compris dans le taux de recouvrement des coûts.	Appliquée	Nous prenons acte de la publication par la Directrice exécutive d'une directive requérant l'intégration de la rémunération des consultants FITTEST dans le taux de recouvrement des frais de gestion.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines (WFP/EB.A/2012/6-F/1)					
Planification des effectifs					
16.	Recommandation 1 L'examen de la structure et des effectifs doit faire partie intégrante de la stratégie quinquennale d'intervention du PAM dans le pays et des prévisions d'effectifs figurant dans les plans des divers projets. Ces examens, détaillés et incluant les personnes non fonctionnaires (y compris les consultants), devraient servir de guide pour la répartition du personnel dans les bureaux de terrain.	L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines. L'application de la recommandation 1 est en cours.	Dans le cadre de l'examen des contrats de service, les bureaux du PAM entreprendront des examens de la structure et des effectifs dans le but de mettre en place progressivement des contrats de durée déterminée selon que besoin. Les postes internationaux (cadre organique, contrats à court terme et consultants) seront revus en vue d'assurer une transition sans incidence sur les coûts. Après avoir mené un projet pilote dans deux bureaux de pays, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion déclenchera des examens de la structure et des effectifs de tous les bureaux du PAM. La Division des ressources humaines passera en revue l'ensemble des outils nécessaires, en consultation avec l'Union du personnel des services généraux et l'Association du personnel du cadre organique, pour s'assurer que ces instruments sont adaptés aux besoins en pleine évolution du PAM. Les examens de la structure et des effectifs tiendront compte des stratégies, des projets et des programmes menés à l'échelon des pays.	Décembre 2014	Nous avons pris note des mesures actuellement prises afin d'intégrer les examens de la structure et des effectifs dans la stratégie de pays quinquennale, d'étendre ces examens aux besoins en personnel non fonctionnaire (y compris les consultants), et de les utiliser pour étayer le déploiement sur le terrain.
17.	Recommandation 2 Les bureaux régionaux devraient être dotés des compétences et connaissances nécessaires pour aider les bureaux de pays à réaliser les	La Sous-Division de l'appui aux bureaux de terrain de la Division des ressources humaines demandera aux administrateurs régionaux des ressources humaines de communiquer régulièrement des informations sur les examens prévus de la structure et des	Les unités chargées des ressources humaines dans les bureaux régionaux aident les bureaux de pays à procéder aux examens de la structure et des effectifs. La Sous-Division de	Appliquée	Nous prenons acte des mesures prises pour renforcer l'appui que les bureaux régionaux fournissent aux bureaux de pays afin d'aider ces

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	examens de la structure et des effectifs, et pour aider [la Division des ressources humaines] à intégrer périodiquement les résultats de ces examens dans la planification des ressources humaines du Programme, par le biais d'un mécanisme structuré.	effectifs, et de rendre compte des résultats de ces examens une fois l'exercice achevé. L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines. L'application de la recommandation 2 est en cours.	l'appui aux bureaux de terrain apporte son soutien lorsqu'elle est sollicitée si les capacités sont insuffisantes, notamment lorsque plusieurs examens de la structure et des effectifs sont menés simultanément. La Division des ressources humaines fournit un appui supplémentaire le cas échéant, par exemple en réalisant des études sur dossier ou en dépêchant sur place des fonctionnaires principaux pour renforcer les effectifs. À l'issue de l'examen des procédures opératoires, il a été proposé de revoir les postes, les classes et les délégations de pouvoirs des fonctionnaires régionaux chargés des ressources humaines afin de décentraliser certaines procédures actuellement exécutées au Siège. Dans les semaines à venir, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion passera en revue les projets d'examen des procédures opératoires afin de les classer par ordre de priorité.		derniers à procéder aux examens de la structure et des effectifs.
18.	Recommandation 3 La planification des ressources humaines doit être étayée par une évaluation des avantages et des risques que présente la forte dépendance à l'égard des contrats à court terme, compte tenu de l'évolution du financement dans les bureaux de pays sur plusieurs années. Il faudrait aussi définir les mesures de contrôle à instaurer pour atténuer ces risques.	L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines. L'application de la recommandation 3 est en cours.	La stratégie de planification des ressources humaines suivie par le PAM fait partie de la stratégie en matière de personnel présentée au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2014, à la suite d'une consultation informelle tenue en mars de cette même année.	Juin 2014	Nous prenons note des mesures en cours. Nous attendons que de nouvelles mesures soient prises dans le cadre de la planification des ressources humaines pour évaluer les risques liés à la forte dépendance à l'égard des contrats à court terme.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
19.	Recommandation 4 Le PAM devrait mettre en place des mesures de contrôle pour garantir que le classement des postes approuvés pour chaque projet est conforme à la classification normalisée et que les décisions ne sont pas dictées uniquement par les prévisions de financement.	Le classement des postes de direction a fait l'objet d'un examen dans le cadre de l'exercice de réaffectation des hauts responsables, qui a entraîné le reclassement ou le déclassement de plusieurs postes. L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines. L'application de la recommandation 4 est en cours.	La société de conseil Hay Group aide la Division des ressources humaines à réviser les profils d'emploi types pour que ces derniers soient pertinents, correctement classés et assortis de critères de référence facilitant leur sélection et améliorant la transparence.	Octobre 2014	Nous prenons note. Nous attendons la poursuite de l'examen des profils d'emploi types afin d'obtenir l'assurance que le classement des postes approuvés pour chaque projet est conforme à la classification normalisée.
20.	Recommandation 5 [La Division des ressources humaines] devrait définir des indicateurs de performance clés pour mesurer la solidité de la gestion des ressources humaines dans les bureaux de terrain et établir un seuil au-dessus duquel une étude serait réalisée sur place. Il faudrait également mettre en place un dispositif permettant d'informer régulièrement la haute direction des résultats.	Cette question sera examinée par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et des politiques. L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines. L'application de la recommandation 5 est en cours.	Le plan de travail annuel de la Division des ressources humaines comprend des indicateurs de performance clés qui sont intégrés dans les plans de travail des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Ces indicateurs sont actuellement révisés conformément à la stratégie en matière de personnel.	Juin 2014	Nous prenons note. Nous attendons que de nouvelles mesures soient prises pour examiner les indicateurs de performance clés et mettre en place un système permettant de rendre compte de ces indicateurs à la haute direction.
21.	Recommandation 6 Un programme assorti d'un calendrier doit être arrêté en vue d'achever dans les meilleurs délais le plan des ressources humaines, et de le mettre en application.	Le projet de planification des ressources humaines et d'audit des compétences mené avec PricewaterhouseCoopers en vue de recenser les compétences dont les administrateurs du PAM auront besoin à l'avenir est achevé, et PricewaterhouseCoopers a fait état des mesures qu'il convient de prendre pour faire concorder les compétences avec les besoins prévus. La Division des ressources humaines examinera les recommandations formulées parallèlement à l'examen de ses propres processus en vue d'élaborer la prochaine stratégie en matière de ressources humaines,	Une nouvelle approche de la planification des ressources humaines est en cours d'élaboration en application de la stratégie en matière de personnel.	Décembre 2014	Nous prenons note des mesures prises actuellement pour réviser la planification des ressources humaines et demandons instamment au Siège de mener à bien cette révision dans les meilleurs délais.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		qui sera axée sur le renforcement des capacités, la planification et la gestion du capital humain. L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines. L'application de la recommandation 6 est en cours.			
