



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ FINANCIER

Cent quarante-deuxième session

Rome, 7 – 8 novembre 2011

**Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport du
Commissaire aux comptes sur la gestion des projets**

Prière d'adresser toute question relative à la teneur du document à:

M. Pedro Guazo
Directeur, Division des finances et de la Trésorerie
Programme alimentaire mondial
Tél: +3906 6513 3071

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

RÉSUMÉ

- Dans son rapport sur la gestion des projets, le Commissaire aux comptes a formulé 11 recommandations. La direction du PAM a analysé et accepté ces recommandations, et elle a élaboré des mesures pour y donner suite, assorties d'un calendrier de mise en œuvre.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER DE LA FAO

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

Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets".**

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 14–17 novembre 2011

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.2/2011/5-D/1/Add.1

17 octobre 2011

ORIGINAL: ANGLAIS

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES PROJETS

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://www.wfp.org/eb>).

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.

Directeur, RMF*: M. P. Guazo tél.: 066513-2293

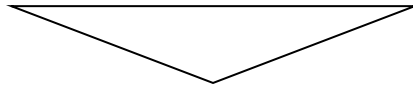
Directeur, RMFF**: M. G. Craig tél.: 066513-2094

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Division des finances et de la Trésorerie

** Service de l'information financière

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du "Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des projets" (WFP/EB.2/2011/5-D/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2010/5-D/1/Add.1, et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

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

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES PROJETS

| Recommandation | Organe responsable | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|---|--|--|------------------------|
| 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. | Division des programmes et Division du budget et de la programmation | <p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les directives pour l'élaboration des programmes mettront davantage l'accent sur la nécessité d'appliquer des normes minimales dans la conception des projets, y compris lorsque les projets sont présentés au Comité de l'examen des programmes, et les coûts inscrits au budget relatifs aux estimations des besoins et aux évaluations continueront d'être analysés afin de garantir qu'ils sont raisonnables et appropriés. Le Secrétariat étudiera les possibilités de créer un mécanisme de financement institutionnel non lié aux projets; par exemple, financement thématique par les donateurs et priorité accordée aux fonds non affectés.</p> <p>Le PAM devrait chercher à se procurer des fonds pour les estimations des besoins auprès des sources existantes comme les fonds du Compte d'intervention immédiate pour la planification préalable et de sources extérieures comme la Fondation Bill et Melinda Gates. D'autres options seront étudiées, y compris les financements affectés provenant des fonds fiduciaires.</p> | 30 juin 2012 |
| 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. | Division des programmes | <p>La recommandation est acceptée en partie.</p> <p>Les données de référence sont nécessaires pour suivre les progrès accomplis au regard des objectifs et des indicateurs. Toutefois, il ne nous semble pas qu'il soit important d'évaluer dans quelle mesure les études de référence ont contribué aux décisions prises lors de la conception des projets. Le PAM s'emploie à améliorer les processus de suivi au niveau des pays; à cet effet, il a établi l'Outil institutionnel d'évaluation et de suivi (COMET), renforcé la formation du personnel et des partenaires, et procédé à l'examen périodique de la validité et de l'efficacité des indicateurs. Des progrès ont été accomplis, mais de nouveaux investissements s'imposent.</p> | 31 décembre 2012 |
| Recommandation 3: l'estimation des besoins devrait entretenir un rapport étroit avec le choix des interventions des projets. Elle devrait également servir à définir les effets directs des projets aisément quantifiables. Le PAM devrait ce faisant établir une distinction entre les facteurs internes et les facteurs externes susceptibles d'avoir une incidence sur l'obtention des résultats. | Division des programmes | <p>Les projets du PAM sont en général fondés sur les conclusions des évaluations. Alors que le PAM passe de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, les conclusions des évaluations deviennent une composante majeure pour la détermination des options de programme à mettre en œuvre dans chaque situation, ce qui renforce l'importance du processus d'évaluation. La définition en continu de produits normalisés et d'indicateurs d'effet direct de plus en plus précis pour les activités, de même que la détermination des facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur l'exécution des projets, sont le fondement du Cadre de résultats stratégiques du PAM.</p> | Mis en œuvre |

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES PROJETS

| Recommandation | Organe responsable | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|---|---|--|------------------------|
| 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. | Directeur des opérations et Division des programmes | La recommandation est acceptée. Le Département des opérations examinera les niveaux et les blocages potentiels associés aux délégations de pouvoirs et proposera les modifications voulues au Conseil. | 30 juin 2012 |
| Recommandation 5: les limites de la délégation de pouvoirs, une fois fixées de manière réaliste, doivent être respectées et une procédure doit être établie pour détecter au plus tôt les cas éventuels de non-respect. Tout en reconnaissant que, dans une situation évolutive, les révisions de projets sont sans doute inévitables, leur trop grande fréquence peut mettre en évidence un problème, auquel cas elles devraient être examinées au Siège. | Directeur des opérations et Division des programmes | La recommandation est acceptée. Les révisions budgétaires proposées sont examinées dans le cadre du mécanisme du Comité de l'examen des programmes, qui permet une vérification minutieuse de leur validité, et sont toutes communiquées au Conseil. Le Secrétariat vérifie si les bureaux de pays procèdent à de fréquentes révisions des budgets et si elles sont justifiées. Ce suivi est un élément important du système de surveillance du Programme, qui pourra être amélioré en tenant compte des conclusions de l'audit. | Mis en œuvre |
| Recommandation 6: nous recommandons qu'en sus de l'action menée auprès des 10 principaux donateurs, le PAM se concentre sur les pays du 11ème au 30ème rang, en investissant dans de nouveaux partenariats stratégiques, notamment avec les économies émergentes. Il pourrait ainsi non seulement accroître le montant des contributions mais également donner à un plus grand nombre de pays un sentiment accru d'être partie prenante du Programme. | Division des relations avec les gouvernements donateurs | La recommandation est acceptée. La stratégie de mobilisation des ressources du PAM, décrite dans le document intitulé "Mobilisation de ressources dans un environnement en mutation" (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1) soumis au Conseil pour examen, souligne l'importance des nouveaux partenariats stratégiques autres que ceux établis avec les pays donateurs du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, par exemple ceux concernant le Brésil, la Fédération de Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud, les pays du Moyen-Orient, les économies émergentes, les fonds des Nations Unies et les pays hôtes. | Mis en œuvre |
| 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. | Division des relations avec les gouvernements donateurs | La recommandation est acceptée. Le PAM met actuellement à jour les règles applicables à l'utilisation du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs. | 31 décembre 2011 |

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES PROJETS

| Recommandation | Organe responsable | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|--|--|---|------------------------|
| 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. | Division des programmes | La recommandation est acceptée. Sauf pour les situations d'urgence extrême, les plans des programmes sont désormais systématiquement alignés au plus près, au cours des processus d'examen et d'approbation, sur les ressources pouvant raisonnablement être attendues. Le PAM étudiera les options concernant la définition des priorités selon des scénarios multiples dans le cadre de cet effort accru. | 30 juin 2012 |
| 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. | Division des programmes | La recommandation est acceptée. Le PAM expérimente l'outil institutionnel d'évaluation et de suivi (COMET) élargi, qui permettra de mieux suivre le nombre de jours pendant lesquels le PAM fournit des vivres aux bénéficiaires – "jours d'alimentation des bénéficiaires" – et le nombre de bénéficiaires recevant une assistance. Ces chiffres seront utiles pour assurer le suivi des effets directs et des réalisations. | 31 décembre 2012 |
| Recommandation 10: les raisons des retards de la clôture de projets et du transfert des ressources entre anciens et nouveaux projets devraient être analysées et des instructions élaborées pour accélérer ce processus. | Division des programmes et Division du budget et de la programmation | La recommandation est acceptée. La dernière mise à jour des directives en vigueur – " Procédures de clôture des projets et de transfert du solde de leurs ressources " – remonte à 2007. Un groupe de travail a été chargé d'examiner les politiques et procédures relatives à la clôture des projets et au transfert des ressources, compte tenu des récents changements intervenus au niveau de l'organisation, des procédures de fonctionnement et du système d'information. | 31 décembre 2012 |
| 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. | Division des programmes et Bureau de l'évaluation | La recommandation est acceptée. Le suivi au regard des indicateurs arrêtés dans le cadre logique des projets est effectué tout au long du cycle des projets, afin de fournir les informations utiles aux révisions à mi-parcours et aux projets futurs. Le manque de ressources a parfois entravé la mise en œuvre des plans de suivi; des moyens de remédier à cet état de fait sont proposés dans la recommandation 1 ci-dessus. Le Bureau de l'évaluation est uniquement chargé de l'évaluation; il admet que les évaluations des projets devraient être menées selon des modalités propres à fournir des indications utiles à la conception de nouveaux projets. Les évaluations du portefeuille d'activités des pays ont pour objectif de contribuer à l'élaboration des stratégies et des projets de pays. Le financement réservé aux évaluations de projet est toutefois insuffisant, ce qui fait que le Bureau de l'évaluation n'a pas effectué ni prévu d'évaluations de ce type pour cette année ou l'année prochaine. Il ne s'agit donc pas d'un problème de calendrier – qui est approuvé et codifié dans le Système d'assurance qualité des évaluations – mais d'un problème de financement. | 30 juin 2012 |