



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
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITE FINANCIER

Cent soixante-septième session

Rome, 29 - 31 mai 2017

**Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport
du Commissaire aux comptes sur la décentralisation**

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

M. Jim Harvey
Chef de cabinet
Programme alimentaire mondial
Tél: +3906 6513 2002

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



mt092

RÉSUMÉ

- Dans son rapport sur la décentralisation, le Commissaire aux comptes a formulé 17 recommandations.
- La direction du PAM se félicite de l'audit portant sur la décentralisation réalisé par le Commissaire aux comptes et des recommandations formulées par celui-ci.
- Les réponses apportées aux recommandations du Commissaire aux comptes sont présentées dans ce document.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier 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 décentralisation", 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 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 décentralisation".**



Programme Alimentaire Mondial

**Session annuelle
du Conseil d'administration
Rome, 12–16 juin 2017**

Distribution: générale

Date: 15 mai 2017

Original: anglais

Point 6 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2017/6-G/1/Add.1

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur la décentralisation

Rappel

1. La direction se félicite de l'audit portant sur la décentralisation réalisé par le Commissaire aux comptes et des recommandations formulées par celui-ci.
2. Le tableau ci-après contient les réponses préparées par la direction du PAM.

Coordonnateur responsable:

M. J. Harvey
Chef de Cabinet
tél.: 066513-2002

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LE BILAN DE LA DÉCENTRALISATION			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délais de mise en œuvre
<p>Recommandation 1: Le Commissaire aux comptes recommande de publier sur l’Intranet la répartition des compétences arrêtée par la direction, un organigramme complet du Siège, y compris des unités au sein des divisions, et une liste des bureaux de pays et des pays couverts, et de veiller à régulièrement actualiser ces informations.</p>	<p>Bureau du Directeur exécutif</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM continue d'enrichir l'information affichée sur l'Intranet tout en l'améliorant et veille à ce qu'elle soit mise à jour régulièrement. Il a récemment mis en service la nouvelle version du site WFPgo dont la section "<i>Department</i>" consacre une page à chaque département, division ou unité du PAM. On y trouve les coordonnées des responsables ainsi qu'un résumé des principaux domaines de compétence de chaque entité donnant des informations sur les activités qu'elle mène. Cette section contient également un lien vers l'Atlas mondial des bureaux du PAM qui représente graphiquement la présence du PAM dans le monde par type de bureau, et un autre lien vers l'organigramme du PAM qui est régulièrement mis à jour et signale les changements les plus récents au niveau de la direction ainsi que la répartition des compétences au sein de l'encadrement.</p> <p>L'ancienne version de l'Intranet ne permettait pas d'avoir accès à ces fonctions, qui constituent un moyen efficace et utile de fournir à tout le personnel du PAM un grand nombre d'informations essentielles et à jour. Les améliorations en cours prévoient une mise à jour régulière qui permettra par exemple de communiquer les changements survenus ou les éclaircissements apportés en réponse aux autres recommandations formulées dans le rapport d'audit.</p>	<p>En discussion au sein de la direction</p>
<p>Recommandation 2: Le Commissaire aux comptes recommande: a) d’engager une réflexion sur le nombre critique de lignes de supervision hiérarchique assignées à chaque responsable sur le terrain; et b) de conditionner tout déploiement de poste supplémentaire dans les bureaux régionaux à une révision préalable de l’organigramme.</p>	<p>Département de la gestion des opérations en consultation avec les bureaux régionaux</p>	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>L'affectation des ressources administratives et d'appui aux programmes (AAP) aux bureaux régionaux – ou à tout autre niveau de la structure du PAM – est soumise à une procédure d'examen qui a lieu dans le cadre du processus d'élaboration du Plan de gestion et du budget AAP, en respectant les priorités institutionnelles.</p> <p>Le PAM veillera à ce que les décisions concernant l’affectation de ressources aux bureaux régionaux prises dans le cadre du processus d'établissement du budget annuel tiennent compte des</p>	<p>En discussion au sein de la direction</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LE BILAN DE LA DÉCENTRALISATION			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délais de mise en œuvre
		recommandations du Commissaire aux comptes selon qu'il conviendra. La direction étudiera la possibilité de revoir la structure des bureaux régionaux afin de préciser les rôles et responsabilités de chacun.	
Recommandation 3: Le Commissaire aux comptes recommande de définir des seuils (financements des opérations, besoins du pays) en dessous desquels un examen est lancé pour apprécier la viabilité du bureau et rendre un avis sur son maintien, sa fusion ou sa suppression. La conclusion devrait être communiquée au Conseil d'administration.	Département de la gestion des opérations en consultation avec le Département des services concernant les opérations, le Département de la gestion des ressources et les services responsables de la feuille de route intégrée	La recommandation est acceptée. La direction fera le point sur la mise en œuvre de cette recommandation au moment de la mise en service des composantes de la feuille de route intégrée. Les plans stratégiques de pays (PSP) transposent le Plan stratégique du PAM sur le plan opérationnel et définissent le portefeuille d'activités d'assistance que le PAM doit mener dans un pays pour obtenir les résultats escomptés au niveau national. Le budget de portefeuille de pays permet de faire la preuve de la performance des activités du PAM en instituant une "ligne de visée" qui relie la stratégie, la budgétisation, la mise en œuvre et les ressources mobilisées aux résultats obtenus. L'absence d'un PSP ou d'un PSP provisoire viable et doté de ressources suffisantes sera l'un des critères utilisés pour lancer l'examen de la présence du PAM dans le pays considéré, en tenant compte des principes énoncés en lien avec le Programme 2030.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 4: Le Commissaire aux comptes recommande au Secrétariat d'appuyer systématiquement les échelons régionaux et locaux dans les négociations pour transférer les frais de structure des bureaux de pays aux gouvernements hôtes dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.	Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation en collaboration avec le Département de la gestion des ressources, les bureaux régionaux et le Bureau des services juridiques	La recommandation est en partie acceptée. Cette responsabilité incombe au premier chef aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux. À l'appui des examens stratégiques nationaux Faim zéro, le PAM collabore avec les gouvernements et d'autres intervenants pour élaborer des programmes qui seront utiles à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Les ressources mises à disposition par les gouvernements hôtes seront négociées au fil du temps, et il serait donc prématuré de confirmer des mesures portant sur les négociations relatives au transfert des	En discussion au sein de la direction

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LE BILAN DE LA DÉCENTRALISATION			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délais de mise en œuvre
		<p>frais de structure des bureaux de pays dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.</p> <p>Les cadres dirigeants du PAM appuieront les négociations sur le transfert des frais de structure des bureaux de pays aux gouvernements hôtes une fois que le niveau des ressources que les gouvernements hôtes mettront à la disposition des bureaux de pays aura été défini dans ses grandes lignes.</p>	
<p>Recommandation 5: Le Commissaire aux comptes recommande d'appuyer les stratégies de retrait dans les pays concernés en développant des outils appropriés pour les bureaux de pays et en associant les bureaux régionaux.</p>	<p>Département des services concernant les opérations/Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et la politique en matière de PSP définissent les limites et le cadre de l'engagement du PAM dans les pays. Il se peut que le PAM n'ait pas de rôle important à jouer dans la réalisation des ODD 2 et 17 dans les pays qui sont capables de mettre eux-mêmes en œuvre de manière efficace et efficiente les mécanismes et les activités nécessaires, lorsqu'il existe d'autres solutions commerciales viables, inclusives, sûres et fiables ou encore lorsque d'autres acteurs sont mieux placés pour apporter une contribution. Le PAM devrait se retirer progressivement des pays qui peuvent réussir à éliminer la faim d'ici à 2030 sans assistance.</p> <p>Pour progresser efficacement – et dans des contextes différents – sur la voie de l'élimination de la faim, il faut que les PSP soient guidés par des examens stratégiques nationaux Faim zéro réalisés sous la conduite des pays ou des analyses similaires, des évaluations, des examens préalables, y compris des évaluations conjointes des besoins, des études de faisabilité, etc. Les PSP définiront les critères et les conditions qui permettront de déterminer si l'appui du PAM est encore nécessaire et comprendront des plans de transition ou de transfert des responsabilités nécessaires.</p>	<p>En discussion au sein de la direction</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LE BILAN DE LA DÉCENTRALISATION			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délais de mise en œuvre
Recommandation 6: Le Commissaire aux comptes recommande de préciser la nature, la portée et les limites de la fonction de supervision confiée aux bureaux régionaux.	Département de la gestion des opérations en consultation avec la Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Département de la gestion des ressources, les bureaux régionaux et d'autres départements	La recommandation est acceptée. La direction a entamé des consultations en interne pour préciser, en les unifiant, les rôles, les responsabilités et les mandats des bureaux régionaux. Cet exercice permettra notamment de clarifier les rôles et responsabilités des bureaux régionaux s'agissant de la prestation de services, de la supervision que doivent assurer leurs responsables vis-à-vis des bureaux de pays relevant de leur compétence et de l'appui qu'ils doivent leur apporter. Il convient de noter que chaque bureau régional effectue déjà dans les bureaux de pays des missions de supervision portant sur des domaines fonctionnels spécifiques.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 7: Le Commissaire aux comptes recommande de préciser les modalités techniques des missions de supervision des bureaux régionaux: format des rapports, système de suivi des recommandations et vérifications attendues.	Département de la gestion des opérations en consultation avec la Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Département de la gestion des ressources, les bureaux régionaux et les départements concernés	La recommandation est acceptée. S'agissant des mesures à mettre en œuvre pour répondre à la recommandation 6, la direction étudiera les possibilités d'élaborer des directives à l'échelle du système comprenant notamment des recommandations techniques sur le format des rapports et les outils à l'appui du processus de vérification. Ces améliorations devraient aider le PAM à acquérir une meilleure vue d'ensemble des problèmes de redevabilité concernant les bureaux de pays et à améliorer la communication de l'information à ce sujet en se fondant sur les rapports de mission de supervision des bureaux régionaux.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 8: Le Commissaire aux comptes recommande d'établir, dans des directives publiées annuellement, les priorités assignées à chaque bureau régional en matière de supervision et de soutien, compte tenu des contextes dans lesquels ils opèrent.	Bureau du Directeur exécutif en consultation avec les départements concernés	La recommandation est acceptée. La direction accepte les principes énoncés dans la recommandation et s'efforcera de les appliquer au moyen des mécanismes institutionnels existants tels que le Groupe de haut niveau chargé de la gestion, le processus d'établissement du Plan de gestion, les accords passés avec les directeurs régionaux sur les résultats à obtenir et certains plans de travail annuels des bureaux régionaux.	En discussion au sein de la direction