Décisions relatives aux effectifs					
22.	Recommandation 7 Les décisions concernant les ressources humaines doivent être étayées par un dossier détaillé, contenant notamment la justification d'éventuelles dérogations.	Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2012. La recommandation est acceptée. Comme l'a indiqué le Commissaire aux comptes, le cadre révisé d'organisation des carrières garantit une plus grande rigueur et prévoit un solide dossier de documents normalisés pour étayer les décisions concernant la dotation en personnel. Le Secrétariat note que les conclusions du Commissaire aux comptes sur l'adéquation de la documentation se rapportent à la réunion ordinaire du Comité du recrutement et des affectations du milieu de l'année 2009. Le Commissaire aux comptes a admis que le tableau des réaffectations qui vient d'être adopté était "un outil facile à utiliser pour prendre des décisions dans ce domaine". L'utilisation du tableau des réaffectations devrait donner suite à cette recommandation. Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2013. La recommandation 7 est considérée comme appliquée.	Le processus de réaffectation se déroule ainsi: i) Une grille détaillée est établie pour chaque poste publié afin de guider les débats au sein du Comité de réaffectation. ii) Des coordonnateurs chargés de la dotation en personnel présentent les postes correspondant à leur domaine fonctionnel, des informations sur les qualifications et les aptitudes des candidats ainsi que des recommandations à l'intention du Comité. Le Comité formule des recommandations en coopération avec le directeur concerné. iii) Le Président du Comité et la Division des ressources humaines notent séparément leur version des discussions et des décisions. Les deux versions sont recoupées et utilisées pour rédiger les mémorandums de décision établis après chaque réunion du Comité. En 2014, les coordonnateurs chargés de la dotation en	Appliquée	Nous prenons acte du processus détaillé mis en place pour rendre compte des décisions relatives à la gestion des ressources humaines, y compris en cas de dérogations. Nous demandons instamment à la direction de respecter strictement ce processus (en particulier l'étape 3), afin de garantir la transparence et de justifier à l'avenir d'éventuelles dérogations dans les décisions prises en matière de ressources humaines.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
			personnel se sont réunis pour examiner le processus de réaffectation en milieu d'année, les enseignements à tirer et leur propre rôle dans le processus.		
23.	Recommandation 8 Le PAM devrait prendre conscience des risques que comporte un recrutement en circuit fermé et établir des mesures de contrôle pour atténuer les risques y afférents.	Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2012. La recommandation est acceptée. Dans la stratégie de gestion des ressources humaines de 2008, le Secrétariat a souligné les risques que pourrait comporter un système de recrutement en circuit fermé. Avec le cadre révisé d'organisation des carrières, le Secrétariat a introduit des éléments nouveaux dans le processus de recrutement afin d'élargir le vivier de candidats. Selon ce cadre, tous les avis de vacance de poste font l'objet d'une publication extérieure et les postes sont pourvus par des candidats aussi bien externes qu'internes. Cette mesure devrait permettre de réduire les risques mis en évidence par le Commissaire aux comptes. Tout en reconnaissant les risques liés à un vivier interne de candidats, le Secrétariat note que le recrutement de personnes qui connaissent déjà le PAM peut également favoriser l'avancement des agents nationaux présentant leur candidature à des postes internationaux. Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2013. La recommandation 8 est considérée comme appliquée.	La mise en œuvre est achevée.	Appliquée	Nous prenons note des mesures prises pour atténuer les risques afférents au système de recrutement en circuit fermé.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
24.	Recommandation 9 Nous recommandons que la liste des fonctionnaires retenus pour être proposée à l'examen de la commission des promotions soit établie en premier lieu sur la base des formulaires PACE. L'intérêt du programme PACE, la qualité des évaluations effectuées dans le cadre de ce programme et le respect des délais s'en trouveront améliorés.	Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2012. La recommandation est partiellement acceptée. La commission des promotions se fonde déjà sur les formulaires PACE pour évaluer les fonctionnaires en vue de leur promotion. Il ressort d'une analyse des pourcentages de formulaires PACE remplis que les taux les plus élevés sont enregistrés parmi les fonctionnaires pouvant prétendre à une promotion. Le programme PACE est désormais utilisé à la fois pour les réaffectations et pour les promotions. Le formulaire PACE sert pour l'évaluation professionnelle du fonctionnaire au poste qu'il occupait au cours de l'année précédente. Le Secrétariat ne pense pas qu'il faudrait utiliser également ce formulaire pour désigner des fonctionnaires en vue d'une future promotion. Avant d'envisager une promotion, il faut tenir compte de l'appréciation du responsable quant à l'aptitude du candidat à remplir des fonctions à un niveau plus élevé. Le recours au formulaire PACE à cet effet risquerait d'affaiblir son utilité en tant qu'outil d'évaluation de la performance passée. Le dossier de promotion d'un fonctionnaire comprend ses précédents rapports d'évaluation professionnelle, son curriculum vitæ et son autoévaluation, ainsi que les recommandations de son supérieur hiérarchique immédiat et du directeur de division, qui indiquent son aptitude à remplir des fonctions à un niveau plus élevé. Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2013. La recommandation 9 est considérée comme appliquée.	La mise en œuvre est achevée.	Appliquée	Nous notons les mesures prises pour utiliser la procédure PACE pour étayer les décisions de réaffectation et de promotion du personnel.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
25.	Recommandation 10 La mise en place d'un cadre structuré pour répercuter au personnel l'information sur les décisions prises en matière de ressources humaines rendra les procédures plus crédibles.	Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2012. La recommandation est acceptée. Comme l'a noté le Commissaire aux comptes, le retour d'information systématique fait partie intégrante du processus de promotion. S'agissant des décisions concernant les réaffectations, les coordonnateurs des effectifs répercutent l'information sur demande mais, en raison de la nature des renseignements utilisés pour prendre les décisions concernant les réaffectations – qui peuvent comprendre des éléments familiaux/personnels/médicaux ayant trait à d'autres membres du personnel –, l'information transmise est plus limitée. Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2013. La recommandation 10 est considérée comme appliquée.	Dernièrement, le PAM a amélioré la procédure de promotion et, plus généralement, la gestion de la performance du personnel en développant le retour d'information à son intention. Les mesures suivantes ont notamment été prises: i) retour d'information obligatoire pour faire en sorte que tous les membres du personnel prennent connaissance des observations formulées à leur égard quelle que soit la décision quant à leur promotion: - les membres du Comité du recrutement et des affectations ont rencontré les candidats et leur ont communiqué des observations avant que les décisions de promotion ne soient prises; - les membres du personnel dont la promotion avait été recommandée par le supérieur hiérarchique immédiat, mais pas par les supérieurs hiérarchiques de l'échelon supérieur ni par le Comité des promotions ont été reçus individuellement par un haut responsable. ii) amélioration de la communication à tous les niveaux: - information du personnel par courriel, sur le site intranet et lors de séances d'information avec la haute direction; - déclarations régulières de la Directrice exécutive insistant	Appliquée	Nous prenons note des initiatives prises pour mettre en place, à l'intention du personnel, un dispositif de retour d'information sur les décisions prises en matière de ressources humaines.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
			sur le fait que l'amélioration de la gestion de la performance professionnelle est une priorité au PAM. iii) formation, appui et consignes à l'intention des responsables et du personnel: - la Division des ressources humaines a fourni un appui sur demande et a mis à disposition un outil en ligne permettant de définir les objectifs et de planifier les résultats escomptés; - des consignes écrites ont été communiquées, notamment sous forme de dossiers d'information et de questions/réponses; - le Directeur des ressources humaines et les sous-directeurs exécutifs ont animé des ateliers sur le retour d'information par vidéoconférence à l'intention de l'ensemble du personnel. S'agissant des réaffectations, la Division des ressources humaines communique ses décisions au personnel et les coordonnateurs chargés de la dotation en personnel fournissent sur demande un retour d'information détaillé. Cette étape est particulièrement importante lorsqu'un fonctionnaire est muté à un poste ne figurant pas parmi ses vœux d'affectation.		

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
Évaluation professionnelle					
26.	Recommandation 11 Nous réitérons la recommandation 17 de notre rapport sur les opérations en Somalie au sujet de la ponctualité et de la qualité des évaluations PACE.	Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2012. La recommandation est acceptée. Le Secrétariat convient que la ponctualité et la qualité des évaluations PACE sont importantes. [La Division des ressources humaines] s'est employée à encourager l'utilisation du programme PACE, ainsi que le respect de la procédure. S'agissant de la recommandation 17 du rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations en Somalie, le Secrétariat continue de renforcer les contrôles dans le cadre du programme PACE et d'encourager les superviseurs et les personnes supervisées à respecter davantage la procédure. Le formulaire PACE adopté en 2012 apporte des améliorations concernant: i) l'utilisation du courrier électronique pour envoyer des mises à jour et inciter le personnel à prendre les mesures requises par le biais de messages automatiques; et ii) la capacité de suivre les taux d'application par région/bureau et d'en rendre compte, les directeurs de division ayant la possibilité d'examiner les taux d'application et l'état d'avancement des évaluations PACE individuelles pour les fonctionnaires de leur division. Ainsi qu'il est indiqué dans la réponse à la recommandation 5, les directeurs de pays sont maintenant tenus d'attester dans leurs déclarations annuelles que les formulaires PACE ont bien été remplis. Grâce à l'adoption du cadre révisé d'organisation des carrières, qui souligne le rôle joué par les formulaires PACE dans les décisions concernant les réaffectations et les promotions, le personnel devrait mieux comprendre l'importance de la qualité et de la ponctualité des évaluations PACE.	En 2012 et en 2013, la qualité et le respect des délais en matière de gestion de la performance professionnelle se sont améliorés. L'échéance fixée pour les rapports PACE de 2013 a été repoussée afin de permettre l'organisation de sessions de formation supplémentaires et de tenir compte du grand nombre de fonctionnaires affectés temporairement à l'une des quatre interventions d'urgence de niveau 3. Au 28 février 2013, 94 pour cent des membres du personnel avaient suivi la procédure PACE jusqu'à son terme, soit 44 pour cent de plus qu'en 2011. Ce taux est le plus élevé enregistré jusqu'ici. Le Secrétariat est déterminé à obtenir que l'ensemble du personnel valide la procédure PACE d'ici à la fin du cycle de 2014.	Appliquée	Nous prenons acte des progrès accomplis dans l'application de la procédure PACE et encourageons la direction à faire en sorte que la procédure prévue pour 2013 soit achevée d'ici à la fin du cycle de 2014.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2013. La recommandation 11 est considérée comme appliquée.			
27.	Recommandation 12 Il faut prévoir dans l'évaluation annuelle de la performance des cadres supérieurs un examen à 360° qui comprenne un retour d'information de la part de leurs subordonnés.	L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines. L'application de la recommandation 12 est en cours.	Le Directeur adjoint des ressources humaines recruté fin 2013 est chargé de la gestion de la performance. Un examen à 360° de la performance des cadres supérieurs a été expérimenté en 2013 et prolongé en janvier 2014 pour englober les membres du Groupe de haut niveau chargé de la gestion.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures prises pour intégrer un examen à 360° dans l'évaluation annuelle de la performance des cadres supérieurs.
Renforcement des capacités					
28.	Recommandation 13 Le PAM doit mettre au point une politique d'apprentissage afin d'assurer en permanence le renforcement des capacités de son personnel et d'intégrer cette démarche à ses procédures de travail.	Comme indiqué précédemment, le renforcement des capacités est fondamental pour faire concorder les compétences avec les besoins dans le cadre du projet de planification des ressources humaines et d'audit des compétences. La Division des ressources humaines a élaboré un outil d'analyse interactif pour cartographier les capacités existantes au regard des besoins prévus tels que recensés dans le cadre du projet. Cette analyse offre un aperçu des atouts du personnel et des compétences à améliorer, par domaine fonctionnel; cela aidera les unités administratives à coordonner leurs priorités en matière de renforcement des capacités et à les intégrer aux processus de travail. Cette question sera examinée compte tenu de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines. Les mesures prises pour donner suite à cette recommandation seront examinées par les nouveaux responsables des ressources humaines à la lumière de l'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission.	Le programme en faveur d'un rôle moteur des femmes dans le développement a débuté fin 2013, et le Cadre des compétences requises est en cours d'élaboration et devrait être achevé fin 2014.	Décembre 2014	Nous prenons note de l'action menée. Nous attendons que de nouvelles mesures soient prises pour élaborer une politique d'apprentissage visant à renforcer les capacités du personnel.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		L'application de la recommandation 13 est en cours.			
29.	Recommandation 14 Un système de gestion des connaissances aidera le PAM à exploiter le savoir actuellement éparpillé dans les rapports et dans les divisions de l'organisation. La liste des tâches qu'un fonctionnaire doit remplir avant de partir à la retraite ou vers une nouvelle affectation devrait prévoir la transmission des dossiers en leur possession, en format papier ou électronique.	Comme indiqué dans le rapport soumis à la session annuelle du Conseil de 2013. Les communications courantes concernant les réaffectations et les départs à la retraite comprennent désormais une instruction relative à la transmission des dossiers. L'application de la recommandation 14 est en cours.	L'état d'avancement est le même que ce qui avait été indiqué précédemment.	Juin 2014	Nous attendons que de nouvelles mesures soient prises pour élaborer un système de gestion des connaissances au PAM.
30.	Recommandation 15 Les modules de formation mis au point dans tous les domaines fonctionnels et dans tous les bureaux devraient être connectés au système de gestion de l'apprentissage.	En accord avec la Sous-Division des achats de biens et de services et l'Unité de la sécurité sanitaire et de l'assurance qualité des aliments, un système a été mis en place pour veiller à ce que les demandes de formation soient visées par la Sous-Division de la formation et de l'évaluation professionnelle avant d'être approuvées, pour faire en sorte que les participants s'inscrivent systématiquement par l'intermédiaire du système de gestion de l'apprentissage (LMS). Les bureaux ou les unités qui contactent directement la Sous-Division de la formation et de l'évaluation professionnelle pour s'enquérir des activités de formation organisées dans leurs domaines de travail respectifs se voient également conseiller ou rappeler de s'inscrire sur LMS. L'examen du plan pour la mise en œuvre de la recommandation se poursuit, conformément à l'initiative qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission; les résultats seront pris en compte dans un nouveau document de stratégie consacré aux ressources humaines.	Le système de gestion de l'apprentissage a été élargi de manière à y faire figurer des modules d'apprentissage et de formation spécifiques à chaque division à l'appui de la stratégie en matière de personnel; le calendrier de mise en œuvre a été étendu en conséquence jusqu'au début de 2015.	Mars 2015	Nous prenons note des mesures prises actuellement pour mettre en œuvre le système de gestion de l'apprentissage et attendons que de nouvelles mesures soient adoptées en ce sens.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		L'application de la recommandation 15 est en cours.			
Comptes annuels vérifiés de 2012 (WFP/EB.A/2013/6-A/1)					
31.	Recommandation 1 Étant donné que des écarts d'inventaire persistent entre le système WINGS et le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS), et que le Système d'appui à la gestion logistique (LESS) est en cours d'évaluation en vue de sa mise en place complète, il est essentiel, en particulier, que les causes des erreurs d'enregistrement répertoriées soient examinées minutieusement et que des mesures correctives spécifiques (appuyées par une formation et un suivi attentif) soient prises au niveau des bureaux de pays et du Siège. La qualité des informations sur les stocks présentées dans les États financiers s'en trouverait améliorée.	L'interface SAP-COMPAS pour la gestion des produits alimentaires a été mise en place en 2009 pour servir de solution à titre provisoire, et des ressources importantes ont été engagées depuis pour remédier aux incohérences constatées entre les deux systèmes. Pour 2013, l'un des objectifs prioritaires est le renforcement des capacités, grâce à une formation dispensée en cours d'emploi au personnel de terrain des bureaux de pays qui gèrent de grosses quantités de produits alimentaires. Le plan de travail relatif au système LESS est en cours d'examen, l'objectif étant de le mettre progressivement en place à compter de la mi-2013. Ce système devrait permettre de combler les lacunes de la solution provisoire. L'application de la recommandation 1 est en cours.	L'interface SAP-COMPAS de 2009 était une solution provisoire. Ces systèmes ayant des règles de validation des données différentes, les incohérences demeureront tant que le système unique LESS n'aura pas été mis en place. Les mesures suivantes visent à réduire le plus possible les écarts: i) Une équipe chargée de la comptabilité des produits au Siège passe en revue tous les jours les erreurs d'enregistrement de l'interface SAP-COMPAS ainsi que les transactions refusées. ii) Une directive actualisée sur la clôture des projets et le transfert des ressources a été publiée en 2013 afin de rappeler les étapes et les délais à respecter lors des processus de clôture et de transfert de façon à réduire les incohérences. iii) Les stocks figurant dans le système SAP et le système COMPAS et l'inventaire physique sont rapprochés aux dates d'arrêté trimestrielles et annuelles, et des ajustements sont effectués pour corriger les écarts, et notamment les erreurs des journaux d'enregistrement; ces corrections garantissent la qualité des informations sur les stocks présentées dans les états financiers.	Appliquée	Nous prenons acte du calendrier de mise en place du système LESS et constatons également la diminution des erreurs d'enregistrement lors de la comptabilisation des stocks dans SAP et COMPAS grâce aux mesures prises par la direction.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
32.	Recommandation 2 Nous recommandons la mise en place d'un système permettant de faire en sorte que les pertes après livraison soient comptabilisées au titre de l'exercice auquel elles se rapportent.	La recommandation est acceptée. Les processus et procédures en place pour permettre l'enregistrement des transactions en temps utile seront examinés et renforcés.	Les procédures ont été révisées. Dans le système LESS, les pertes sont communiquées au moment où elles se produisent, et non lorsque le produit est mis au rebut, ce qui permet d'enregistrer les données rapidement. Tant que ce système n'est pas en place, les pertes après livraison sont constatées régulièrement pour s'assurer de leur comptabilisation dans l'exercice au cours duquel elles se sont produites.	Appliquée	Nous prenons note des mesures prises par la direction pour réduire les décalages dans l'enregistrement des pertes après livraison. Nous souhaitons encourager la direction à continuer de suivre ces pertes de près à tous les niveaux.
33.	Recommandation 3 Des mesures pourraient être prises pour améliorer la rapidité du système actuel d'enregistrement de la réception des produits alimentaires en suivant de près cet aspect au niveau approprié, tant dans les bureaux de pays et bureaux régionaux qu'au Siège du PAM.	La recommandation est acceptée. Les processus et procédures en place pour permettre l'enregistrement des transactions en temps utile seront examinés et renforcés.	Les améliorations apportées au système d'enregistrement de la réception des produits alimentaires sont notamment les suivantes: i) communication régulière d'informations aux bureaux de pays et instructions destinées à améliorer la ponctualité de la comptabilisation; ii) constatation systématique en fin de période. La ponctualité des rapports a été améliorée en 2013.	Appliquée	Nous prenons note de l'amélioration de la ponctualité de l'enregistrement de la réception des produits alimentaires dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège du PAM.
34.	Recommandation 4 Le Commissaire aux comptes avait formulé au cours de l'audit financier de 2011 une recommandation visant à améliorer la qualité du rapprochement des données sur les produits alimentaires non distribués que détiennent les partenaires. Nous souhaitons renouveler cette recommandation de chercher à perfectionner le rapprochement des stocks de produits alimentaires détenus par les	La recommandation est acceptée. Le processus existant sera amélioré et de nouvelles procédures seront mises en place dans le but d'améliorer la ponctualité de la communication d'informations par les partenaires coopérants et le rapprochement des données.	Les procédures de communication de l'information par les partenaires coopérants ont été examinées dans le but d'accroître la ponctualité et la qualité des données. Des améliorations ont été apportées sous la forme d'orientations destinées aux bureaux de pays et aux organisations non gouvernementales (ONG), notamment: i) un nouveau modèle d'accord de partenariat sur le terrain précisant la période à considérer et les	Appliquée	Nous prenons acte des mesures prises par la direction concernant le rapprochement des données sur les produits alimentaires non distribués que détiennent les partenaires.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	partenaires coopérants, dans le souci d'améliorer les informations communiquées. Il pourrait être opportun que les services du Siège du PAM examinent cette question et désignent des pôles de responsabilité chargés d'assurer un suivi plus rigoureux de la qualité du rapprochement des données.		exigences à respecter en matière d'établissement de rapports; ii) une note interne destinée à tous les bureaux de pays afin de renforcer les obligations des partenaires coopérants en matière de communication de l'information ainsi que la responsabilité des bureaux de pays en ce qui concerne la gestion des données; iii) une directive actualisée sur la clôture des projets et le transfert des ressources soulignant les conditions que les partenaires coopérants doivent remplir s'agissant de l'établissement de rapports; iv) des séances d'information tenues lors d'ateliers organisés avec les ONG. Le Secrétariat estime que ces mesures devraient améliorer la communication d'informations par les partenaires coopérants, y compris sur les produits non distribués qu'ils détiennent.		
35.	Recommandation 5 Nous recommandons au PAM de faire le point sur l'ensemble des discordances et des omissions entre la base de données sur la gestion des actifs et le fichier WINGS d'enregistrement central des actifs, moyennant un plan d'action assorti d'un calendrier précis, et de mettre en place une base de données "propre" dans le cadre du projet relatif au module de gestion centralisée des équipements (GEMS), en	Un exercice de "nettoyage" des données a été entrepris dans le cadre du projet GEMS afin de veiller à l'exactitude et à la cohérence des données avant leur transfert, conformément à l'échéancier du projet GEMS. La recommandation 5 est considérée comme appliquée.	Le nettoyage des données fait partie intégrante de la mise en place du projet GEMS. L'Unité chargée de la gestion des actifs a établi un processus de nettoyage des données, qui est une condition préalable à la migration. Des instructions ont été publiées, et quatre membres du personnel du Siège ont pour mission d'aider les bureaux de pays à installer le système. Le processus a été validé à la suite de sa mise en place au Siège et dans une sélection de bureaux de pays et de bureaux régionaux.	Appliquée	Nous prenons note des mesures adoptées par la direction pour remédier aux discordances et aux omissions entre la base de données sur la gestion des actifs et le fichier WINGS d'enregistrement central des actifs.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	éliminant tout problème évitable lié au transfert des données.				
Rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration avec les partenaires coopérants (WFP/EB.A/2013/6-F/1)					
36.	Recommandation 1 Le Siège du PAM doit se doter d'un seul centre de responsabilité en matière de gestion de l'information relative à tous ses partenaires (gouvernements, ONG, Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et organismes des Nations Unies), ce qui permettrait de garantir que toutes les informations et données les concernant seraient aisément disponibles et accessibles chaque fois que le Conseil d'administration et la direction en auraient besoin.	La recommandation est acceptée. Dans le cadre d'un examen des procédures opératoires, le Secrétariat étudiera la possibilité de regrouper dans une seule unité les responsabilités relatives à la gestion de l'information concernant l'ensemble des partenaires coopérants et des activités gérées par les gouvernements.	Avec l'harmonisation des liens de dépendance hiérarchique des bureaux du PAM et le transfert du Bureau des partenariats avec les ONG, le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance deviendra le centre de responsabilité pour tous les partenaires. Ces modifications ont été confirmées dans le Plan de gestion pour 2014-2016, approuvé par le Conseil en novembre 2013, et sont en cours d'application.	Juin 2014	Nous prenons acte des mesures en cours pour établir un seul centre de responsabilité chargé de gérer les informations relatives à tous les partenaires.
37.	Recommandation 2 Étant donné qu'un système en ligne était déjà en place pour recueillir des informations sur les partenariats avec les ONG auprès des bureaux de pays, le Siège du PAM doit examiner ses besoins en matière de communication de l'information et sa structure d'information de la direction afin de s'assurer que des données exhaustives sont collectées sur tous les partenaires et éclairent utilement la prise de décisions par la direction à différents niveaux.	La recommandation est acceptée. Le Secrétariat appuie la réalisation d'un examen des exigences en matière d'établissement de rapports et de sa structure d'information de la direction, afin de veiller à ce que les données recueillies soient exhaustives et éclairent utilement la prise de décisions par la direction – y compris dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.	Le volet du système COMET concernant les partenariats comprendra les informations nécessaires et sera aisément accessible. Les principales composantes en ont été définies en consultation avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays, le Bureau des partenariats avec les ONG et l'Unité chargée des questions concernant les organismes ayant leur siège à Rome. Le système COMET sera géré par la Division de la gestion et du suivi de la performance. Le module d'exécution de COMET sera expérimenté dans une région en avril 2014, pour une mise en œuvre pleine et entière d'ici à la fin de 2015.	Appliquée	Nous prenons acte de l'examen des exigences en matière d'établissement de rapports réalisé afin de saisir dans le système COMET des informations pertinentes sur tous les partenaires, qui aideront la direction à prendre des décisions à différents niveaux. Étant donné que le Secrétariat a fait du Département des services concernant les partenariats et la gouvernance le centre de responsabilité pour tous les partenaires y compris les gouvernements, les ONG, la société civile et les organismes des Nations Unies, nous attendons avec intérêt que

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
					ce Département continue à examiner le caractère exhaustif et l'utilité de ces rapports pour la prise de décisions relative à tous ses partenaires.
38.	Recommandation 3 Nous recommandons au PAM de continuer à vérifier de près la conformité avec le plan d'action afin de renforcer sa collaboration avec les ONG partenaires. Le PAM pourrait examiner la faisabilité de la mise en place de dispositifs de consultation analogues pour les partenaires gouvernementaux, afin de garantir la conformité et de renforcer les relations opérationnelles.	La recommandation est acceptée. Le Plan d'action sur les partenariats avec les ONG, établi lors de la consultation annuelle de 2012, a été approuvé par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion. Quatre équipes ont été chargées d'assurer le suivi; en attendant la consultation annuelle sur les partenariats de 2013, des réunions d'information seront tenues chaque mois. Le Secrétariat, en consultation avec le Conseil, évaluera la faisabilité d'établir un cadre consultatif pour les activités mises en œuvre avec des partenaires autres que des ONG.	Le plan d'action établi lors de la consultation annuelle sur les partenariats de 2012 a été intégralement mis en œuvre. Son application et les résultats obtenus ont été exposés et débattus lors de la consultation annuelle de 2013, qui a notamment porté sur l'investissement du PAM dans un fonds d'innovation des partenaires des programmes, l'objectif étant de mettre en œuvre en 2014 les propositions qui auront été retenues. Le Secrétariat présentera une stratégie institutionnelle en matière de partenariat au Conseil à sa session annuelle de 2014, et estime que l'Examen quadriennal complet est un cadre de consultation approprié qui permettra notamment d'examiner les activités de partenariat avec les gouvernements. Le Secrétariat poursuit des consultations bilatérales avec les partenaires gouvernementaux sur toutes les activités conjointes menées au niveau des bureaux de pays. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures préconisées par l'Examen quadriennal complet seront indiqués dans le Rapport annuel sur les résultats.	Appliquée	Nous prenons note de la mise en œuvre du Plan d'action sur les partenariats avec les ONG et de la mise en place par la direction d'un cadre de consultation destiné aux partenaires gouvernementaux.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
39.	Recommandation 4 Le PAM est en train de revoir sa façon d'aborder les mémorandums d'accord globaux, y compris les critères présidant à la signature de tels accords avec des ONG. Il devrait hâter l'examen des mémorandums d'accord existants et définir des critères transparents pour l'établissement de mémorandums d'accord globaux. Les ONG internationales pourraient par ailleurs faire l'objet d'un examen périodique dans la perspective de la conclusion de nouveaux mémorandums d'accord, le cas échéant.	La recommandation est acceptée. Le PAM accélérera l'examen de sa position vis-à-vis des mémorandums d'accord globaux conclus avec des ONG. Les critères régissant la signature d'un mémorandum d'accord global avec des ONG devraient certes être flexibles, mais ces mémorandums devraient aussi avoir un caractère stratégique, et donc être limités en nombre. Les mémorandums d'accord existants seront eux aussi examinés dans le cadre de ce processus et modifiés le cas échéant.	L'examen des mémorandums d'accord existants est en cours. De nouveaux modèles de partenariat ont été étudiés lors de la consultation annuelle sur les partenariats tenue en 2013. Le Secrétariat a consulté des ONG au sujet de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat devant être présentée à la session annuelle de 2014 du Conseil d'administration; il examinera ensuite les mémorandums d'accord globaux.	Décembre 2014	Nous prenons acte des mesures en cours et attendons que l'examen des mémorandums d'accord existants avec les ONG s'achève et que des critères transparents régissant la conclusion de mémorandums d'accord globaux avec les ONG internationales soient établis.
40.	Recommandation 5 Nous recommandons aux bureaux de pays de tenir à jour une base de données ou un registre répertoriant les partenaires coopérants potentiels, afin de pouvoir trouver des partenaires appropriés pour un projet donné. Cette base de données devrait contenir le profil institutionnel détaillé des partenaires coopérants, y compris des informations sur leur capacité financière, leurs compétences de base, le profil de leur personnel, leur expérience, etc., et elle devrait être actualisée régulièrement. Le Siège du PAM pourrait concevoir un modèle de base de données ou de registre et publier des directives pour leur actualisation périodique.	La recommandation est acceptée. L'outil institutionnel de suivi et d'évaluation (COMET) permettra aux bureaux de pays d'enregistrer les partenaires coopérants. Le Secrétariat estime qu'il pourrait être utile que chaque bureau de pays tienne à jour un fichier des ONG internationales et nationales qui travaillent dans le pays. Le Siège donnera des orientations quant au format du fichier et à la procédure à suivre pour le mettre à jour.	Dans le cadre d'un examen des instructions relatives à la collaboration avec les ONG, le PAM confronte actuellement les pratiques de partenariat de 20 bureaux de pays afin d'adopter des pratiques optimales et de combler les lacunes; l'opération devrait être terminée d'ici à décembre 2014. Cette étude approfondie facilitera l'élaboration d'orientations institutionnelles plus efficaces applicables à l'ensemble du cycle de partenariat, notamment grâce à la définition de pratiques optimales de gestion des données sur les partenaires au niveau des bureaux de pays. Le système COMET, qui devrait être mis en place d'ici à décembre 2015, permettra aux bureaux de pays de recueillir et de maintenir à jour plus efficacement	Décembre 2014	Nous prenons acte des mesures engagées et attendons que de nouvelles mesures soient prises pour élaborer des orientations institutionnelles en vue de mettre en place dans les bureaux de pays une banque de données sur les partenaires coopérants potentiels.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
			les données sur les partenaires; l'utilisation de cet outil sera intégrée dans les orientations. Les orientations seront actualisées à l'issue de l'examen par le Conseil de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat, en juin 2014.		
41.	Recommandation 6 Nous recommandons à tous les bureaux de pays de se doter de modes opératoires normalisés, consignés par écrit, pour la sélection des partenaires coopérants. Le document intitulé <i>Travailler avec les ONG</i> fournit certes un cadre général pour la sélection des partenaires coopérants, mais le PAM pourrait tout de même envisager de faire paraître une directive visant à garantir que les bureaux de pays se plient aux critères minimaux énoncés dans le <i>Guide d'élaboration des programmes</i>, et de formuler des critères optionnels supplémentaires pouvant servir à la sélection des partenaires coopérants. La directive pourrait également indiquer quels documents devraient au minimum étayer le processus de sélection, l'objectif global étant de disposer d'un mécanisme de sélection équitable et transparent. Le PAM pourrait envisager de confier un rôle de contrôle accru aux bureaux régionaux et au Siège pour ce qui est de la sélection des partenaires coopérants par les bureaux de pays, afin de veiller à ce que tous les contrôles	La recommandation est acceptée. Le PAM reconnaît qu'il est essentiel de donner des orientations aux bureaux de pays, et que la sélection des partenaires coopérants doit être transparente et fondée sur des critères clairs. Il publiera une directive qui étoffera les critères figurant dans la section du <i>Guide d'élaboration des programmes</i> consacrée à la collaboration avec les ONG. Le PAM envisagera également de communiquer des orientations supplémentaires sur la documentation nécessaire pour procéder à la sélection des ONG. Conformément aux principes relatifs à une bonne adéquation entre moyens et mission et aux fonctions de base évoqués dans le Plan de gestion pour 2013–2015, les bureaux régionaux jouent un rôle accru dans le contrôle de la performance des bureaux de pays.	En novembre 2013, de nouvelles orientations ont été publiées à l'intention des bureaux de pays concernant les accords de partenariat sur le terrain, les principes de la collaboration avec les ONG et le respect plus strict des critères définis dans le <i>Guide d'élaboration des programmes</i>. Ces orientations comprennent aussi une liste de questions fréquemment posées et des instructions spécifiques sur le budget des accords de partenariat sur le terrain. Les bureaux de pays ajouteront en outre dans leurs modes opératoires normalisés des dispositions concernant les partenariats avec les ONG. Ces orientations aideront également les bureaux régionaux à contrôler les bureaux de pays (voir la recommandation 10). Le Secrétariat continuera à veiller au renforcement de la mise en conformité et à fournir un appui selon que de besoin.	Appliquée	Nous prenons acte des nouvelles orientations que le Siège a publiées à l'intention des bureaux de pays au sujet de la sélection des partenaires coopérants afin de rendre le processus équitable et transparent. Le Siège pourrait à présent s'assurer que tous les bureaux de pays ont fait figurer dans leurs modes opératoires normalisés des dispositions concernant la sélection des partenaires coopérants, et que les bureaux régionaux supervisent lors de leurs missions de contrôle cette sélection effectuée par les bureaux de pays.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	voulus soient en place et ainsi de ramener tous les risques à des niveaux acceptables.				
42.	Recommandation 7 Le PAM devrait veiller à ce que toutes les dispositions des <i>Directives pour l'élaboration du budget des ONG à l'appui des opérations du PAM</i> soient bien respectées par les ONG et par ses propres services. Ces directives pourraient être revues de manière à y faire figurer les obligations incombant aux partenaires gouvernementaux.	La recommandation est acceptée. Les documents d'orientation existants sur les accords de partenariat sur le terrain couvrent la question de l'élaboration des budgets des ONG qui appuient les opérations du PAM; ces documents sont à la disposition du personnel du PAM et des ONG partenaires. Début 2013, de nouveaux modèles d'accord de partenariat sur le terrain ont été diffusés; le PAM révisera si nécessaire les orientations correspondantes et envisagera de faire paraître une directive concernant les modèles et les procédures à suivre au moment de signer un accord de partenariat sur le terrain. Comme indiqué plus haut, le Secrétariat, en consultation avec le Conseil, étudiera la faisabilité d'établir un cadre consultatif pour les activités mises en œuvre avec des partenaires autres que des ONG.	Le Secrétariat a publié de nouvelles orientations visant à mettre en place un processus d'établissement des budgets plus efficient et plus transparent. Ces orientations comprennent une note sur le budget des accords de partenariat sur le terrain, qui explique comment le nouveau modèle de budget de ces accords est structuré et doit être complété, la façon dont la rémunération des partenaires coopérants est calculée et la manière dont les catégories de coût du PAM sont associées aux différents postes budgétaires. Les orientations ont été diffusées aussi bien en interne qu'en externe, y compris dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Les procédures de contrôle interne, notamment les visites de suivi des bureaux régionaux et la nomination dans certains bureaux de pays de fonctionnaires chargés de la mise en conformité, ont pour but de veiller au respect des procédures, en particulier des instructions sur l'établissement des budgets relatifs à la collaboration avec les ONG. En application des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet et s'agissant notamment des partenariats conclus avec les gouvernements, le PAM a commencé en décembre 2013 à collaborer avec le Réseau	Appliquée	Nous prenons note des mesures prises pour améliorer, grâce à la publication de nouvelles orientations, l'établissement des budgets et le processus de mise en conformité à l'intention des ONG partenaires. Nous prenons également note de l'examen engagé pour mettre en place un système normalisé de maîtrise des coûts dans le cadre du travail mené avec les partenaires gouvernementaux.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
			Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion pour examiner les dépenses de fonctionnement ainsi qu'un système commun et normalisé de maîtrise des coûts. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures préconisées par l'Examen quadriennal complet seront indiqués dans le Rapport annuel sur les résultats.		
43.	Recommandation 8 Le PAM devrait renforcer les mécanismes intéressant l'ensemble du processus de signature des accords de partenariat sur le terrain afin de veiller à ce que tous les programmes du PAM soient mis en œuvre avec efficacité et efficacité, comme le prévoient ces accords.	La recommandation est acceptée. Le PAM s'est engagé à faire appliquer les accords de partenariat sur le terrain et les orientations connexes dans toutes ses opérations. Une note d'information étayant cet engagement envers les ONG a été transmise à tous les directeurs de pays en janvier 2007. Comme souligné ci-dessus, le PAM révisera ses orientations et fera paraître une directive si nécessaire.	En complément des nouvelles orientations évoquées en lien avec les recommandations 6 et 7, le Secrétariat a élaboré des mandats types à l'intention des comités des partenaires coopérants pour veiller à ce que les partenariats avec les ONG soient transparents et efficaces.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures adoptées pour améliorer les orientations sur la mise en œuvre par les bureaux de pays des accords de partenariat sur le terrain et pour créer au sein de ces bureaux des comités chargés de contrôler la gestion des partenaires coopérants.
44.	Recommandation 9 Le Siège du PAM devrait envisager d'adresser aux bureaux de pays une directive concernant l'élaboration de modes opératoires normalisés pour le suivi et l'évaluation des partenaires coopérants; il pourrait également demander la mise en place de dispositifs de suivi fondamentaux ayant un caractère obligatoire.	La recommandation est acceptée. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de suivi et d'évaluation, le PAM formulera des orientations en la matière et envisagera de faire paraître une directive à l'intention des bureaux de pays, afin que ceux-ci élaborent des modes opératoires normalisés conformes à ces orientations. Celles-ci pourraient comprendre des prescriptions minimales en matière de suivi et d'évaluation pour les bureaux de pays, et des normes pour évaluer la mesure dans laquelle les partenaires coopérants se conforment aux prescriptions du PAM en matière de suivi et d'évaluation.	Des modes opératoires normalisés à l'échelle institutionnelle se rapportant au suivi et à l'évaluation, susceptibles d'être adaptés au niveau des pays, ont été publiés en décembre 2013. Les prescriptions minimales en matière de suivi que doivent observer les bureaux de pays seront établies dans leur version définitive d'ici à mai 2014.	Mai 2014	Nous prenons acte de la publication de modes opératoires normalisés à l'échelle institutionnelle se rapportant au suivi et à l'évaluation, à adapter au niveau des bureaux de pays. Le Siège pourrait veiller, sur la base d'orientations institutionnelles, à ce que les bureaux de pays élaborent des modes opératoires normalisés spécifiquement axés sur le suivi et l'évaluation des partenaires coopérants. Nous prenons également acte des mesures que prend le Siège pour élaborer des mécanismes de suivi

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
					fondamentaux et demandons instamment à la direction de les transmettre en priorité aux bureaux de pays et de veiller à leur respect.
45.	Recommandation 10 Les bureaux régionaux du PAM devraient jouer un rôle plus important en matière de contrôle des bureaux de pays. En particulier, des missions de contrôle destinées à évaluer la performance des bureaux de pays en matière de gestion de leurs partenaires coopérants doivent être planifiées et menées à bien.	La recommandation est acceptée. Conformément au Plan de gestion pour 2013–2015, les bureaux régionaux sont chargés de contrôler la performance des bureaux de pays et de conduire des missions de contrôle.	En vertu du Plan de gestion pour 2014-2016, des ressources supplémentaires, financées sur les crédits du budget d'administration et d'appui aux programmes, ont été allouées aux bureaux régionaux pour les aider à assurer leur rôle de contrôle et à combler les lacunes constatées. Les documents d'orientation du PAM couvrent les principes régissant les accords de partenariat sur le terrain, les questions fréquemment posées et le budget associé à ces accords (voir les recommandations 6 et 7 ci-dessus). Le Secrétariat continuera à veiller au renforcement de la mise en conformité et à fournir un appui selon que de besoin.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures que le Siège a adoptées pour renforcer le contrôle par les bureaux régionaux de la façon dont les bureaux de pays gèrent leurs partenaires coopérants. Le Siège pourrait également vérifier régulièrement que les bureaux régionaux supervisent, dans le cadre de leurs missions de contrôle, la façon dont les bureaux de pays s'organisent pour gérer les partenaires coopérants.
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)					
46.	Recommandation 1 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	La recommandation est acceptée. Une analyse de l'efficacité et de l'efficience, en termes de coût, des différentes modalités d'intervention devrait être effectuée. a) [Le Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement (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.	a) Des processus et des indicateurs permettant d'analyser l'efficacité et l'efficience en termes de coûts des projets sont en place: ils ont été jugés satisfaisants par l'Université Cornell, et la méthode a été publiée dans le <i>World Development Journal</i> . b) D'ici à décembre 2014, les analyses de l'efficacité et de l'efficience en termes de coûts de tous les projets soumis au Comité d'examen des programmes	Partie a): Appliquée Partie b): Décembre 2014 Partie c): Appliquée	a) Nous prenons acte des mesures adoptées pour élaborer des outils institutionnels permettant de comparer l'efficacité et l'efficience en termes de coûts des différentes modalités de transfert. b) Nous prions instamment le Siège de mener à bien une analyse comparative de l'efficacité et de

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	modalités de transfert sur la base de critères et de normes préétablis. 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. 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.	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. 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.	doivent être achevées. Dans les bureaux régionaux, des membres du personnel sont exclusivement en charge des transferts monétaires et des bons, et ils reçoivent l'appui du Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement et du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle; les bureaux de pays sont également aidés par ces deux entités ainsi que par d'autres services du Siège et par les bureaux régionaux. Avant l'approbation des projets, le Comité d'examen des programmes veille au respect des exigences définies en matière d'analyse de l'efficacité et de l'efficience en termes de coûts. c) Avec l'appui du Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement, du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et des coordonnateurs régionaux responsables des transferts monétaires et des bons, les bureaux de pays utilisent systématiquement les outils institutionnels d'évaluation des capacités sectorielles dans les domaines des programmes, du financement, de l'informatique, de la sécurité, de la logistique et des achats; d'autres stages de formation seront organisés en 2014.		l'efficience en termes de coûts des modalités de transfert d'espèces et de bons utilisées dans les bureaux de pays. c) Nous prenons acte des mesures prises afin de faire en sorte que les bureaux de pays utilisent les outils institutionnels pour évaluer les capacités sectorielles et encourageons l'organisation de nouveaux stages de formation sur le sujet à l'intention des bureaux de pays, comme il a été envisagé de le faire.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
47.	Recommandation 2 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. 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.	La recommandation est acceptée. 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: 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. 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 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). 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	a) La directive conjointe du Département des services concernant les opérations et du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle (OS2013/003 RM2013/005) définit les critères à appliquer pour sélectionner les partenaires coopérants et donne suite à la recommandation 6 relative à la collaboration avec ces partenaires. b) Le registre sera achevé d'ici à la mi-2014. La réponse à la recommandation 9 relative à la collaboration avec les partenaires coopérants porte sur l'évaluation.	Appliquée Décembre 2014	a) Nous prenons acte des mesures prises pour définir des orientations concernant la sélection des partenaires coopérants devant collaborer à des projets comportant des transferts d'espèces et de bons, qui ont été incorporées dans la directive conjointe publiée par le Département des services concernant les opérations et le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle. b) Nous attendons que de nouvelles mesures soient prises pour établir des registres de partenaires coopérants susceptibles de prendre part à ce type de projets.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		Commissaire aux comptes sur la collaboration avec les partenaires coopérants " (WFP/EB.A/2013/6-F/1).			
48.	Recommandation 3 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. b) Le PAM devrait achever la mise au point de ses directives pour les négociations relatives aux honoraires des prestataires de services financiers. 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.	La recommandation est acceptée. 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.	a) et b): L'expérience accrue du PAM en matière de négociation des honoraires sera prise en compte dans les directives à paraître d'ici à la fin de 2014. c) Des modèles de contrat seront mis au point en 2014 en coordination avec le Bureau des services juridiques, parallèlement à la rédaction de directives sur l'évaluation rétrospective des prestataires de services financiers.	Décembre 2014	a) Nous attendons que des mesures soient prises pour mettre au point des directives sur l'engagement des prestataires de services financiers et la fixation de leurs honoraires. b) Nous attendons également que des mesures soient prises en vue d'établir des modèles de contrat pour l'engagement des prestataires de services financiers et d'élaborer des directives sur l'évaluation de la performance de ces prestataires.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
49.	Recommandation 4 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.	La recommandation est acceptée. 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 procédera 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).	Le Comité d'examen des programmes étudie les marqueurs de l'égalité hommes-femmes avant d'approuver les projets: la problématique hommes-femmes est l'un des facteurs les plus importants pris en compte au moment de décider de l'utilisation des transferts d'espèces et de bons. Le manuel sur ces modalités, à paraître à la mi-2014, a été rédigé en consultation avec le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, et fournit des orientations à l'intention des bureaux de pays sur l'intégration des priorités en la matière.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures adoptées pour tenir compte des priorités en matière de problématique hommes-femmes dans le cadre des activités de transferts d'espèces et de bons, et prions instamment le Siège de publier dès que possible le nouveau manuel sur ces modalités d'aide, lequel fournira des orientations supplémentaires sur le sujet aux bureaux de pays.
50.	Recommandation 5 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.	La recommandation est acceptée. 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. 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	Le nouveau modèle de gestion de la filière applicable à tous les outils institutionnels était en place dans l'ensemble des bureaux de pays fin 2013.	Appliquée	Nous prenons acte des mesures prises pour mettre en place l'outil normalisé de gestion de la filière dans les bureaux de pays, outil qui devrait améliorer cette gestion pour tous les projets, y compris ceux comportant des transferts d'espèces et de bons.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
		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.			
51.	Recommandation 6 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.	La recommandation est acceptée. 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.	Des modes opératoires normalisés sont actuellement élaborés en tenant compte de l'expérience acquise par le PAM en matière de transferts monétaires et de bons et de l'expérience des partenaires du secteur privé. L'Unité du développement des activités liées aux transferts monétaires et aux bons ainsi que des parties prenantes telles que le Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement et la Division des technologies de l'information mettent actuellement au point des modes opératoires normalisés pour ces mécanismes de transfert.	Décembre 2014	Nous prenons note des mesures prises afin d'élaborer des modes opératoires normalisés visant à fournir des mécanismes de substitution prédéfinis pour remédier à certains problèmes opérationnels susceptibles de retarder le décaissement en temps voulu des fonds en espèces et des bons en faveur des bénéficiaires.
52.	Recommandation 7 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. b) Le PAM doit donner la priorité au déploiement du système institutionnel de gestion des bénéficiaires afin d'assurer l'enregistrement, la gestion	La recommandation est acceptée. 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. 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.	a) Le nouveau Cadre de résultats stratégiques comprend trois indicateurs de produit permettant de suivre les effectifs de bénéficiaires ainsi que la valeur prévue et effective des transferts monétaires et des bons. Ce cadre permet aussi de suivre la performance grâce aux indicateurs d'effet direct. Le PAM en train de mettre à jour sa stratégie de suivi et d'évaluation et d'améliorer le suivi des effets directs, le suivi post-distribution et le suivi de la sécurité alimentaire. Il a adopté des modes opératoires normalisés pour permettre le suivi	a): Appliquée	a) Nous prenons acte des diverses mesures prises pour améliorer le suivi post-distribution ainsi que le suivi de la sécurité alimentaire et la surveillance du marché au niveau des produits et des effets directs pour ce qui est des transferts d'espèces et de bons.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	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.		des produits et des effets directs au niveau des projets. Le PAM continue d'améliorer son système de suivi de la sécurité alimentaire afin d'aider les bureaux de pays à développer les capacités en matière d'établissement de rapports à intervalles réguliers. Il expérimente des méthodes novatrices de collecte des données, telles que le suivi à distance au moyen de téléphones portables. b) Le système de gestion des opérations en espèces (SCOpe), qui est mis en place au Kenya et au Malawi, est le dispositif habituel utilisé pour gérer les bénéficiaires et les transferts dans le cadre des interventions comportant des transferts d'espèces et de bons; il englobe l'identification des bénéficiaires, la planification des interventions et des distributions ainsi qu'une aide à l'utilisation des transferts monétaires. Il concerne actuellement 80 000 ménages pris en charge dans le cadre d'interventions prévoyant une aide en nature et des transferts monétaires. La Division des technologies de l'information a élaboré des services touchant la technologie, la planification, la formation et l'appui pour faciliter la mise en place du système; 20 pays sont ciblés en 2014, et l'opération se poursuivra en 2015 en fonction des ressources disponibles.	b): Décembre 2014	b) Nous prenons note des mesures engagées pour mettre en place le système institutionnel de gestion des bénéficiaires dans deux bureaux de pays, et demandons instamment au Siège de prendre d'autres mesures pour étendre ce dispositif à d'autres bureaux de pays en vue de faciliter l'établissement en temps utile de rapports détaillés sur les bénéficiaires des transferts d'espèces et de bons.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
53.	Recommandation 8 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. 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.	La recommandation est acceptée. 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.	a) Conformément à la stratégie qui vise à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission, des ressources supplémentaires d'un montant de 8,4 millions de dollars, financées sur les crédits du budget d'administration et d'appui aux programmes, ont été allouées aux bureaux régionaux pour combler les lacunes constatées dans certains domaines d'activités; des coordonnateurs régionaux spécialisés aident désormais les bureaux de pays à mettre en œuvre les transferts d'espèces et de bons. b) Des listes de pointage types sont en train d'être établies pour contrôler les projets comportant des transferts d'espèces et de bons.	Appliquée Décembre 2014	a) Nous prenons acte du renforcement des capacités des bureaux régionaux et notamment de la nomination de coordonnateurs spécialisés dans les questions touchant les transferts d'espèces et de bons, à même d'apporter un appui technique supplémentaire aux bureaux de pays. b) Nous attendons l'établissement de listes de pointage normalisées susceptibles d'être utilisées par les bureaux régionaux pour contrôler les activités de transferts d'espèces et de bons.
54.	Recommandation 9 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	La recommandation est acceptée. 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.	L'outil d'évaluation macro-financière porte sur les risques et les mesures d'atténuation; des orientations seront publiées dans la version révisée du manuel sur les transferts monétaires et les bons, à paraître. Les pratiques optimales continueront d'être recensées et étudiées sur la base de l'expérience des bureaux de pays et dans le cadre des évaluations d'impact menées par le Bureau de l'évaluation (voir la recommandation 11 a) et	Juin 2015	Nous prenons note des mesures déjà prises et de celles qui sont en cours pour fournir des orientations institutionnelles visant à normaliser les transferts d'espèces et de bons. Nous attendons que de nouvelles mesures soient prises pour diffuser les pratiques optimales à tous les bureaux de pays.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	ces modalités et pour recenser les meilleures pratiques et les diffuser dans tous les bureaux de pays.		d'examen internes. Les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience seront diffusés par l'intermédiaire du site Web et du bulletin trimestriel consacrés à l'initiative Aide monétaire au service du changement. Des missions d'appui sont organisées pour fournir une assistance en continu; en 2013, le Siège et les bureaux régionaux ont mené 43 missions de ce type.		
55.	Recommandation 10 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.	La recommandation est acceptée. 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. 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.	Parmi les outils actuellement élaborés pour contribuer au développement des capacités sur le terrain figurent un manuel révisé consacré aux transferts d'espèces et de bons ainsi qu'un site Web d'information et de partage des connaissances. Des modules de formation supplémentaires seront mis en place dans les bureaux de pays d'ici à la fin de 2014.	Décembre 2014	Nous prenons acte des mesures en cours pour mettre au point des outils de renforcement des capacités et de formation à l'intention du personnel du PAM et des partenaires coopérants, entre autres, dans le domaine des transferts d'espèces et de bons.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
56.	Recommandation 11 a) L'impact des projets comportant des transferts monétaires et des distributions de bons doit faire l'objet d'une analyse périodique. 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	La recommandation est acceptée. 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. 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. 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.	a) Le Bureau de l'évaluation conduira une évaluation de la politique en matière de transferts monétaires et de bons en 2014. La recommandation est en cours d'application. b) Des orientations et des outils destinés aux évaluations de fin de projet (auto-évaluation et évaluation externe) sont décrits dans la version révisée du manuel sur les transferts monétaires et les bons.	Décembre 2014 Appliquée	a) Nous prenons note des mesures en cours. b) Nous prenons acte des mesures en cours pour élaborer des orientations sur l'évaluation d'impact des projets comportant des transferts d'espèces et de bons, qui doivent être intégrées dans le manuel consacré à ces modalités d'aide, et prions instamment le Siège de faire en sorte que ce manuel soit diffusé au plus vite sur le terrain.

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
	ces questions sera néanmoins nécessaire pour avoir une vue complète de l'utilité de la formule des transferts monétaires et des distributions de bons.				
Comptes annuels vérifiés de 2013 (WFP/EB.A/2014/6-A/1)					
57.	Recommandation 1 Nous recommandons de communiquer de manière appropriée l'information sur les fonds effectivement disponibles au cours de l'exercice afin d'améliorer la compréhension et l'utilisation du budget.		La recommandation est acceptée. L'examen est en cours et devrait s'achever en 2014.	Décembre 2014	
58.	Recommandation 2 Nous recommandons la mise en place d'un système plus efficace de vérification des procédures et de contrôle comptable afin d'améliorer: a) l'enregistrement des opérations en temps voulu, notamment l'exactitude des ajustements de fin d'exercice; et b) l'exactitude des données dans le champ relatif à la date du document.		La recommandation est acceptée. Le Secrétariat évaluera et entreprendra les mesures nécessaires pour améliorer l'enregistrement des dépenses en temps voulu ainsi que l'exactitude des ajustements de fin d'exercice et de la date d'enregistrement des opérations comptabilisées.	Décembre 2014	
59.	Recommandation 3 Nous recommandons d'améliorer les procédures de rapprochement entre les systèmes SAP et COMPAS, en particulier en ce qui concerne les éléments de rapprochement afférents à des projets clos.		La recommandation est acceptée. Le Secrétariat convient qu'il est important d'améliorer les procédures de rapprochement entre les systèmes SAP et COMPAS, et confirme que des efforts supplémentaires seront faits dans ce sens afin de réduire les écarts, en particulier en ce qui concerne les éléments de rapprochement afférents à des projets clos.	Décembre 2014	

Recommandations du Commissaire aux comptes		Réponse du PAM/Mesures prises à la date du dernier rapport	Réponse du PAM/Mesures prises à la date du présent rapport	Calendrier	Observations du Commissaire aux comptes
			Il est à noter que les incohérences entre les deux systèmes demeureront tant que le système unique (LESS) ne sera pas en place; celui-ci permet au Secrétariat d'enregistrer une écriture de régularisation en fin d'exercice pour veiller à ce que les stocks figurant dans les états financiers soient exacts.		
60.	Recommandation 4 Nous recommandons, en matière de gestion des actifs, de renforcer les contrôles portant sur: a) la détermination de la catégorie d'actifs; b) le respect du seuil de capitalisation des actifs immobilisés; et c) l'exactitude des données saisies dans le champ relatif à la date de début d'amortissement.		La recommandation est acceptée. Le taux d'erreur relevé lors de l'audit est faible. Le Secrétariat accepte toutefois de réexaminer les contrôles qu'il effectue dans ces domaines pour déterminer si des améliorations peuvent être apportées à un coût raisonnable.	Décembre 2014	
61.	Recommandation 5 Nous recommandons de rationaliser et de normaliser la gestion des fonds d'affectation spéciale au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays, conformément aux directives de l'organisation.		La recommandation est acceptée. Dans le cadre de l'examen des procédures opératoires, le Secrétariat harmonisera et améliorera les procédures existantes relatives aux fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques.	Décembre 2014	

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

BCG	Boston Consulting Group
COMET	Outil institutionnel d'évaluation et de suivi
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
GEMS	module de gestion centralisée des équipements
LESS	système d'appui à la gestion logistique
LMS	système de gestion de l'apprentissage
PACE	Évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (programme)
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM