

Mai 2013



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quarante-neuvième session**

**Rome, 27–28 mai 2013**

**Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du  
rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration  
avec les partenaires coopérants**

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

**M. Sean O'Brien**

**Directeur de la Division des finances et de la Trésorerie**

**Programme alimentaire mondial**

**Tél: +3906 6513 2682**

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

### RÉSUMÉ

- Le rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration entre le PAM et ses partenaires coopérants contient dix recommandations. La direction du PAM a étudié ces recommandations et les a toutes faites siennes, puis elle a fait part de sa réponse à leur sujet; celle-ci comporte des délais pour la mise en œuvre des mesures prévues. Le PAM s'inspirera des constatations et des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes tandis qu'il continuera de s'employer à mieux gérer la collaboration avec les partenaires coopérants.

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

- Le Comité financier de la FAO est invité à prendre note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration avec les partenaires coopérants", et à avaliser ce document, qui est soumis au Conseil d'administration du PAM pour examen.

#### Projet d'avis

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

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 3–6 juin 2013**

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

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE

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

8 mai 2013

ORIGINAL: ANGLAIS

## **RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES COOPÉRANTS**

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

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directeur, RMF\*:

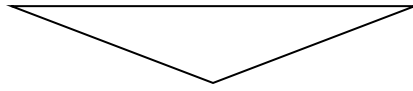
M. S. O'Brien

tél.: 066513-2682

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

\* Division des finances et de la Trésorerie

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration avec les partenaires coopérants" (WFP/EB.A/2013/6-F/1/Add.1).

---

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

---

## RÉSUMÉ

1. Le présent document expose la réponse du Secrétariat aux recommandations formulées dans le Rapport du Commissaire aux comptes sur la collaboration avec les partenaires coopérants (WFP/EB.A/2013/6-F/1).
2. La direction du PAM accueille cet examen avec intérêt. Les partenariats font partie des sept thèmes répertoriés dans le Cadre d'action, et leur renforcement est l'un des principes fondamentaux de la vision du PAM. Ce dernier attache une importance particulière à ses partenariats avec les organisations non gouvernementales (ONG), qui mettent à sa disposition leurs capacités techniques et leurs connaissances, leurs relations avec les communautés et d'autres ressources. Il est primordial d'établir un dialogue solide avec les partenaires coopérants; les partenaires du PAM jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des projets, ainsi qu'en leur qualité de collaborateurs stratégiques sur le plan des politiques et du plaidoyer.
3. Le PAM tirera parti des constatations et des recommandations du Commissaire aux comptes tandis qu'il poursuivra sa collaboration avec les partenaires coopérants. Le tableau ci-après présente les réponses apportées aux différentes recommandations.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU  
COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES COOPÉRANTS**

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1:</b> 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.</p>	<p>Département des services concernant les opérations Département des services concernant les partenariats et la gouvernance Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle</p>	<p>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.</p>	<p align="center">Juin 2014</p>
<p><b>Recommandation 2:</b> 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.</p>	<p>Département des services concernant les opérations; Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle</p>	<p>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.</p>	<p align="center">Juin 2014</p>
<p><b>Recommandation 3:</b> 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.</p>	<p>Département des services concernant les opérations; Bureau des partenariats avec les ONG Département de la gestion des opérations</p>	<p>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.</p>	<p align="center">Juin 2014</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU  
COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES COOPÉRANTS**

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 4:</b> 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.</p>	<p>Département des services concernant les opérations; Bureau des partenariats avec les ONG</p>	<p>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.</p>	<p>Décembre 2013</p>
<p><b>Recommandation 5:</b> 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.</p>	<p>Département de la gestion des opérations</p>	<p>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.</p>	<p>Juin 2014</p>
<p><b>Recommandation 6:</b> 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</p>	<p>Département des services concernant les opérations; Bureau des partenariats avec les ONG Département de la gestion des opérations</p>	<p>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.</p>	<p>Juin 2014</p>





**RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU  
COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES COOPÉRANTS**

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p>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 voulus soient en place et ainsi de ramener tous les risques à des niveaux acceptables.</p>		<p>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.</p>	
<p><b>Recommandation 7:</b> 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.</p>	<p>Département de la gestion des opérations</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Juin 2014</p>
<p><b>Recommandation 8:</b> 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.</p>	<p>Département des services concernant les opérations; Bureau des partenariats avec les ONG</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>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.</p>	<p>Décembre 2013</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU  
COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES COOPÉRANTS**

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 9:</b> 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.</p>	<p>Division de la gestion et du suivi de la performance</p>	<p>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.</p>	<p>Mars 2014</p>
<p><b>Recommandation 10:</b> 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.</p>	<p>Département de la gestion des opérations</p>	<p>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.</p>	<p>Juin 2014</p>



---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

COMET	outil institutionnel de suivi et d'évaluation
ONG	organisation non gouvernementale