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LE BILAN DE LA DÉCENTRALISATION			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délais de mise en œuvre
Recommandation 9: Le Commissaire aux comptes recommande d'effectuer un bilan des outils relatifs aux partenariats mis à la disposition des bureaux de pays et d'en assurer la diffusion extensive pour renforcer le soutien apporté au terrain.	Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation/bureaux régionaux	La recommandation est en partie acceptée. Les outils relatifs aux partenariats ont pour but d'aider les administrateurs des bureaux régionaux chargés des partenariats à fournir aux bureaux de pays des services adaptés qui les aident à renforcer leur action en matière de partenariats et à mieux gérer ces relations. Ces outils ont fait l'objet d'un examen en 2017 lors de l'évaluation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat et ils ont été jugés utiles. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation continuera d'aider les bureaux régionaux à fournir des services adaptés aux bureaux de pays pour renforcer les liens de partenariats.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 10: Le Commissaire aux comptes recommande d'examiner la soutenabilité des périmètres géographiques des bureaux régionaux, notamment ceux de Dakar et du Caire.	Département de la gestion des opérations en consultation avec la Division de l'innovation et de la gestion du changement	La recommandation est acceptée. La direction analysera le périmètre géographique des bureaux régionaux en tenant compte de la nature, de la taille et des problèmes de chaque région pour assurer une approche équitable. En corrélation avec la mise en œuvre de la recommandation 2, la direction envisagera de revoir la structure des bureaux régionaux afin de préciser les rôles et les responsabilités à tous les niveaux. Dans le cadre du processus d'établissement du Plan de gestion et du budget AAP pour 2018, la direction déterminera quels ajustements potentiels apporter aux affectations AAP destinées aux bureaux régionaux afin de recenser les possibilités de reconfiguration structurelle immédiate, tout en prenant en considération les besoins opérationnels existants et les structures actuelles des bureaux.	En discussion au sein de la direction

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LE BILAN DE LA DÉCENTRALISATION			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délais de mise en œuvre
Recommandation 11: Le Commissaire aux comptes recommande de conditionner toute nouvelle réduction des moyens du Siège et tout transfert parallèle de responsabilités et de pouvoirs au terrain à l'évaluation complète de la persistance de risques systémiques, notamment au regard des transferts de type monétaire et des achats.	Bureau du Directeur exécutif en consultation avec tous les départements concernés	La recommandation est acceptée. La direction reconnaît qu'il est important d'évaluer les fonctions et les risques à l'échelle institutionnelle avant de déléguer des pouvoirs du Siège au terrain.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 12: Le Commissaire aux comptes recommande d'examiner la viabilité des petits bureaux de liaison ainsi que leur valeur ajoutée en termes d'efficacité et d'économies.	Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation	La recommandation est en partie acceptée. La direction procède à une analyse de la viabilité de tous les bureaux du PAM durant le processus d'établissement du budget. Elle fait toutefois remarquer que les bureaux de liaison dans les capitales font d'énormes efforts pour continuer à sensibiliser l'opinion au travail des bureaux de pays et à mobiliser des fonds en leur faveur. À une époque où le PAM doit diversifier sa base de donateurs, les bureaux de liaison étudient des approches novatrices de mobilisation des ressources auprès du secteur privé, de la société civile, des individus et des diasporas, etc.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 13: Le Commissaire aux comptes recommande que les bureaux de pays signalent systématiquement au Bureau de l'Inspecteur général tous les cas de pertes dont on peut raisonnablement supposer qu'elles constituent des fraudes.	Département de la gestion des opérations en collaboration avec les bureaux régionaux et le Département de la gestion des ressources	La recommandation est acceptée. La direction insistera sur l'importance de signaler systématiquement les fraudes au Bureau de l'Inspecteur général. Il convient de remarquer que dans le cas des pertes constituant des fraudes, le PAM mène les enquêtes qui s'imposent en suivant les procédures actuellement en vigueur.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 14: Le Commissaire aux comptes recommande que les pertes susceptibles de constituer des cas de fraude soient recensées et suivies sur le plan local au moyen de tableaux récapitulatifs et qu'une synthèse en soit communiquée au Directeur financier et au Commissaire aux comptes.	Département de la gestion des opérations en collaboration avec les bureaux régionaux et le Département de la gestion des ressources	La recommandation est acceptée. La direction aura recours aux outils existants pour améliorer le suivi et le signalement des pertes susceptibles de constituer des cas de fraude sur le plan local.	En discussion au sein de la direction

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LE BILAN DE LA DÉCENTRALISATION			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délais de mise en œuvre
Recommandation 15: Le Commissaire aux comptes recommande de systématiser davantage la procédure de constatation, d'analyse et de suivi des pertes sur le plan local.	Département de la gestion des opérations, bureaux régionaux, Département de la gestion des ressources et Bureau de l'Inspecteur général	La recommandation est acceptée. La direction passera les outils en revue et améliorera au besoin la procédure de constatation, d'analyse et de suivi des pertes sur le plan local. Actuellement, le suivi des pertes à ce niveau s'effectue conformément aux directives en vigueur et est présenté dans les rapports normalisés sur les projets.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 16: Le Commissaire aux comptes recommande de donner pour instruction à chaque bureau de dresser un inventaire de toutes les procédures opérationnelles standard locales, de les actualiser régulièrement et d'en effectuer une classification rigoureuse. La liste de ces procédures devrait être une composante obligatoire des rapports de passation de pouvoirs entre directeurs.	Département de la gestion des opérations en collaboration avec les bureaux régionaux et le Département de la gestion des ressources	La recommandation est acceptée. Des instructions sur la classification et la mise à jour des procédures opérationnelles standard locales devront figurer dans les notes de passation de pouvoirs remises aux directeurs de pays. Le Bureau du Directeur exécutif pourrait envisager de publier une directive à ce sujet.	En discussion au sein de la direction
Recommandation 17: Le Commissaire aux comptes recommande au PAM d'assortir toute réforme organisationnelle: a) d'un calendrier de mise en œuvre précis; b) d'un dispositif de suivi offrant une visibilité sur l'ensemble des initiatives lancées; c) d'indicateurs d'impact, y compris financier, et d'un dispositif d'évaluation indépendant permettant de mesurer le succès de la réforme à l'aune des objectifs stratégiques qui lui étaient assignés.	Bureau du Directeur exécutif, Département de la gestion des opérations, Département de la gestion des ressources, Division de l'innovation et de la gestion du changement, services responsables de la feuille de route intégrée	La recommandation est acceptée. La direction salue cette recommandation et souscrit aux principes définis par le Commissaire aux comptes. Ainsi, la direction a veillé à ce que la mise en œuvre de la feuille de route intégrée prévoie: i) un calendrier de mise en œuvre détaillé; ii) un dispositif de suivi offrant une visibilité sur l'ensemble des initiatives lancées; et iii) des indicateurs d'impact, notamment financier. La direction signale que les évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation sont soumises à des normes de couverture définies dans la politique du PAM en matière d'évaluation, et qu'elles ont pour objet de répondre aux besoins du PAM en matière de respect de l'obligation redditionnelle et d'apprentissage.	En discussion au sein de la direction

Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays