

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 19 - 22 octobre 1998**

# QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 4 de l'ordre du  
jour



Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.3/98/4-A**

21 août 1998

ORIGINAL: ANGLAIS

## COMPTES VÉRIFIÉS DE L'EXERCICE BIENNAL 1996-97

### Rapport et états financiers

Le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à apporter leur exemplaire personnel en séance et à ne pas demander d'exemplaires supplémentaires.

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Conformément aux décisions relatives aux méthodes de travail prises par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1996, le Secrétariat s'est efforcé de préparer à l'intention du Conseil une documentation concise et orientée vers la décision. Les réunions du Conseil d'administration seront conduites avec efficacité, dans le cadre d'un dialogue et d'échanges de vues plus larges entre les délégations et le Secrétariat. Le Secrétariat poursuivra ses efforts afin de promouvoir ces principes directeurs.

Le Secrétariat invite par conséquent les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter la fonctionnaire du PAM mentionnée ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil. Cette procédure vise à faciliter l'examen du document en plénière par le Conseil.

La fonctionnaire du PAM chargée du présent document est:

Chef, Unité de la comptabilité:     Mme Lucy Elliott     tel.: 066513-2680

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le commis aux documents et aux réunions (tél.: 066513-2641).



---

## AVANT-PROPOS DU DIRECTEUR EXÉCUTIF<sup>1</sup>

Le Directeur exécutif soumet ci-après les états financiers du Programme alimentaire mondial et de ses fonds et comptes pour l'exercice biennal 1996-97, conformément au paragraphe 6 b) de l'article XIV du Statut et à l'article 13.1 du Règlement financier.

Conformément à l'article 6 b) de l'article XIV du Statut, le Directeur exécutif joint aux états financiers l'opinion et le rapport du Commissaire aux comptes concernant la vérification des états financiers et de leurs annexes concernant les comptes de l'exercice 1996-97, comme prévu par l'article 14.8 du Règlement financier.

Aux termes du paragraphe 6 de l'article XIV du Statut, le Directeur exécutif doit simultanément soumettre les états financiers ainsi que l'opinion et le rapport du Commissaire aux comptes au Comité financier de la FAO et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) de l'Organisation des Nations Unies pour examen et observations. Les rapports de ces organes seront soumis au Conseil sous forme d'additifs au présent document.

En outre, le Directeur exécutif présente deux rapports sur l'état de l'application par le Secrétariat des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans ses rapports pour l'exercice biennal précédent, 1994-95, et pour l'exercice biennal 1996-97.

---

<sup>1</sup> Les dispositions citées ci-après sont celles du Statut et du Règlement financier du PAM qui sont entrés en vigueur le 1er janvier 1998.



---

## TABLE DES MATIERES

	Page
Déclaration du Directeur exécutif	5
Opinion du Commissaire aux comptes	14
Certification des états financiers	15
Etats financiers 1996-97	16
Rapport du Commissaire aux comptes	47
Rapport intérimaire sur l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification des états financiers de 1996-97	78
Rapport intérimaire sur l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification des états financiers de 1994-95	100



## DECLARATION DU DIRECTEUR EXECUTIF

### Introduction

1. Aux termes de la Règle générale 29 c) du Programme alimentaire mondial (PAM), remplacée par l'article XIV.3 du Statut à compter du 1er janvier 1998, ainsi que de l'article 10.1, remplacé par l'article 13.1 à compter du 1er janvier 1998, du Règlement financier, le Directeur exécutif est responsable devant le Conseil d'administration des opérations et de l'administration du Programme, y compris ses comptes vérifiés.
2. Le Directeur exécutif du Programme alimentaire mondial a l'honneur de présenter ci-après son exposé de la situation financière du PAM pendant l'exercice biennal 1996-97 ainsi que les états financiers du Programme et l'opinion du Commissaire aux comptes.
3. Le Conseil d'administration est saisi pour la première fois d'une série complète d'états financiers et comptables. Le présent exposé du Directeur exécutif, qui met en relief les aspects les plus importants des états financiers en les accompagnant d'explications détaillées lorsqu'il y a lieu, constitue la première partie des états financiers vérifiés, la seconde contenant les états financiers proprement dits de l'exercice biennal et l'opinion du Commissaire aux comptes. Ce dernier a, à cette occasion également, émis une opinion sans réserve sur les états financiers du PAM pour l'exercice biennal 1996-97. Lesdits états reflètent donc fidèlement, selon l'opinion du Commissaire aux comptes, la situation financière du Programme. L'on trouvera également ci-après le rapport détaillé du Commissaire aux comptes, qui est reproduit in extenso. Dans ce rapport, le Commissaire aux comptes développe les observations et recommandations formulées pendant son audit. Les deux derniers documents de la série présentent, sous forme de tableau, les mesures adoptées par le PAM pour donner suite aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans ses rapports détaillés concernant aussi bien l'exercice biennal précédent (1994-95) que l'exercice biennal 1996-97.
4. Le Directeur exécutif attache une grande importance aux recommandations formulées à l'issue de l'audit. Des efforts considérables ont été déployés pour donner suite aux recommandations formulées à propos de l'exercice biennal 1994-95, et des progrès réels ont été accomplis.

### Politiques de dotation en ressources et de financement à long terme

5. Les états financiers sont préparés conformément aux politiques de dotation en ressources et de financement à long terme que le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire a approuvées à sa quarantième session, en novembre 1995. L'exercice biennal 1996-97 est le premier exercice pendant lequel ont été appliquées les nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme, et plusieurs concepts nouveaux introduits pendant l'exercice concernant le classement des activités, des contributions et des coûts sont reflétés dans les états financiers. Les Règles générales et le Règlement financier du PAM ont été révisés avec effet à compter du 1er janvier 1998 pour prendre en compte les nouvelles politiques de financement.



### **Activités**

6. Les activités du PAM sont classées sur la base de quatre fonds de catégories d'activités, selon la nature de l'activité. Ces fonds sont les suivants: Développement, Opérations d'urgence, Interventions prolongées de secours et Opérations spéciales.

### **Contributions**

7. Les contributions reçues par le PAM sont classées par guichets de financement, selon les conditions appliquées par le donateur. Les contributions qui transitent par le guichet multilatéral sont les contributions sans emploi spécifique et les contributions allouées à une catégorie d'activité spécifique mais non liée à un projet déterminé, même si elles sont versées à la suite d'un appel de fonds. Pendant l'exercice biennal 1996-97, le PAM a reçu pour 796 millions de dollars de contributions au titre du guichet multilatéral. Les contributions affectées à une activité spécifique du PAM transitent par le guichet multilatéral à emploi spécifique; le montant de ces contributions a atteint 1 330,5 millions de dollars pendant l'exercice biennal. Les contributions bilatérales servent spécifiquement à financer un projet ou une opération qui, sans être entrepris sur l'initiative du PAM, est néanmoins conforme à la mission du Programme. Pendant l'exercice biennal 1996-97, le PAM a reçu 26,5 millions de dollars de contributions bilatérales. Les contributions reçues pendant l'exercice, par guichet de financement et par catégorie d'activité, sont indiquées en détail à la Note 3 des comptes.
8. Les nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme sont entrées en vigueur le 1er janvier 1996 mais, pendant l'exercice biennal 1996-97, le PAM a continué de mobiliser et de recevoir des fonds et des produits de donateurs qui avaient confirmé leurs contributions sous le régime de financement précédent. Ces montants apparaissent séparément à un quatrième guichet de financement, dénommé "Avant 1996". A mesure que les activités financées par des contributions confirmées sous le régime précédent prendront fin, le guichet de financement correspondant sera progressivement fermé. Pendant l'exercice biennal 1996-97, le PAM a reçu 363,9 millions de dollars de contributions annoncées avant 1996.
9. Outre les fonds reçus au titre des trois guichets de financement, le PAM a reçu un montant de 4,4 millions de dollars affecté aux comptes spéciaux du Fonds général. Ce montant est présenté en détail à la Note 3.5.

### **Coûts**

10. A sa quarantième session, le Comité des politiques et des programmes d'aide alimentaire (CPA) a établi le principe du recouvrement intégral des coûts. Ainsi, les donateurs doivent prendre intégralement à leur charge les coûts liés à leurs contributions, y compris les coûts opérationnels directs, les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects. Les coûts d'appui directs sont ceux qui ont directement trait à l'appui d'une opération et qui n'auraient plus lieu d'être si cette activité cessait. Les coûts d'appui indirects sont ceux qui sont encourus pour appuyer les activités du PAM en général mais qui ne sont pas directement liés à une opération spécifique. Pendant l'exercice biennal 1996-97, les coûts opérationnels directs se sont montés à 2 007,6 millions de dollars, les coûts d'appui directs à 141,3 millions de dollars et les coûts d'appui indirects à 228,9 millions de dollars. Ces coûts sont présentés en détail dans l'Etat I et la Note 3.



## Achats

11. Pendant sa vérification des comptes de l'exercice biennal, le Commissaire aux comptes a analysé en détail les activités d'achat du PAM - produits, articles non alimentaires et services de transport maritime - et est parvenu à la conclusion que la majorité écrasante des opérations examinées ne faisaient apparaître aucune irrégularité. Ce vote de confiance est extrêmement rassurant si l'on considère que les activités d'achat représentent un pourcentage significatif (35 pour cent environ) des dépenses totales du PAM.

## Rapports aux donateurs

12. Les états financiers de l'exercice biennal constituent les seuls rapports à soumettre aux donateurs de contributions multilatérales, conformément à la décision prise par le CPA à sa quarantième session lorsqu'il a approuvé les recommandations du Groupe de travail formel chargé d'étudier les options concernant les ressources et le financement à long terme du PAM. Les donateurs de contributions multilatérales à emploi spécifique reçoivent un rapport annuel normalisé sur les projets; ces rapports portent sur tous les projets mis en route depuis le 1er janvier 1996 et tous les projets financés au moyen de ressources multilatérales à emploi spécifique. Les donateurs bilatéraux reçoivent des rapports financiers trimestriels sur l'état de leurs comptes bilatéraux. Les rapports normalisés sur les projets et les rapports bilatéraux concordent avec les états financiers vérifiés.

## Décalage et politiques comptables

13. Une comparaison des recettes et des dépenses de l'exercice fait apparaître l'effet du décalage dans le temps des opérations, et les différences entre les recettes et les dépenses sont encore amplifiées par les politiques comptables appliquées par le PAM. Ce décalage dans le temps appelle une explication.

## Politiques comptables

14. Les politiques comptables appliquées par le PAM aux recettes et aux dépenses ont pour effet d'amplifier le décalage dans le temps de ces deux postes. Pour des raisons de prudence, le PAM ne comptabilise les contributions des donateurs dans les recettes que lorsque les contributions en espèces ou en produits sont effectivement reçues mais, conformément à la pratique généralement suivie au sein du système des Nations Unies et aux normes comptables de l'ONU, il comptabilise les dépenses lorsqu'elles sont engagées. Les dépenses sont par conséquent comptabilisées dans les états financiers à un stade précoce, celui de l'engagement, tandis que les recettes ne sont pas comptabilisées lorsque les contributions en espèces ou en produits sont confirmées, mais seulement lorsqu'elles sont reçues. Un examen de ces politiques comptables a été entrepris pour déterminer s'il serait possible d'améliorer la transparence des comptes tout en continuant d'appliquer les normes comptables de l'Organisation des Nations Unies.

## Engagements ou décaissements avant réception des contributions en espèces

15. Lorsqu'un donateur a annoncé et confirmé sa contribution, il peut être nécessaire pour le PAM d'engager ou de décaisser des fonds avant que les versements en espèces correspondants soient reçus en banque. Le résultat le plus visible de ce décalage dans le temps apparaît dans la Note 3.5 des états financiers, qui montre que les contributions reçues au titre des coûts d'appui indirects se sont montées à 178 millions de dollars tandis que les dépenses d'administration et d'appui aux programmes (y compris les engagements) ont représenté 226,2 millions de dollars. Sur les 178 millions de contributions en espèces



reçues des donateurs pendant l'exercice biennal au titre des coûts d'appui indirects, 22,2 millions de dollars se rapportaient à des contributions confirmées pendant les exercices antérieurs (guichet de financement "Avant 1996") et 155,8 millions de dollars à des contributions confirmées sous le régime des nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme. Le PAM compte recevoir pour 50,2 millions de dollars de contributions supplémentaires au titre des coûts d'appui indirects pour l'exercice biennal 1996-97, dont 21,3 millions de dollars avaient déjà été reçus lors de la rédaction du présent rapport. Cette question, et le concept de recouvrement intégral des coûts dans son application au budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes du PAM, sont analysés plus en détail dans le rapport sur l'exécution du budget.

### ***Contributions en espèces en remplacement de produits reçues pendant un exercice biennal et aliments achetés l'exercice biennal suivant***

16. Il se peut que le PAM reçoive d'un donateur des contributions en espèces en remplacement de produits plusieurs semaines avant que les aliments doivent être achetés. Ce décalage dans le temps apparaît dans l'Etat I, où les contributions sous forme de produits ne sont pas égales aux dépenses consacrées aux produits. Les contributions reçues en nature sous forme de produits sont utilisées dès réception des aliments de sorte que, lorsqu'il s'agit de contributions en nature, le total de la contribution est toujours égal au total des dépenses. Il se peut néanmoins que des contributions en espèces en remplacement de produits soient reçues pendant un exercice et que les aliments soient achetés l'exercice suivant, de sorte que le total des contributions en produits (à la fois en nature et en espèces) est différent du total des dépenses afférentes aux produits.

### ***Contributions en espèces reçues un exercice biennal pour la couverture d'autres coûts et dépenses engagés ou décaissés l'exercice biennal suivant***

17. En règle générale, les donateurs sont priés de verser leurs contributions avant que le PAM ne doive engager de dépenses et décaisser de fonds. Dans un environnement stable, les recettes et les dépenses s'équilibreraient à peu près pendant chaque exercice biennal; pendant l'exercice 1996-97, toutefois, l'on a enregistré un net excédent des recettes sur les dépenses, ce qui s'est traduit par une augmentation de l'encaisse. Les contributions en espèces reçues au cours du dernier trimestre de l'exercice biennal ont augmenté de 25 millions de dollars en comparaison du montant reçu pendant la période correspondante de l'exercice précédent. Globalement, le PAM a reçu en espèces plus qu'il n'a décaissé. L'encaisse est passée de 616,9 millions de dollars à 781,6 millions de dollars. Toutefois, comme expliqué ci-dessous, le PAM ne peut pas librement disposer de la majeure partie de ce montant.

## **Liquidités et réserves - limites d'utilisation**

### ***Total des liquidités et des réserves***

18. Les réserves du PAM se montent au total à 518,2 millions de dollars. Elles représentent l'encaisse de 781,6 millions de dollars dont il est question plus haut, déduction faite de différents montants à payer et engagements nets. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que la majeure partie des réserves du PAM sont liées à des catégories d'activités ou à des projets spécifiques du fait des restrictions imposées par les donateurs et que le PAM ne peut pas en disposer librement. L'on trouvera à la Note 7 une analyse utile des réserves, dont les principaux éléments sont résumés ci-dessous.



### **Réserve opérationnelle**

19. Un montant de 57 millions de dollars est détenu dans la Réserve opérationnelle, qui a été créée pendant l'exercice biennal 1994-95 et a été portée à son montant maximum de 57 millions de dollars pendant l'exercice 1996-97. Les mouvements sur cette réserve sont exposés en détail à la Note 15.

### **Fonds général et fonds non affectés**

20. Après déduction de la réserve opérationnelle, il reste au Fonds général un solde de 37 millions de dollars. Ce solde représente certains comptes spéciaux à affectation spécifique comme le compte d'auto-assurance et le Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP). La ventilation du solde de ce Fonds, y compris la partie administration et appui aux programmes du Fonds général, figure à la Note 3.5. Le solde réellement non affecté du Fonds général se monte au total à 21,4 millions de dollars, et c'est ce montant dont le PAM peut librement disposer, conformément aux modalités décidées par le Conseil d'administration.

### **Fonds assortis de restrictions**

21. Les autres soldes des fonds, soit au total 424,2 millions de dollars, sont des fonds assortis de restrictions. Les soldes des fonds provenant des contributions multilatérales et des contributions "Avant 1996" sont liés à des catégories d'activités déterminées, tandis que les soldes des fonds provenant de contributions multilatérales à emploi spécifique et de contributions bilatérales sont liés de manière encore plus étroite à des projets et à des activités déterminés. Ces fonds assortis de restrictions ne peuvent pas être utilisés librement par le Secrétariat conformément aux indications données par le Conseil d'administration, leur utilisation étant soumise aux conditions fixées dans les accords conclus avec les divers donateurs.

L'on trouvera dans le tableau ci-dessous une décomposition des soldes des fonds assortis de restrictions (représentant un montant total de 424,2 millions de dollars), par niveau de restriction.

Catégorie d'activités	Utilisation limitée à des activités et projets spécifiques dans une catégorie d'activités déterminée en millions de dollars		Utilisation limitée à une catégorie d'activités déterminée en millions de dollars	
	Bilatéral	Multilatéral à emploi spécifique	Multilatéral	Avant 1996
Développement	0,0	14,5	45,7	(10,9)
Opérations d'urgence	0,0	11,0	19,0	125,0
Interventions prolongées de secours	0,0	73,4	2,4	44,4
Opérations spéciales	0,0	8,6	0,3	0,0
Activités bilatérales	90,8	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>90,8</b>	<b>107,5</b>	<b>67,4</b>	<b>158,5</b>

### **Volume des liquidités**

22. Comme indiqué ci-dessus, l'utilisation qui peut être faite de l'encaisse et des réserves du PAM est, pour la majeure partie, limitée par les conditions fixées par les donateurs. Les



liquidités sont placées prudemment. Toutefois, l'ampleur des liquidités du PAM (782 millions de dollars) appelle une explication plus détaillée.

23. Au 31 décembre 1997, les liquidités du PAM représentaient environ 11,5 mois de décaissements. Il n'est pas inhabituel que des organismes des Nations Unies financés au moyen de contributions volontaires détiennent sous forme liquide des fonds déjà affectés représentant environ un an de décaissements. En effet, d'une manière générale, les donateurs sont encouragés à verser leurs contributions à emploi spécifique aux organismes des Nations Unies avant que ceux-ci n'engagent de dépenses à ce titre, non seulement pour maintenir un niveau de liquidités suffisant, mais aussi pour permettre la conclusion de contrats de longue durée avec des tierces parties pour l'exécution des projets.
24. Dès qu'un projet est mis en route, des fonds sont engagés pour les activités prévues et les dépenses sont comptabilisées dans les états financiers conformément aux politiques comptables expliquées ci-dessus. Les dépenses ainsi engagées peuvent être décaissées plusieurs mois plus tard. Au 31 décembre 1997, le PAM avait pour 279,1 millions de dollars d'engagements non réglés et de provisions, pour lesquels la majeure partie des contributions avaient déjà été reçues en espèces et étaient conservées en banque.
25. Le solde des liquidités, soit 502,5 millions de dollars, n'est pas engagé. De nombreuses raisons expliquent pourquoi des liquidités affectées peuvent ne pas être engagées à la date du bilan. Il se peut que des contributions en espèces soient reçues avant les produits correspondants, de sorte qu'elles doivent rester non engagées jusqu'à l'arrivée des produits. Il se peut que le PAM reçoive des liquidités pour des achats de produits (espèces en remplacement de produits) et que les achats doivent être effectués plusieurs semaines plus tard. Au 31 décembre 1997, le PAM détenait environ 65 millions de dollars de liquidités en remplacement de produits en attente d'engagement. Le PAM oriente ses ressources vers les pays les moins avancés afin de secourir les plus pauvres parmi les pauvres. En outre, les difficultés opérationnelles et logistiques que soulève la livraison de vivres dans des situations souvent difficiles affectent la rapidité avec laquelle les fonds peuvent être utilisés.

### **Contributions à recevoir**

26. Les contributions confirmées mais non encore reçues sont indiquées dans l'Etat II. La valeur des contributions à recevoir a considérablement diminué pendant l'exercice biennal 1996-97, tombant de 1 145 millions de dollars en début d'exercice à 666 millions de dollars au 31 décembre 1997. Cette diminution est due à une révision diligente des soldes non reçus de contributions anciennes, qui ont été annulés lorsqu'ils n'étaient plus valables. Dans bien des cas, les contributions dont un solde paraissait n'avoir pas été réglé se sont avérées, après enquête, avoir été intégralement versées, des fluctuations des taux de change ou des modifications de la composition et de la valeur de l'assortiment alimentaire ayant créé l'apparence d'un solde non réglé, maintenant annulé.

### **Obligations non comptabilisées relatives à la couverture médicale après cessation de service**

27. Les obligations du PAM relatives à la couverture médicale après cessation de service ne sont pas inscrites dans les comptes (voir la Note 17 pour les obligations liées au personnel). Le plan d'assurance-maladie après cessation de service est géré par la FAO, laquelle a effectué une étude actuarielle des engagements de chaque organisation (FAO, PAM, FIDA, Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM) et Centre d'information des Nations Unies (UNIC)) au 31 décembre 1997. Les



premières conclusions de l'étude indiquent que la part du PAM était de 44,8 millions de dollars. Le PAM envisage de faire procéder à une autre étude actuarielle de ses obligations, compte tenu du profil démographique particulier de son personnel, les fonctionnaires du PAM ayant tendance à être plus mobiles que la moyenne. Le PAM a reçu l'entière coopération de la FAO, qui a fourni les données historiques spécifiques demandées par les actuaires pour cette nouvelle analyse et, à la date de la rédaction du présent rapport, les données en question feraient l'objet d'une vérification interne avant d'être communiquées aux actuaires. Lorsque les actuaires auront achevé leur évaluation, le Secrétariat en soumettra les résultats au Conseil pour que celui-ci décide des modalités selon lesquelles lesdits engagements devront être financés.

### **Programme d'auto-assurance du PAM**

28. En septembre 1994, le PAM a décidé d'appliquer une nouvelle politique d'auto-assurance pour les expéditions de vivres. Les pertes sont ainsi couvertes jusqu'à concurrence d'un million de dollars par expédition (sous réserve d'un maximum de deux expéditions par navire), les risques au-delà de ce montant étant réassurés pour l'excédent par une compagnie d'assurance extérieure. Les activités d'auto-assurance sont autonomes et ce régime a été mis en place pour maximiser l'efficacité des activités et réaliser le maximum d'économies. Il a été approuvé par le CPA dans le cadre de son approbation des initiatives opérationnelles exposées dans le budget de l'exercice biennal 1994-95 (CFA 36/13, paragraphe 37 c) et CFA 36/5, paragraphes 50 et 51).
29. Dans les états financiers de l'exercice 1994-95, le compte d'auto-assurance figurait comme provision pour pertes futures mais, afin d'améliorer la transparence des états financiers du PAM, il apparaît désormais comme compte spécial du Fonds général, conformément à l'article 7.3 (remplacé par l'article 5.1 à partir du 1er janvier 1998) du Règlement financier. La Note 3.5 des états financiers fait désormais apparaître clairement le revenu d'exploitation du compte d'auto-assurance (provenant des primes imputées aux projets) et le résultat des activités d'auto-assurance. L'excédent, soit 8,6 millions de dollars, représente les économies accumulées depuis qu'existe le régime d'auto-assurance, et il servira à couvrir les éventuelles pertes futures et les dépenses d'administration du compte d'auto-assurance.
30. Le Directeur exécutif a approuvé l'ouverture du compte spécial d'auto-assurance. Le Commissaire aux comptes a formulé certaines réserves concernant la présentation des activités d'auto-assurance sous forme de compte spécial (ces réserves sont exposées dans son rapport détaillé, et la suite donnée par l'administration à ses observations est indiquée dans la dernière partie du présent document) et il a recommandé que la présentation des opérations d'auto-assurance sous forme de compte spécial soit approuvée par le Conseil d'administration.

### **Comptabilité des bureaux extérieurs**

31. Afin d'améliorer la qualité des données comptables provenant des bureaux extérieurs et accélérer leur communication au siège, il a été entrepris dans le cadre du Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) un projet visant, grâce à la fourniture du matériel et des liaisons de télécommunications nécessaires, à assurer des communications fiables, sûres et économiques entre le siège du PAM et les bureaux régionaux et de pays. A la date d'élaboration du présent rapport, plus de 30 bureaux de pays du PAM avaient été reliés au réseau général du PAM, ce qui leur permet de communiquer par courrier électronique et d'avoir accès aux principaux systèmes centraux d'ordinateur du



Programme. Quatre groupes de bureaux utilisent ces moyens de communication pour avoir accès au Système d'information du PAM (WIS) et entrer directement leurs opérations comptables.

### **Financement du Programme d'amélioration de la gestion financière**

32. En 1997, le Directeur exécutif a demandé au Bureau de la vérification interne des comptes d'entreprendre un audit du Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) afin d'obtenir une évaluation indépendante des progrès accomplis sur la voie de la réalisation de ses objectifs, de l'utilisation faite des ressources et du respect des normes applicables dans le secteur ainsi que d'identifier les risques et les problèmes éventuels pour que les mesures correctives appropriées puissent être adoptées. Le Commissaire aux comptes, se fondant sur cet audit interne, a mis en relief les risques auxquels ce Programme est confronté, qui sont notamment le respect des procédures statutaires et des problèmes comptables (résolus depuis l'audit), le manque de fonds et des délais apparemment dépourvus de réalisme.
33. A la suite de cet audit interne, le Secrétariat s'est rendu compte en 1997 que la procédure la mieux appropriée pour rendre compte des fonds alloués au FMIP et des dépenses connexes était de transformer le FMIP en compte spécial conformément à l'article 7.3 (désormais article 5.1) du Règlement financier. Ainsi, le Directeur exécutif a autorisé la constitution du FMIP en tant que compte spécial et a demandé que les dépenses soient surveillées de près, compte dûment tenu de la nécessité d'achever la mise en place du FMIP dès que possible.
34. Dans son rapport détaillé, le Commissaire aux comptes appelle l'attention du Conseil d'administration sur le déficit qu'accuse actuellement le financement du FMIP.
35. Jusqu'à la troisième session ordinaire de 1997 du Conseil d'administration, le coût global du FMIP, selon les projections, devait légèrement dépasser 32 millions de dollars. Comme indiqué périodiquement dans les rapports présentés au cours des deux années écoulées, ce chiffre était fondé sur des estimations plus ou moins certaines, le PAM en étant encore à l'étape de la planification, de la conception et de l'exécution des principaux éléments. Au cours du dernier trimestre, le PAM est parvenu au jalon intermédiaire peut-être le plus important. Un contrat à prix forfaitaire pour l'achat du système intégré de gestion des finances, des ressources humaines et des achats a été signé, et les travaux, déjà en cours, devraient être achevés au début de l'an 2000. Sur la base de ce contrat maintenant ferme conclu pour les plus vastes éléments du programme ainsi que des estimations plus pointues qui ont été faites pour les autres composants, le coût global de livraison du FMIP a été porté à 37 millions de dollars. Il y a lieu de penser que, désormais, toute nouvelle modification de ce plafond devrait être mineure.
36. A la fin septembre 1997, les ressources allouées au FMIP se montaient à 16,4 millions de dollars. A sa troisième session de 1997, le Conseil d'administration a approuvé le prélèvement sur le Fonds général d'une avance de 10 millions de dollars afin d'aider à financer le programme, étant entendu que cette avance serait réduite à mesure que de nouvelles contributions seraient reçues.
37. Depuis cette session, il a été mobilisé pour 3,1 millions de dollars de contributions additionnelles, ce qui a porté le montant total des ressources allouées au FMIP à 19,5 millions de dollars. Toutefois, le solde non financé est de 17,5 millions de dollars, ou 7,5 millions de dollars si l'avance est prise en considération.



38. Afin d'éviter que la mise en oeuvre du FMIP ne soit interrompue, ce qui serait particulièrement fâcheux à ce stade, certains des éléments étant presque achevés et tous les autres éléments importants étant bien avancés, il faut avoir l'assurance que des fonds suffisants seront disponibles au moment voulu.
39. Des rapports sur l'avancement du FMIP et l'état de son financement sont fournis régulièrement aux membres du Conseil.

**Décisions qu'il est recommandé au Conseil d'administration d'adopter concernant les comptes vérifiés**

40. Le Directeur exécutif recommande au Conseil d'administration:
- d'approuver les états financiers du PAM pour l'exercice biennal 1996-97 ainsi que le rapport du Commissaire aux comptes, conformément à l'article XIV.6 b) du Statut;
  - d'approuver formellement le régime d'auto-assurance du PAM et la décision du Directeur exécutif d'ouvrir un compte spécial d'auto-assurance;
  - d'autoriser que les nouvelles contributions directes au FMIP soient affectées à sa mise en oeuvre et que le remboursement de l'avance de 10 millions de dollars soit repoussé jusqu'à ce que le FMIP ait été intégralement financé.



## ÉTATS FINANCIERS DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL, 1996-97

### OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Mes collaborateurs ont vérifié les états financiers, numérotés de I à III, et les notes correspondantes numérotées de 1 à 17, du Programme alimentaire mondial pour l'exercice qui s'est achevé le 31 décembre 1997. Le Directeur exécutif du Programme alimentaire mondial est responsable de la préparation de ces états financiers et il m'appartient de formuler une opinion à leur sujet, fondée sur les conclusions de mes vérifications.

La vérification des comptes a été effectuée conformément aux normes communes du Groupe des vérificateurs extérieurs des comptes de l'Organisation des Nations Unies, de ses institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique. Selon ces normes, la vérification des comptes est planifiée et conduite de manière à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'erreurs matérielles. La vérification se fonde sur l'examen par sondage des pièces justificatives correspondant aux éléments d'information et aux montants indiqués dans les états financiers. Elle consiste aussi à évaluer les principes comptables appliqués et la présentation générale des états financiers.

A l'issue de cet examen, mon opinion est que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 1997 et des résultats des opérations de l'exercice considéré; qu'ils ont été établis conformément aux politiques comptables énoncées par l'Organisation; que celles-ci ont été appliquées de façon cohérente par rapport à l'exercice précédent, sauf pour les changements indiqués aux paragraphes 32, 33 et 92, que j'approuve, et au paragraphe 69 de mon rapport détaillé ci-joint; et que les opérations ont été effectuées conformément au Règlement financier et aux autorisations des organes délibérants.

**Pierre JOXE** (signé)  
Premier Président de la Cour des comptes  
de la République française  
Commissaire aux comptes



## **Comptes de l'exercice biennal 1996-97**

### **Certification des états financiers**

**Etat I**

**Etat II**

**Etat III**

**Notes accompagnant les comptes**

D'après les informations dont je dispose, les états financiers et Notes correspondantes reflètent fidèlement toutes les opérations effectuées par le Programme alimentaire mondial, et celles-ci ont été correctement comptabilisées.

**Catherine Bertini** (signé)  
**Directeur exécutif**

**Rome, 26 juin 1998**



---

## TABLE DES MATIERES

		Page
ÉTAT I	Etat des recettes et des dépenses et mouvements des réserves et soldes des fonds pour l'exercice 1996-97	17
ÉTAT II	Etat des avoirs, des engagements, des réserves et des soldes des fonds au 31 décembre 1997	19
ÉTAT III	Situation de trésorerie pour l'exercice 1996-97	20
NOTES ACCOMPAGNANT LES COMPTES		21









**ÉTAT III**  
**SITUATION DE TRÉSORERIE POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	Fonds du PAM	Exercice précédent (1994-95)
<b>Entrées/sorties résultant des activités d'exploitation:</b>		
Excédent des recettes sur les dépenses (Etat I)	223,0	161,3
(Augmentation)/diminution des autres sommes à recevoir	(17,3)	11,8
Augmentation/(diminution) des sommes à payer	1,8	(1,7)
Augmentation des engagements non réglés	2,3	24,4
(Diminution) des provisions	(46,1)	(72,0)
Moins: Intérêts perçus	(73,8)	(54,3)
<b>Liquidités nettes résultant des activités d'exploitation</b>	<b>89,9</b>	<b>69,5</b>
<b>Entrées/sorties résultant des activités de placement et de financement:</b>		
(Diminution) du prêt - CERF	0,0	(11,0)
Plus: Intérêts perçus	73,8	54,3
<b>Liquidités nettes résultant des activités de placement et de financement</b>	<b>73,8</b>	<b>43,3</b>
<b>Liquidités d'autres provenances:</b>		
Economies sur annulation d'engagements contractés durant les exercices antérieurs	1,0	4,7
<b>Liquidités nettes d'autres provenances</b>	<b>1,0</b>	<b>4,7</b>
Augmentation nette des dépôts à vue et à terme	164,7	117,5
Dépôts à vue et à terme en début d'exercice	616,9	499,4
<b>Dépôts à vue et à terme en fin d'exercice</b>	<b>781,6</b>	<b>616,9</b>



---

## NOTE 1: OBJECTIF ET ACTIVITES DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

41. Le Programme alimentaire mondial (PAM) a été institué en 1963 comme organisme des Nations Unies chargé de l'aide alimentaire. Son principal objectif est d'utiliser l'aide alimentaire pour améliorer les conditions de vie des personnes les plus nécessiteuses dans les régions les plus démunies du monde, de manière à:
- sauver des vies lors d'exodes de réfugiés ou pendant d'autres situations d'urgence;
  - améliorer la nutrition et les conditions de vie des populations les plus vulnérables pendant les périodes critiques de leur existence;
  - permettre aux pauvres et à leurs communautés de devenir autonomes grâce à des travaux à fort coefficient de main-d'oeuvre et à des programmes mis en oeuvre par le PAM.
42. Le PAM fournit une aide alimentaire dans le cadre de projets de développement et d'opérations de secours; ses politiques et programmes ont pour vocation l'éradication de la faim dans le monde. Dans le cadre du mandat qui est le sien, le Programme assure, sur demande, la prestation de services bilatéraux pour le compte de donateurs, d'institutions des Nations Unies et d'organisations non gouvernementales. Les activités du PAM sont financées par des contributions volontaires des pays membres, d'organismes gouvernementaux et d'autres donateurs, et par ses recettes accessoires.
43. Le Programme a son siège à Rome (Italie) et dirige ses activités à partir de 92 bureaux établis dans le monde entier. Ses politiques et son budget sont déterminés et approuvés par le Conseil d'administration, qui est son organe directeur.

---

## NOTE 2: RESUME DES PRINCIPALES POLITIQUES COMPTABLES

### I. Exercice financier

44. L'exercice financier du Programme porte sur deux années civiles consécutives. Les présents états financiers se rapportent à l'exercice qui s'est achevé le 31 décembre 1997.

### II. Pratique comptable

45. Les états financiers sont préparés conformément aux Règles de gestion financière du Programme alimentaire mondial et aux décisions de l'organe directeur. Les états financiers sont préparés selon la méthode dite historique et conformément aux principes comptables généralement admis, aux normes comptables des Nations Unies et aux normes comptables internationales pertinentes.

### III. Comptabilité par fonds

46. Conformément au Règlement financier du PAM, les états financiers du Fonds du Programme alimentaire mondial (le "Fonds du PAM") présentent une récapitulation de l'ensemble des activités réalisées par le Programme. Toutes les contributions et annonces de contributions ont été portées au crédit du Fonds du PAM et toutes les dépenses y ont été imputées.



47. Les états financiers ont été préparés suivant le modèle de dotation en ressources et de financement à long terme appliqué à partir de janvier 1996. Il a donc été nécessaire de présenter les réserves sous une nouvelle forme à partir de janvier 1996, en les ventilant en fonction des fonds de catégorie d'activités (voir Note 7.1).
48. Le modèle de dotation en ressources classe les contributions reçues par le PAM par fonds de catégorie d'activités et par guichets de financement. Ces guichets sont au nombre de trois: multilatéral, multilatéral à emploi spécifique et bilatéral; les contributions transitent par l'un ou l'autre de ces guichets en fonction des conditions spécifiques dont elles sont assorties et du degré de souplesse de leur utilisation. Les contributions qui transitent par les guichets multilatéral et multilatéral à emploi spécifique sont affectées au financement de l'un des quatre fonds de catégorie d'activités du PAM, à savoir: Développement (y compris le relèvement et la planification préalable aux catastrophes), Opérations d'urgence (Réserve alimentaire internationale d'urgence (RAIU) et Compte d'intervention immédiate (CII)), Interventions prolongées de secours (IPS) et Opérations spéciales. Les contributions bilatérales servent à financer les opérations de fonds d'affectation spéciale convenues bilatéralement entre les donateurs et le PAM. Ces fonds sont les suivants: Programme des administrateurs auxiliaires, Opérations bilatérales, Amélioration de la qualité, Atténuation des effets des catastrophes et Opérations spéciales de fonds fiduciaires (voir Note 3.6).
49. Sont inscrits au Fonds général les contributions qui ne sont pas affectées à un fonds de catégorie d'activités spécifique, les recettes accessoires et les revenus des placements; le Fonds comprend les coûts des services administratifs et d'appui aux programmes (AAP) et les comptes spéciaux établis par le Directeur exécutif en vertu de l'article 7.3 du Règlement financier. Les recettes et les dépenses du Fonds général sont exposées en détail à la Note 3.5.
50. Le PAM continue de recevoir des contributions en produits et en espèces correspondant à des contributions confirmées avant la mise en oeuvre des nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme. Il encourt des dépenses sur ces contributions ainsi que sur les soldes de contributions reportés de l'exercice précédent. Ces contributions et ces dépenses apparaissent séparément à un quatrième guichet, dénommé *Avant 1996*.
51. Les Notes 3.1 à 3.6 présentent une analyse des recettes et des dépenses pour chacun des fonds de catégorie d'activités.

#### IV. Monnaies

52. Les états financiers sont établis en dollars des Etats-Unis. Les transactions dans d'autres monnaies sont converties en dollars des Etats-Unis au taux de change pratiqué pour les opérations de l'Organisation des Nations Unies en vigueur au moment où s'effectue la transaction. Les avoirs et engagements en monnaies autres que le dollar des Etats-Unis ont été convertis au taux de change des Nations Unies en vigueur au 31 décembre 1997, qui correspond approximativement au taux effectif du marché.
53. Toutefois, les montants correspondant aux contributions à la RAIU, au CII, aux IPS et aux opérations spéciales (contributions à recevoir et contributions non perçues) sont comptabilisés en dollars à la date de la contribution.
54. Les gains ou pertes de change sont reflétés dans l'état des recettes et des dépenses. Le Programme passe des contrats de couverture à terme pour se prémunir contre les risques de change.



## **V. Comptabilité d'exercice**

55. Les recettes, dépenses, avoirs et engagements sont comptabilisés sur la base de l'exercice, à l'exception des contributions en espèces ou en produits et des recettes accessoires, qui sont comptabilisées comme recettes au moment de leur réception.

### **V. i) Contributions et recettes**

56. Le traitement spécifique des principales catégories de recettes est indiqué ci-après.

#### **A. Contributions en produits**

a) Contributions en produits (en nature)

La valeur des produits reçus au titre des contributions pour le développement, la RAIU, le CII et les IPS, est comptabilisée au prix indiqué par le donateur, le cas échéant, ou au prix correspondant le plus récent. La valeur donateur des contributions pour les activités de développement est ajustée en fonction des informations communiquées par les donateurs.

Les contributions en produits annoncées au titre de la Convention relative à l'aide alimentaire (CAA) sont normalement évaluées aux prix CAA pour chaque campagne agricole ou, sur demande du donateur, au prix donateur.

b) Contributions en espèces en remplacement de produits (ERP)

Les contributions ERP sont comptabilisées à la valeur en espèces des contributions annoncées et reçues.

#### **B. Contributions au titre des coûts d'appui indirects**

57. Les contributions au titre des coûts d'appui indirects figurent dans l'Etat I et les notes accompagnant les états comme virements au Fonds général.

#### **C. Recettes autres que les contributions**

58. Les recettes accessoires sont comptabilisées sur la base de la gestion. En revanche, les intérêts sont comptabilisés comme recettes de l'exercice auquel ils se rapportent.

### **V. ii) Dépenses**

59. Les dépenses comprennent:

- a) tous les décaissements relatifs aux activités de l'exercice en cours;
- b) les engagements non réglés correspondant à des obligations juridiques, telles que contrats ou commandes;
- c) les provisions relatives au transport intérieur, à l'entreposage et à la manutention (TIEM), qui sont calculées sur la base de la date d'émission du connaissance, sauf pour ce qui est des sommes au titre d'opérations bilatérales, qui sont comptabilisées à la date de la demande d'émission des ordres d'expédition.

### **V. iii) Bâtiments et matériel**

60. Le coût des bâtiments et du matériel est imputé sur les dépenses de l'année d'achat. Il figure dans l'état des avoirs et des engagements, des réserves et des soldes des fonds à la valeur comptable d'un dollar.



#### **V. iv) Pertes de produits**

61. Les pertes de produits sont imputées au compte d'auto-assurance.

#### **V. v) Surestaries et primes de célérité**

62. Les surestaries payées par le PAM sont traitées comme des sommes à recevoir des gouvernements des pays bénéficiaires. Les montants en question sont comptabilisés nets des primes de célérité et des sommes recouvrables sur les subventions accordées auxdits gouvernements pour les coûts de TIEM.

#### **V. vi) Coûts d'appui directs**

63. Les coûts d'appui directs ont été introduits durant l'exercice biennal 1996-97 au titre du principe du recouvrement intégral des coûts prévu dans le modèle de dotation en ressources et de financement à long terme. Il s'agit des coûts qui ont directement trait à l'appui d'une opération et qui n'auraient plus lieu d'être si cette activité cessait.

### **VI. Dépenses de personnel**

64. Les dépenses de personnel et les indemnités dues au personnel sont fixées selon un barème préétabli pour les différentes classes.

65. Les indemnités dues au personnel des services généraux à la cessation de service sont entièrement couvertes. Les autres obligations relatives au personnel, telles les primes de rapatriement, congé accumulé, et couverture médicale après cessation de service, sont imputées à la date des décaissements (voir aussi Note 17).

### **VII. Compte d'auto-assurance**

66. Depuis le 1er mai 1994, le PAM applique une politique consistant à auto-assurer ses expéditions. Les pertes sont ainsi couvertes jusqu'à concurrence d'un million de dollars par expédition (au maximum deux millions de dollars par navire), pour tous les types d'expédition, sauf celles faites au titre d'opérations bilatérales. Les risques au-delà d'un million de dollars sont réassurés pour l'excédent par une compagnie d'assurance extérieure.

67. Les primes imputées aux projets à des taux équivalent à ceux du commerce sont portées au crédit du compte d'auto-assurance. Les indemnisations demandées, minorées du montant des sommes recouvrées auprès des transporteurs, sont imputées à ce compte.

68. Jusqu'au 30 avril 1994, les expéditions du PAM étaient assurées par des polices tous risques souscrites auprès de compagnies d'assurance extérieures. La couverture excluait les demandes d'indemnisation d'un montant inférieur à 10 000 dollars, celles-ci étant couvertes par le fonds existant d'auto-assurance, dont le reliquat est comptabilisé sous le compte d'auto-assurance.

69. Au cours de l'exercice biennal précédent, le compte d'auto-assurance figurait comme provision. Pour l'exercice en cours, il apparaît comme compte spécial du Fonds général. Ce changement des politiques comptables a conduit à recalculer les chiffres comparatifs et les réserves en début d'exercice, comme exposé en détail à la Note 8.



**NOTE 3.1**  
**VENTILATION DES RECETTES ET DES DÉPENSES PAR**  
**GUICHET DE FINANCEMENT POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	<b>DÉVELOPPEMENT, RELÈVEMENT ET PLANIFICATION PRÉALABLE AUX CATASTROPHES</b>			
	<b>Multilatéral</b>	<b>Multilatéral à emploi spécifique</b>	<b>Avant 1996</b>	<b>Total</b>
<b>RECETTES</b>				
Contributions en produits	334,4	102,6	79,0	516,0
Autres contributions	147,9	32,0	17,9	197,8
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	0,0	0,0	0,0	0,0
Intérêts	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustements pour variation des taux de change	(1,4)	0,0	0,0	(1,4)
Recettes accessoires	0,0	0,0	0,0	0,0
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	(57,2)	(13,2)	0,0	(70,4)
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>	<b>423,7</b>	<b>121,4</b>	<b>96,9</b>	<b>642,0</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	305,0	93,2	105,1	503,3
Autres coûts opérationnels:				
Transport maritime	51,7	8,1	5,5	65,3
Transport aérien, terrestre et TIEM	17,6	5,2	8,3	31,1
Autres	8,3	0,4	(0,1)	8,6
Coûts d'appui directs	1,5	0,0	8,1	9,6
Coûts d'appui indirects	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>384,1</b>	<b>106,9</b>	<b>126,9</b>	<b>617,9</b>
Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses	39,6	14,5	(30,0)	24,1
Economies sur annulation d'engagements contractés durant des exercices antérieurs	0,0	0,0	0,0	0,0
Virements entre activités	6,1	0,0	0,5	6,6
Virement aux/(des) réserves	0,0	0,0	(47,7)	(47,7)
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	0,0	0,0	66,3	66,3
<b>Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice</b>	<b>45,7</b>	<b>14,5</b>	<b>(10,9)</b>	<b>49,3</b>

Le déficit du solde du guichet de financement *Avant 1996* est couvert par les contributions confirmées à recevoir.



**NOTE 3.2**  
**VENTILATION DES RECETTES ET DES DÉPENSES PAR**  
**GUICHET DE FINANCEMENT POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	<b>OPÉRATIONS D'URGENCE</b>			
	Multilatéral	Multilatéral à emploi spécifique	Avant 1996	Total
<b>RECETTES</b>				
Contributions en produits	24,4	508,6	60,4	593,4
Autres contributions	52,9	328,6	158,7	540,2
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	0,0	0,0	0,0	0,0
Intérêts	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustements pour variation des taux de change	0,0	0,0	0,0	0,0
Recettes accessoires	0,0	0,0	0,1	0,1
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	(4,2)	(35,6)	(14,5)	(54,3)
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>	<b>73,1</b>	<b>801,6</b>	<b>204,7</b>	<b>1 079,4</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	20,5	481,6	74,2	576,3
Autres coûts opérationnels:				
Transport maritime	2,2	82,8	5,9	90,9
Transport aérien, terrestre et TIEM	12,0	155,4	(14,1)	153,3
Autres	11,0	5,9	8,5	25,4
Coûts d'appui directs	8,4	64,9	33,1	106,4
Coûts d'appui indirects	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>54,1</b>	<b>790,6</b>	<b>107,6</b>	<b>952,3</b>
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>	<b>19,0</b>	<b>11,0</b>	<b>97,1</b>	<b>127,1</b>
Economies sur annulation d'engagements contractés durant des exercices antérieurs	0,0	0,0	0,0	0,0
Virements entre activités	0,0	0,0	(0,9)	(0,9)
Virement aux/(des) réserves	0,0	0,0	0,0	0,0
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	0,0	0,0	28,8	28,8
<b>Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice</b>	<b>19,0</b>	<b>11,0</b>	<b>125,0</b>	<b>155,0</b>



**NOTE 3.2 (suite)**  
**DÉTAIL DES RECETTES ET DES DÉPENSES AU TITRE DES OPÉRATIONS**  
**D'URGENCE POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	<b>OPÉRATIONS D'URGENCE</b>		
	<b>RAIU</b>	<b>CII</b>	<b>Total</b>
<b>RECETTES</b>			
Contributions en produits	593,4	0,0	593,4
Autres contributions	506,2	34,0	540,2
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	0,0	0,0	0,0
Intérêts	0,0	0,0	0,0
Ajustements pour variation des taux de change	0,0	0,0	0,0
Recettes accessoires	0,1	0,0	0,1
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	(52,3)	(2,0)	(54,3)
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>	<b>1 047,4</b>	<b>32,0</b>	<b>1 079,4</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	576,3	0,0	576,3
Autres coûts opérationnels:			
Transport maritime	89,8	1,1	90,9
Transport aérien, terrestre et TIEM	150,0	3,3	153,3
Autres	7,3	18,1	25,4
Coûts d'appui directs	104,8	1,6	106,4
Coûts d'appui indirects	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>928,2</b>	<b>24,1</b>	<b>952,3</b>
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>	<b>119,2</b>	<b>7,9</b>	<b>127,1</b>
Economies sur annulation d'engagements contractés durant des exercices antérieurs	0,0	0,0	0,0
Virements entre activités	(1,5)	0,6	(0,9)
Virement aux/(des) réserves	0,0	0,0	0,0
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	15,9	12,9	28,8
<b>Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice</b>	<b>133,6</b>	<b>21,4</b>	<b>155,0</b>



**NOTE 3.3**  
**VENTILATION DES RECETTES ET DES DÉPENSES PAR**  
**GUICHET DE FINANCEMENT POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	<b>INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS</b>			
	<b>Multilatéral</b>	<b>Multilatéral à emploi spécifique</b>	<b>Avant 1996</b>	<b>Total</b>
<b>RECETTES</b>				
Contributions en produits	132,2	154,3	43,0	329,5
Autres contributions	91,1	158,4	2,9	252,4
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	0,0	0,0	0,0	0,0
Intérêts	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustements pour variation des taux de change	0,0	0,0	0,0	0,0
Recettes accessoires	0,0	0,0	0,0	0,0
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	(10,3)	(19,4)	(7,5)	(37,2)
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>	<b>213,0</b>	<b>293,3</b>	<b>38,4</b>	<b>544,7</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	123,0	132,9	38,7	294,6
Autres coûts opérationnels:				
Transport maritime	31,7	21,4	4,5	57,6
Transport aérien, terrestre et TIEM	51,2	50,6	2,2	104,0
Autres	1,0	0,9	0,2	2,1
Coûts d'appui directs	3,7	14,1	7,4	25,2
Coûts d'appui indirects	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>210,6</b>	<b>219,9</b>	<b>53,0</b>	<b>483,5</b>
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>	<b>2,4</b>	<b>73,4</b>	<b>(14,6)</b>	<b>61,2</b>
Economies sur annulation d'engagements contractés durant des exercices antérieurs	0,0	0,0	0,0	0,0
Virements entre activités	0,0	0,0	0,4	0,4
Virement aux/(des) réserves	0,0	0,0	0,0	0,0
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	0,0	0,0	58,6	58,6
<b>Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice</b>	<b>2,4</b>	<b>73,4</b>	<b>44,4</b>	<b>120,2</b>



**NOTE 3.4**  
**VENTILATION DES RECETTES ET DES DÉPENSES PAR**  
**GUICHET DE FINANCEMENT POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	OPÉRATIONS SPÉCIALES			
	Multilatéral	Multilatéral à emploi spécifique	Avant 1996	Total
<b>RECETTES</b>				
Contributions en produits	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres contributions	0,3	46,0	2,0	48,3
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	0,0	0,0	0,0	0,0
Intérêts	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustements pour variation des taux de change	0,0	0,0	0,0	0,0
Recettes accessoires	0,0	0,0	0,0	0,0
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	0,0	(5,7)	(0,2)	(5,9)
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>	<b>0,3</b>	<b>40,3</b>	<b>1,8</b>	<b>42,4</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres coûts opérationnels:				
Transport maritime	0,0	0,0	0,0	0,0
Transport aérien, terrestre et TIEM	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres	0,0	31,7	6,9	38,6
Coûts d'appui directs	0,0	0,0	0,0	0,0
Coûts d'appui indirects	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>0,0</b>	<b>31,7</b>	<b>6,9</b>	<b>38,6</b>
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>	<b>0,3</b>	<b>8,6</b>	<b>(5,1)</b>	<b>3,8</b>
Economies sur annulation d'engagements contractés durant des exercices antérieurs	0,0	0,0	0,0	0,0
Virements entre activités	0,0	0,0	0,0	0,0
Virement aux/(des) réserves	0,0	0,0	0,0	0,0
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	0,0	0,0	5,1	5,1
<b>Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice</b>	<b>0,3</b>	<b>8,6</b>	<b>0,0</b>	<b>8,9</b>



**NOTE 3.5**  
**VENTILATION DES RECETTES ET DES DÉPENSES POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	FONDS GÉNÉRAL					Total
	Coûts des services administratifs et d'appui aux programmes	Autres recettes et dépenses imputées au Fonds général	Comptes spéciaux			
			Programme d'amélioration de la gestion financière	Sous-division des affaires publiques	Auto-assurance	
<b>RECETTES</b>						
Contributions en produits	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres contributions	0,0	12,8	4,2	0,2	0,0	17,2
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5
Intérêts	0,0	65,6	0,0	0,0	0,0	65,6
Ajustements pour variation des taux de change	0,0	(5,8)	0,0	0,0	0,0	(5,8)
Recettes accessoires	0,0	1,5	0,0	0,0	7,8	9,3
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	178,0	0,0	0,0	0,0	0,0	178,0
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>	<b>181,5</b>	<b>74,1</b>	<b>4,2</b>	<b>0,2</b>	<b>7,8</b>	<b>267,8</b>
<b>DÉPENSES</b>						
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres coûts opérationnels:						
Transport maritime	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transport aérien, terrestre et TIEM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres	0,0	0,1	5,3	0,1	8,7	14,2
Coûts d'appui directs	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Coûts d'appui indirects	226,2	2,7	0,0	0,0	0,0	228,9
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>226,2</b>	<b>2,9</b>	<b>5,3</b>	<b>0,1</b>	<b>8,7</b>	<b>243,2</b>
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>	<b>(44,7)</b>	<b>71,2</b>	<b>(1,1)</b>	<b>0,1</b>	<b>(0,9)</b>	<b>24,6</b>
Economies sur annulation d'engagements contractés durant des exercices antérieurs	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Virements entre activités	43,7	(49,81)	0,0	0,0	0,0	(6,1)
Virement aux/(des) réserves	0,0	47,7	0,0	0,0	0,0	47,7
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	0,0	9,3	7,9	0,1	9,5	26,8
<b>Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice</b>	<b>0,0</b>	<b>78,4</b>	<b>6,8</b>	<b>0,2</b>	<b>8,6</b>	<b>94,0</b>

Les recettes accessoires - 7,8 millions de dollars - du compte d'auto-assurance représentent le montant des primes imputées aux projets.



**NOTE 3.6**  
**VENTILATION DES RECETTES ET DES DÉPENSES POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	<b>FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE</b>				
	Programme des administrateurs auxiliaires	Opérations bilatérales	Amélioration de la qualité et autres fonds d'affectation spéciale	Atténuation des effets des catastrophes	Total
<b>RECETTES</b>					
Contributions en produits	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres contributions	7,4	18,1	3,0	(2,0)	26,5
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Intérêts	0,1	7,4	0,0	0,7	8,2
Ajustements pour variation des taux de change	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recettes accessoires	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	(0,7)	(9,5)	0,0	0,0	(10,2)
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>	<b>6,8</b>	<b>16,0</b>	<b>3,0</b>	<b>(1,3)</b>	<b>24,5</b>
<b>DÉPENSES</b>					
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres coûts opérationnels:					
Transport maritime	0,0	7,0	0,0	0,0	7,0
Transport aérien, terrestre et TIEM	0,0	(4,3)	0,0	0,0	(4,3)
Autres	6,4	27,3	2,7	3,2	39,6
Coûts d'appui directs	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Coûts d'appui indirects	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>6,4</b>	<b>30,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,2</b>	<b>42,3</b>
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>	<b>0,4</b>	<b>(14,0)</b>	<b>0,3</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(17,8)</b>
Economies sur annulation d'engagements contractés durant des exercices antérieurs	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Virements entre activités	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Virement aux/(des) réserves	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	1,3	94,8	3,3	9,2	108,6
<b>Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice</b>	<b>1,7</b>	<b>80,8</b>	<b>3,6</b>	<b>4,7</b>	<b>90,8</b>







**NOTE 5**  
**COÛTS D'APPUI INDIRECTS POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	Dépenses pour l'exercice 1996-97	Exercice précédent (1994-95)
Coûts des services administratifs et d'appui aux programmes	226,2	179,7
Coûts des services administratifs financés par d'autres fonds d'affectation spéciale	2,8	14,4
Ajustements pour variation des taux de change	(0,1)	2,1
<b>Total des coûts d'appui indirects</b>	<b>228,9</b>	<b>196,2</b>

**NOTE 5.1**  
**COÛTS DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET D'APPUI**  
**AUX PROGRAMMES POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

	Dépenses pour l'exercice 1996-97	Exercice précédent (1994-95)
<b>Siège</b>		
Dépenses de personnel	84,8	58,7
Autres coûts	40,3	33,6
<b>Total</b>	<b>125,1</b>	<b>92,3</b>
<b>Dépenses obligatoires</b>		
Vérification externe des comptes	0,5	0,5
Contributions aux autres organisations des Nations Unies	1,5	0,5
<b>Total</b>	<b>2,0</b>	<b>1,0</b>
<b>Bureaux de pays</b>		
Dépenses de personnel	76,4	67,2
Dépenses locales de fonctionnement	22,7	19,2
<b>Total</b>	<b>99,1</b>	<b>86,4</b>
<b>Total des coûts des services administratifs et d'appui aux programmes</b>	<b>226,2</b>	<b>179,7</b>









**NOTE 8**  
**NOUVELLE PRÉSENTATION DES CHIFFRES AUX FINS DE COMPARAISON ET**  
**RÉSERVES EN DÉBUT D'EXERCICE POUR L'EXERCICE PRÉCÉDENT 1994-95**  
**(en millions de dollars)**

	Tel que calculé antérieurement	Changement de politique comptable	Tel que recalculé
<b>RECETTES</b>			
Contributions pour des produits	1 390,4	0,0	1 390,4
Autres contributions	1 394,8	0,0	1 394,8
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	3,5	0,0	3,5
Intérêts	54,3	0,0	54,3
Ajustements pour variation des taux de change	1,0	0,0	1,0
Recettes accessoires	0,8	9,5	10,3
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>	<b>2 844,8</b>	<b>9,5</b>	<b>2 854,3</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	1 388,4	0,0	1 388,4
Autres coûts opérationnels:			
Transport maritime	266,4	0,0	266,4
Transport aérien, terrestre et TIEM	539,0	0,0	539,0
Autres	301,5	1,5	303,0
Coûts d'appui directs	n/a	n/a	n/a
Coûts d'appui indirects	196,2	0,0	196,2
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>2 691,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2 693,0</b>
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>	<b>153,3</b>	<b>8,0</b>	<b>161,3</b>
Economies sur annulation d'engagements contractés durant des exercices antérieurs	4,7	0,0	4,7
Virements entre activités	0,0	0,0	0,0
Virement aux/(des) réserves	0,0	0,0	0,0
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	126,7	1,5	128,2
<b>Réserves et soldes des fonds en fin d'exercice</b>	<b>284,7</b>	<b>9,5</b>	<b>294,2</b>

Le changement de politique comptable est expliqué à la Note 2 VII - Compte d'auto-assurance. Il se traduit par une augmentation des recettes accessoires de 9,5 millions de dollars qui représente les primes d'assurance imputées aux projets.



**NOTE 9**  
**DÉPÔTS À VUE ET À TERME**  
(en millions de dollars)

	Solde au 31 décembre 1997	Solde au 31 décembre 1995
<b>Avoirs en banque et encaisse au Siège:</b>		
Par l'intermédiaire de la FAO	735,5	565,8
Directs	32,1	17,3
<b>Avoirs en banque et encaisse dans les bureaux de pays:</b>		
En monnaies convertibles	12,4	29,5
En monnaies non convertibles	1,6	4,3
<b>Total</b>	<b>781,6</b>	<b>616,9</b>

La gestion des avoirs et de l'encaisse du PAM est centralisée pour bénéficier d'économies d'échelle; les avoirs sont répartis entre les différents fonds de catégorie d'activités (voir Etat II) ce qui permet d'avoir pour chaque fonds un ensemble de comptes qui s'équilibrent.

**NOTE 10**  
**AUTRES SOMMES À RECEVOIR**  
(en millions de dollars)

	Solde au 31 décembre 1997	Solde au 31 décembre 1995
Avances consenties au personnel	6,6	5,1
Surestaries à recouvrer auprès des gouvernements bénéficiaires et des fournisseurs	1,9	2,9
Sommes à recevoir des bureaux de pays	4,8	3,0
Loyer et rénovation des locaux du Siège, à recouvrer auprès du Gouvernement italien	10,0	1,9
Intérêts échus	12,6	10,2
Autres sommes à recevoir	8,9	4,4
<b>Total</b>	<b>44,8</b>	<b>27,5</b>

**NOTE 11**  
**ENGAGEMENTS NON RÉGLÉS AU 31 DÉCEMBRE 1997**  
(en millions de dollars)

Catégorie d'activités	Multilatéral	Multilatéral à emploi spécifique	Avant 1996	Bilatéral	Total
Développement, relèvement, planification préalable aux catastrophes	20,3	13,0	4,8	0,0	38,1
Opérations d'urgence	6,7	60,6	13,1	0,0	80,4
Interventions prolongées de secours	5,6	17,1	0,8	0,0	23,5
Opérations spéciales	0,0	3,5	0,6	0,0	4,1
Fonds général	18,8	0,0	0,0	0,0	18,8
Fonds d'affectation spéciale	0,0	0,0	0,0	12,3	12,3
<b>Total</b>	<b>51,4</b>	<b>94,2</b>	<b>19,3</b>	<b>12,3</b>	<b>177,2</b>



**NOTE 12**  
**SOMMES À PAYER**  
**(en millions de dollars)**

	Solde au 31 décembre 1997	Solde au 31 décembre 1995
Autres organismes des Nations Unies	2,8	5,5
Primes de célérité à compenser par surestaries	1,3	2,7
Remboursements au titre de l'assurance payables aux donateurs et en attente	12,6	7,8
Autres sommes à payer	9,9	8,8
<b>Total</b>	<b>26,6</b>	<b>24,8</b>

Les primes nettes de célérité sont à payer aux pays bénéficiaires.

**NOTE 13**  
**PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE 1997**  
**(en millions de dollars)**

Catégorie d'activités	Multilatéral	Multilatéral à emploi spécifique	Avant 1996	Bilatéral	Total
Développement, relèvement, planification préalable aux catastrophes	5,6	2,5	6,0	0,0	14,1
Opérations d'urgence	7,3	37,9	5,5	0,0	50,7
Interventions prolongées de secours	14,3	15,3	1,2	0,0	30,8
Opérations spéciales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fonds général	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fonds d'affectation spéciale	0,0	0,0	0,0	6,3	6,3
<b>Total</b>	<b>27,2</b>	<b>55,7</b>	<b>12,7</b>	<b>6,3</b>	<b>101,9</b>



## NOTE 14: FONDS CENTRAL AUTORENOUVELABLE D'URGENCE (CERF)

70. Le Fonds central autorenewable d'urgence du Département des affaires humanitaires (CERF - DAH) a été institué par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en application de la résolution 46/182 de l'Assemblée générale du 19 décembre 1991. Le PAM a utilisé ce dispositif pour accélérer le lancement d'opérations d'urgence pendant la mobilisation de donateurs susceptibles de les financer, y compris le remboursement du prêt au DAH. Au 31 décembre 1997, un montant de 2,5 millions de dollars restait à rembourser au DAH. Ce montant correspond au coût de l'opération d'urgence au Tadjikistan, qu'aucun donateur n'a financée. Le Programme a demandé que le solde non réglé soit passé par profits et pertes.

## NOTE 15: RESERVE OPERATIONNELLE

71. A sa trente-huitième session, le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA) (document CFA 38/18, paragraphes 37 à 41) est convenu d'établir une réserve opérationnelle d'un montant pouvant atteindre jusqu'à 57 millions de dollars, conformément au Règlement financier.

72. Le Conseil d'administration (document WFP/EB.3/96/14, décision 1996/EB.3/2 e)) a décidé de porter le montant de la réserve opérationnelle à son niveau maximum de 57 millions de dollars en utilisant une partie de l'excédent de l'exercice 1994-95. Ainsi, durant l'exercice biennal, 47,7 millions de dollars ont été prélevés sur le fonds de la catégorie du développement, où l'excédent de 1994-95 avait été reporté, et virés à la réserve.

	Exercice 1996-97	Exercice 1994-95
	(millions de dollars)	
Solde en début d'exercice	9,3	—
Virements	47,7	9,3
Solde en fin d'exercice	57,0	9,3

## NOTE 16: IMMOBILISATIONS - BATIMENTS ET MATERIEL, MOBILIER ET VEHICULES

73. Le coût des bâtiments du PAM au 31 décembre 1997 était de sept millions de dollars. Le coût total des bâtiments, du matériel, du mobilier et des véhicules au 31 décembre 1997 n'était pas disponible; au 31 décembre 1996, il était de 68,9 millions de dollars. Ce montant est imputé aux dépenses et comptabilisé à l'Etat II (Avoirs, engagements et réserves et solde des fonds) pour la valeur comptable d'un dollar.

74. Durant 1996, un montant total de 12,8 millions de dollars a été rayé de l'inventaire, principalement parce que les avoirs correspondants ont été transférés au pays bénéficiaire, ou bien sont devenus irréparables ou vétustes. Le coût total des avoirs rayés de l'inventaire durant 1997 n'est pas disponible.



## NOTE 17: OBLIGATIONS LIEES AU PERSONNEL

75. Les fonctionnaires de certaines catégories ont droit à diverses prestations à la cessation de service: prime de rapatriement, indemnité de voyage de rapatriement et remboursement des frais de déménagement, indemnité de licenciement, indemnité en cas de décès et versement en compensation des jours de congés accumulés. Ces obligations liées à la cessation de service ne sont pas inscrites au budget, l'hypothèse étant qu'à moins que le Programme ne s'engage dans un plan de compression massive des effectifs, de telles obligations juridiques arriveront à échéance échelonnées sur une longue période et seront couvertes en temps voulu.
76. L'obligation relative aux indemnités pour cessation de service dues au personnel des services généraux du Programme a été entièrement couverte par les fonds économisés et investis dans la Caisse des indemnités pour cessation de service de la FAO. La FAO a effectué une étude actuarielle au 31 décembre 1997, dont les premiers résultats montrent que les obligations du PAM sont estimées à 10,8 millions de dollars. Au 31 décembre 1997, la valeur d'origine des avoirs du Programme dans la Caisse s'élevait à 13,3 millions de dollars. Les conclusions finales de l'étude actuarielle ne sont pas encore disponibles.
77. Des fonds additionnels ont été réservés et investis dans le Fonds de réserve du plan d'indemnisation (CPRF) de la FAO, constitué pour verser à tous les membres du personnel, employés et personnes à charge les indemnités dues en cas de décès, d'accident ou de maladie imputables au service. Selon les premières conclusions de l'étude actuarielle de la FAO, les obligations du PAM sont estimées à 0,2 million de dollars. Au 31 décembre 1997, la valeur d'origine des avoirs du Programme dans le Fonds de réserve s'élevait à 0,3 million de dollars. Les conclusions finales de l'étude actuarielle ne sont pas encore disponibles.
78. Les obligations relatives à la couverture médicale après cessation de service (CMCS) ne sont pas inscrites dans les comptes. Les premières conclusions de l'étude actuarielle de la FAO indiquent qu'au 31 décembre 1997, les obligations actuarielles cumulées correspondant à la couverture médicale après cessation de service se montaient au total à 254,3 millions de dollars, la part du Programme étant estimée à 44,8 millions de dollars. Les conclusions finales de l'étude actuarielle ne sont pas encore disponibles. Le PAM réexamine actuellement la méthodologie utilisée pour calculer sa part d'obligations et l'ajuster afin de refléter la situation spécifique du PAM.
79. Les obligations du Programme relatives aux versements en compensation des jours de congé accumulés sont estimées à 6,6 millions de dollars au 31 décembre 1997. Le montant correspondant à ces obligations n'est pas inscrit dans les comptes.
80. Les pensions du personnel sont couvertes par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies à laquelle participe le PAM. La Caisse est supervisée par un Comité mixte. Les résultats de l'évaluation de l'approvisionnement actuariel de la Caisse au 31 décembre 1995 ont permis au Comité mixte d'établir qu'il existe un déséquilibre perpétuel représentant 1,46 pour cent de la rémunération considérée aux fins de la pension. Aucune mesure n'a été proposée par l'actuaire ou par le Comité mixte pour y remédier. L'approvisionnement actuariel de la Caisse a été réévalué au 31 décembre 1997. Les conclusions de cette évaluation ne sont pas encore disponibles.
81. Le 29 janvier 1998, le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (OIT) a décidé que le coefficient linguistique de 4 pour cent devait continuer d'être pris en compte dans le barème des salaires du personnel des services généraux ayant la maîtrise



d'une ou plusieurs langues officielles des Nations Unies. La décision du Tribunal couvre la période allant du 1er novembre 1995 au 31 décembre 1997. Le rétablissement du coefficient linguistique a entraîné un ajustement rétroactif des coûts des salaires, des contributions à la Caisse des pensions et des indemnités dues à la cessation de service. Les coûts additionnels sont estimés à 0,8 million de dollars et ont été comptabilisés dans les états financiers.



Paris, 21 juillet 1998

Madame la Présidente,

J'ai l'honneur de vous transmettre, ci-joint, les états financiers du Programme alimentaire mondial pour l'exercice 1996-97 accompagnés de mon opinion et de mon rapport détaillé sur les comptes et la gestion de l'organisation au cours de cet exercice.

Veillez agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma haute considération.

**Pierre JOXE** (signé)  
Premier Président  
de la Cour des Comptes  
de la République Française  
Commissaire aux comptes

**Mme M. E. JIMENEZ**  
Présidente du Conseil d'administration  
du Programme alimentaire mondial  
Rome  
Italie





**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS  
DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL POUR L'EXERCICE ALLANT  
DU 1er JANVIER 1996 AU 31 DÉCEMBRE 1997**

**TABLE DES MATIÈRES**

	<b><u>Paragraphes</u></b>
Introduction	1
Portée de la vérification	2 - 5
Examen de questions de gestion	6 - 7
Recommandations précédentes	8
 <b><u>RÉSUMÉ</u></b>	
Questions financières	9 - 21
Questions de gestion	22 - 29
Questions diverses	30 - 31
 <b><u>RAPPORT DÉTAILLÉ</u></b>	
Questions financières	
Présentation des états financiers	32 - 33
Aperçu général de la situation financière du PAM	34
Excédents, réserves et soldes des fonds	35 - 36
Contributions	37 - 42
Dépenses	43 - 52
Dépenses des bureaux de pays	53 - 58
Dépenses d'administration et d'appui aux programmes	59 - 62
Gestion des liquidités	63 - 66
Politique d'auto-assurance	67 - 69
Opérations bilatérales	70
Questions de gestion	
Achats	71 - 88
Programme d'amélioration de la gestion financière	89 - 96
Questions diverses	
Le problème de l'an 2000	97
Renforcement de la discipline en matière d'information, de comptabilité et de procédures financières	98 - 102
Remerciements	103





## **RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL POUR L'EXERCICE ALLANT DU 1er JANVIER 1996 AU 31 DÉCEMBRE 1997**

### **Introduction**

1. Mes collaborateurs ont vérifié les états financiers du Programme alimentaire mondial (PAM) pour l'exercice allant du 1er janvier 1996 au 31 décembre 1997 présentés par le Directeur exécutif conformément aux articles 9.4 et 10.3 du Règlement financier du PAM<sup>1</sup>.

### **Portée de la vérification**

2. La portée de la vérification a été déterminée conformément à l'article XI du Règlement financier du PAM ainsi qu'au Mandat additionnel régissant la vérification extérieure des comptes figurant en annexe audit Règlement.
3. La vérification a été réalisée conformément aux normes communes de vérification du Groupe des vérificateurs extérieurs des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique. Aux termes desdites normes, la vérification doit être préparée et réalisée de manière à pouvoir donner l'assurance que les états financiers reflètent fidèlement la situation de l'Organisation et que les opérations ont été menées conformément aux autorisations données par les organes directeurs. Le Directeur exécutif est responsable de la préparation de ces états financiers, et il m'incombe d'exprimer une opinion à ce sujet.
4. La vérification a comporté un examen par sondage des pièces justificatives à l'appui des informations fournies dans les états financiers. Elle a également porté sur les principes comptables appliqués, sur la conformité des opérations avec les autorisations données par les organes directeurs et sur la présentation générale des états financiers.
5. A la suite de cette vérification, j'ai été en mesure d'émettre à propos des états financiers l'opinion reproduite page 14.

### **Examen de questions de gestion**

6. Outre la vérification des comptes, mes collaborateurs ont procédé à un certain nombre d'examens comme prévu par l'article 11.4 du Règlement financier du Programme. En 1996-97, cet examen de questions de gestion a porté sur les procédures d'achat de produits, d'articles non alimentaires et de services de transport maritime. L'examen a porté en outre sur l'exécution du Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) adopté en 1995. Les conclusions de cet examen sont reproduites dans le présent rapport.
7. En 1996, en 1997 et au cours des quatre premiers mois de 1998, mes collaborateurs se sont rendus dans 13 pays d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie, où ils ont procédé à une vérification de la gestion et des comptes des bureaux extérieurs du PAM ainsi que de projets sélectionnés. Leurs observations et recommandations ont fait l'objet d'un rapport distinct au Directeur exécutif à l'issue de leur visite. Elles ont été reproduites, lorsqu'il y a lieu, dans le présent rapport.

---

<sup>1</sup> Sauf indication contraire, le Règlement financier dont il est question ci-après est le Règlement qui est entré en vigueur le 1er janvier 1992 et est resté applicable jusqu'au 31 décembre 1997. Le nouveau Règlement financier adopté en 1997 par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO n'est entré en vigueur que le 1er janvier 1998.



## Recommandations précédentes

8. Le présent rapport contient également des observations touchant les mesures adoptées comme suite aux recommandations formulées dans des rapports précédents dans tous les cas où ces questions demeurent suffisamment importantes pour être portées à l'attention des Etats membres. Les observations relatives à ces questions sont soit reproduites dans la section correspondante, soit regroupées à la fin du présent rapport dans une section distincte, où sont analysées et évaluées les mesures adoptées pour donner suite aux recommandations formulées.

## RÉSUMÉ

### QUESTIONS FINANCIÈRES

#### Présentation des états financiers

9. Le PAM a préparé les états financiers de l'exercice 1996-97 conformément au modèle de financement adopté par le Comité des politiques et des programmes d'aide alimentaire (CPA) en novembre 1995. Les principaux changements résultant de ce modèle ont porté sur la définition des catégories d'activités et des guichets de financement et sur l'introduction du principe de "recouvrement intégral des coûts". Les indications concernant les opérations réalisées en 1996-97, qui figurent aux Etats I et II, sont fondées sur les différentes catégories d'activités. [par. 32 à 36]

#### Contributions

10. Les méthodes d'évaluation appliquées aux contributions en nature étaient complexes et n'étaient pas cohérentes d'une catégorie d'activités à une autre. Tel est demeuré le cas en 1996-97. Je recommande que la nouvelle procédure édictée à la fin de 1997 en vue de simplifier ces méthodes et de les uniformiser soit intégralement appliquée en 1998. [par. 37 et 38]
11. Les avoirs du PAM et les engagements correspondants ont dû être ajustés à la baisse afin de parvenir à une estimation adéquate des contributions à recevoir. Au 31 décembre 1997, les contributions en nature et en espèces non reçues des donateurs se montaient à 665,7 millions de dollars. La surestimation des contributions à recevoir figurant dans les états financiers soumis à vérification a été due à l'insuffisance du suivi de la valeur des contributions annoncées pendant l'exercice biennal. Je recommande que le processus de gestion des annonces de contributions soit revu en profondeur et amélioré. [par. 39 et 40]
12. Les contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales effectivement versées sont nettement inférieures aux montants demandés par le Secrétariat. L'encours des contributions non reçues au 31 décembre 1997 était de 23,7 millions de dollars. Je réitère ma recommandation précédente tendant à ce que des accords révisés soient conclus avec les gouvernements bénéficiaires et que les contributions non versées soient comptabilisées comme montants à recevoir dans les livres du PAM. [par. 41 et 42]

#### Dépenses

13. Les dépenses non décaissées représentent les engagements non réglés et une provision pour les dépenses de transport intérieur (TIEM), d'entreposage et de manutention concernant les produits expédiés pendant l'exercice biennal. Mes collaborateurs ont pris note des améliorations qui avaient été apportées au mécanisme d'examen de ces



engagements et provisions à la clôture de l'exercice biennal, lesquelles avaient permis de mieux estimer les dépenses. Je recommande néanmoins que ces mécanismes d'examen continuent d'être améliorés et que la procédure comptable utilisée pour l'imputation des coûts de transport intérieur, d'entreposage et de manutention soit modifiée. [par. 44 à 47]

14. Selon les méthodes comptables actuellement suivies, l'annulation d'engagements pris lors d'exercices antérieurs réduit le montant des dépenses comptabilisées pendant l'exercice en cours. A mon avis, une telle compensation entre les économies réalisées au titre d'engagements antérieurs et les dépenses afférentes à des projets en cours n'est pas appropriée. Je recommande que le PAM étudie la possibilité d'appliquer une méthode plus transparente de comptabilisation des engagements annulés et les avantages que cela pourrait présenter. [par. 48 et 49]
15. L'introduction, en 1996-97, du concept de coûts d'appui directs a conduit à reclasser un montant substantiel de dépenses afférentes aux projets de la catégorie des coûts d'appui directs à celle des autres coûts opérationnels à la clôture de l'exercice biennal. Les critères sur la base desquels ce reclassement a été opéré ne sont pas clairs. Je recommande que les procédures comptables appliquées à ces opérations soient exposées en détail dans des instructions financières et comptables spécifiques pour faire en sorte que ces transactions fassent l'objet d'un traitement cohérent dans toutes les catégories d'activités et d'un exercice sur l'autre. [par. 50 et 51]
16. Je recommande qu'un plus grand soin soit apporté au recrutement des consultants. [par. 52]

### **Dépenses des bureaux de pays**

17. Pendant l'exercice 1996-97, les dépenses en espèces encourues par les bureaux de pays ont représenté quelque 500 millions de dollars. Mes collaborateurs, lorsqu'ils ont analysé le traitement des états des bureaux de pays par le service spécialisé du siège, ont constaté que les faiblesses relevées dans mon rapport précédent touchant les procédures de contrôle interne n'avaient pas été corrigées. A titre d'exemple, le solde global des liquidités du PAM était surévalué de quelque 2,2 millions de dollars. Je réitère mes recommandations précédentes tendant à ce qu'un contrôle plus rigoureux soit exercé sur les opérations des bureaux de pays avant qu'elles ne soient comptabilisées dans le Grand Livre. [par. 53 à 58]

### **Dépenses d'administration et d'appui aux programmes**

18. La diversité croissante des catégories de dépenses financées au moyen de ressources à affectation spécifique et l'absence de directives générales sur ce point ont compliqué l'évaluation des dépenses d'administration et d'appui aux programmes encourues par le PAM et du financement de ces dépenses. Je crois savoir qu'un groupe de travail formel du Conseil d'administration étudie actuellement la définition de ce qu'il faut entendre par dépenses d'administration et d'appui aux programmes ainsi que les ressources à utiliser pour couvrir lesdites dépenses. Dans ce contexte, je recommande qu'il soit élaboré des dispositions budgétaires d'ensemble spécifiant les éléments de dépenses reconnus et les ressources à employer pour les couvrir en vue de doter le PAM d'une structure administrative correspondant à sa mission. [par. 59 à 62]

### **Gestion des liquidités**

19. Les liquidités et les dépôts détenus au nom du PAM sont substantiels: au 31 décembre 1997, ils représentaient quelque 781 millions de dollars, soit l'équivalent de



12 mois de dépenses courantes. Toutefois, la vérification a confirmé que le PAM n'est pas organisé de manière à pouvoir gérer au mieux ces liquidités. Je recommande que le PAM revoie les structures et les dispositions existantes en matière de gestion de liquidités en vue: i) d'harmoniser la politique officielle en matière de placement et la gestion effective des placements; ii) de sous-traiter la gestion des placements à des gestionnaires professionnels; et iii) de réorganiser ses structures de manière à assurer un contrôle adéquat des opérations des gestionnaires externes et des comptes bancaires. [par. 63 à 66]

### **Politique d'assurance**

20. La politique d'auto-assurance des expéditions par mer remonte à 1994. La politique comptable applicable aux opérations d'auto-assurance a été modifiée en 1996-97 et ces opérations figurent désormais dans un compte spécial du Fonds général du PAM. A mon avis, cette modification soulève un certain nombre de questions juridiques et comptables et de gestion. Je recommande qu'à l'avenir, et afin de mieux refléter la nature de ces opérations, les activités d'auto-assurance figurent sous forme de provision dans le passif du bilan, comme cela était le cas dans les états financiers de l'exercice 1994-95. Si le PAM souhaite néanmoins conserver un compte spécial pour les opérations d'auto-assurance, je recommande que la création du compte spécial et les principes régissant son fonctionnement soient officiellement approuvés par le Conseil d'administration. [par. 67 à 69]

### **Opérations bilatérales**

21. La vérification a fait apparaître que les soldes négatifs des opérations bilatérales représentaient encore 5,9 millions de dollars à la fin de 1997. Si l'on considère la nature de ces opérations, le PAM agissant en qualité de prestataire de services aux donateurs, les dépenses afférentes aux opérations bilatérales ne devraient jamais accuser de soldes négatifs. Bien que mes collaborateurs aient relevé certaines améliorations dans le mécanisme de contrôle des soldes négatifs des opérations bilatérales, la situation actuelle montre que d'autres améliorations à cet égard sont possibles. [par. 70]

## **QUESTIONS DE GESTION**

### **Achat de produits et d'articles non alimentaires**

22. Le PAM procède régulièrement à d'importants achats de denrées alimentaires sur les marchés internationaux. Ces achats représentent environ un million de tonnes de produits par an et un coût de 250 millions à 300 millions de dollars. Le montant des achats annuels d'articles non alimentaires et de services est d'environ 10 millions de dollars. [par. 72]

23. Les dispositions prises en matière d'organisation et de personnel pour les activités d'achat ont été radicalement modifiées, à plusieurs reprises, entre 1995 et la fin de 1997. De ce fait, la continuité nécessaire n'a pas toujours pu être assurée. En outre, le comité chargé de l'examen rétrospectif des achats ne s'est pas réuni pendant plus d'un an pendant l'exercice biennal. Mes collaborateurs ont relevé en outre que les différentes règles applicables aux achats doivent être révisées, harmonisées et rassemblées dans un document unique pour pouvoir être plus facilement consultées par le personnel. Les délégations de pouvoirs, en particulier, doivent être plus claires. Cet état de choses a nui à la bonne application des règles et procédures en vigueur en matière d'achats, particulièrement au niveau des bureaux extérieurs. En outre, le service des achats du siège n'a pas été à même de contrôler efficacement les activités d'achat sur le terrain. [par. 73 à 78]



24. Mes collaborateurs, après avoir examiné un important échantillon de contrats, n'ont constaté aucune irrégularité majeure, mais j'ai appelé l'attention, dans le corps même de mon rapport, sur plusieurs anomalies qu'il faudrait corriger à l'avenir. [par. 79 à 84]

### **Achat de services de transport maritime**

25. Pendant l'exercice 1996-97, les dépenses de transport maritime se sont montées à 221 millions de dollars pour quatre millions de tonnes de produits. La vérification qui a été faite de ces opérations a débouché sur la conclusion que l'organisation et les procédures du Service du transport maritime (OTS) étaient satisfaisantes. Toutefois, le contrôle interne des opérations pourrait être amélioré, particulièrement pour ce qui est de l'évaluation des services fournis et l'efficacité de l'examen rétrospectif des contrats. [par. 85 à 88]

### **Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP)**

26. Le FMIP a été l'un des principaux projets entrepris par le PAM en 1996 et 1997. Il a été officiellement approuvé par le Directeur exécutif en février 1996. Des changements majeurs ont été apportés à la mi-1996 à la gestion de ce programme et à la réalisation des activités. De ce fait, la date limite fixée pour la mise en service du programme a été remise à la fin de 1999, et ses coûts ont été révisés à la hausse et, de 28,5 millions de dollars à la date d'approbation du programme, portés à 32 millions de dollars. [par. 89 et 90]
27. La vérification de l'exécution du FMIP a fait apparaître qu'à certains égards, les dispositions arrêtées par l'organe directeur n'avaient pas été pleinement respectées. Il s'agit en particulier de l'approbation formelle du programme et de la décision de présenter ces opérations dans un compte spécial du Fonds général, de l'imputation des dépenses d'administration et d'appui aux programmes au budget du FMIP et du traitement différent qui a été appliqué aux contributions au programme pour ce qui est de l'imputation des coûts d'appui indirects. [par. 92 à 94]
28. Le coût total du FMIP a été estimé à 32 millions de dollars, mais il y a maintenant tout lieu de conclure que cette estimation sera dépassée. Le montant des contributions confirmées étant de 16,4 millions de dollars, le FMIP est confronté à un manque de ressources qui n'est compensé que temporairement et en partie par les avances remboursables qui ont été autorisées sur le Fonds général du PAM. [par. 95]
29. La mise en oeuvre du FMIP a donné des résultats majeurs. Il convient de citer en particulier l'amélioration de l'infrastructure informatique, la mise en réseau des principales unités du PAM, y compris les bureaux de pays, dans le cadre du projet de "connectivité", une analyse approfondie des méthodes de fonctionnement et la conception et la création de systèmes individualisés pour les réaliser, ainsi que la sélection d'un important progiciel intégré de gestion des finances, des ressources humaines et des achats. Toutefois, les principaux systèmes du FMIP ne sont pas encore opérationnels et appellent des travaux supplémentaires, des essais et une formation du personnel. Cela étant, la date limite, actuellement fixée à la fin de 1999, ne semble pas réaliste. [par. 96]

## **QUESTIONS DIVERSES**

### **Problème de l'an 2000**

30. L'adaptation des systèmes informatiques nécessaire à leur bon fonctionnement après l'an 2000 est un problème de gestion majeur, et il importe au plus haut point que la



direction du PAM assume la responsabilité de cet effort et le surveille de près. Je recommande que ce problème reçoive l'attention qu'il mérite. [par. 97]

### **Mesures adoptées à la suite des rapports précédents**

31. Dans mon précédent rapport, j'ai recommandé qu'un certain nombre d'améliorations immédiates, conformes à la stratégie à plus long terme qui inspire le FMIP, soient introduites afin de renforcer les systèmes d'informations financières et de comptabilité et le respect des procédures. La vérification a fait apparaître qu'il restait encore beaucoup à faire à cet égard à la fin de 1997. En particulier, la documentation relative aux procédures financières et les instructions opérationnelles données au personnel demeurent un problème de gestion majeur. Dans ce contexte, je réitère ma recommandation tendant à ce que des directives opérationnelles et financières claires soient élaborées et diffusées au niveau de l'ensemble de l'Organisation et à ce que les effectifs et les compétences du personnel chargé de la gestion financière soient renforcés, particulièrement au siège. [par. 98 à 102]

## **RAPPORT DÉTAILLÉ**

### **QUESTIONS FINANCIÈRES**

#### **Présentation des états financiers**

32. La présentation des états financiers de 1996-97 est très différente de celle qui avait été adoptée en 1994-95. Cette nouvelle présentation, fondée sur le modèle de financement adopté par le CPA en novembre 1995, reflète une modification des politiques comptables qui est exposée en détail dans la Note 2 des comptes.

33. Les états financiers de 1996-97 font apparaître les opérations par catégorie d'activités et par guichets de financement: les Etats I (état des recettes et des dépenses) et II (état des avoirs et des engagements du PAM) font apparaître les opérations par catégorie d'activités, et les modalités de financement de chacune de ces catégories, par guichet de financement, sont indiquées aux Notes 3.1 à 3.6. L'une des conséquences de cette nouvelle présentation des opérations du PAM est que les réserves et soldes des fonds qui apparaissent en bas des Etats I et II sont "fonctionnels" et ne reflètent pas une propriété. Ces soldes comprennent des fonds dont le PAM peut librement disposer (c'est-à-dire des contributions "multilatérales"), des fonds dont l'utilisation est entièrement déterminée par le donateur et des fonds correspondant à différentes situations intermédiaires.

De même, la manière dont les liquidités sont réparties entre les différentes catégories d'activités dans l'Etat II ne reflète aucun concept de propriété. Les liquidités ont été réparties entre les diverses catégories d'activités de manière à faire correspondre les comptes. Les systèmes comptables actuels du PAM ne permettent pas de reconstituer facilement les soldes de liquidités projet par projet.

#### **Aperçu général de la situation financière du PAM**

34. Le volume total de l'aide alimentaire livrée dans le monde a continué de diminuer en 1996 (7 millions de tonnes, -27 pour cent par rapport à 1995) et en 1997 (6,6 millions de tonnes, -7 pour cent par rapport à 1996), comme le montre le rapport INTERFAIS sur les courants d'aide alimentaire en 1997. Dans ce contexte, le volume des produits livrés par le PAM n'a diminué que légèrement pendant l'exercice biennal (1995: 2,58 millions de tonnes, 1996: 2,19 millions de tonnes; 1997: 2,57 millions de tonnes).



Le montant des contributions au Programme est tombé de 2,78 milliards de dollars en 1994-95 à 2,52 milliards de dollars en 1996-97 mais, tandis que les contributions en produits (y compris sous forme d'"espèces en remplacement de produits") ont légèrement progressé (+3,5 pour cent), les contributions en espèces ont chuté brutalement (-22,4 pour cent). Cette contraction des contributions en espèces a été particulièrement marquée dans le cas des fonds d'affectation spéciale (-87 pour cent) et des activités de développement (-27 pour cent).

Les contributions multilatérales, par opposition aux contributions affectées à des programmes et des projets spécifiques, ont représenté en 1996-97 moins du tiers des contributions totales, comme indiqué au tableau ci-dessous:

[en milliards de dollars]	1996-97	%
Multilatérales	0,8	31
Multilatérales à emploi spécifique	1,33	54
Bilatérales	0,03	1
Avant 1996	0,36	14
<b>Total</b>	<b>2,52</b>	<b>100</b>

Un des principaux changements résultant du nouveau modèle de financement introduit en 1996 a été le concept de "recouvrement intégral des coûts". Ce concept a été appliqué au moyen du prélèvement sur les contributions du montant des coûts d'appui indirects (CAI) afin de couvrir les dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP). La contraction persistante du volume des activités de développement, dans le cas desquelles les contributions sont soumises à un taux de recouvrement des CAI deux fois plus élevé que les opérations d'aide aux réfugiés ou les opérations d'urgence, risque de poser un problème majeur pour le financement des dépenses AAP.

### Excédents, réserves et soldes des fonds

35. L'Etat I fait apparaître globalement l'"excédent des recettes sur des dépenses" qui reflète le résultat des opérations de l'exercice biennal. En 1996-97, cet excédent a atteint 223 millions de dollars, contre 161 millions de dollars en 1994-95 (tel que recalculé pour permettre la comparaison avec les chiffres de 1996-97). Cet excédent est venu grossir les réserves et les soldes des fonds du Programme. Ce poste est indiqué au bas de l'Etat I, qui fait apparaître que, globalement, les réserves et soldes des fonds sont passés de 294 millions de dollars à 518 millions de dollars au 31 décembre 1997.

L'Etat II décompose la répartition de ces réserves et soldes des fonds entre les différentes utilisations prescrites. La principale prescription, à cet égard, résulte de la décision qu'a prise le CPA d'établir une réserve opérationnelle, conformément à l'article 7.4 du Règlement financier. Comme expliqué aux Notes 7 et 15 des états financiers, le Conseil d'administration a décidé en 1996 de porter le niveau de la réserve opérationnelle à son niveau maximum de 57 millions de dollars.

36. J'ai relevé que, comme suite à la recommandation que j'ai formulée dans mon rapport précédent, le financement, l'objet et les modalités de reconstitution de la réserve opérationnelle ont été indiqués en détail dans une décision adoptée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 1997.



## Contributions

### **Contributions en produits**

37. Le Programme reçoit des contributions en produits et des contributions en espèces. Dans mon précédent rapport, j'ai noté que l'évaluation des contributions en nature était complexe et n'était pas uniforme d'une catégorie d'activités à une autre. Les mêmes méthodes d'évaluation ont continué d'être appliquées en 1996-97. Toutefois, il a été promulgué à la fin de 1997 une nouvelle procédure applicable à compter de 1998. Cette procédure prévoit: i) une méthode d'évaluation uniforme pour toutes les catégories d'activités; ii) un système simplifié de détermination des prix; et iii) un système comptable simplifié limitant à un an la période pendant laquelle le donateur peut demander un ajustement de l'évaluation des produits dont il a fait don.

Cette nouvelle procédure marque à mon avis une amélioration, et mes collaborateurs examineront comment elle sera appliquée au cours de l'exercice biennal à venir.

38. Les dépenses en produits sont comptabilisées à la valeur des recettes en produits correspondantes. De ce fait, les recettes en produits et dépenses en produits devraient toujours être égales. Cependant, les recettes en produits comprennent des "espèces en remplacement de produits" (ERP). Conformément à la politique comptable appliquée par le PAM, ces espèces sont comptabilisées à la date de leur réception. Tant qu'elles ne sont pas dépensées pour acheter des produits, elles constituent un excédent des recettes en produits sur les dépenses en produits. A la fin de 1997, cet excédent se montait à 64,7 millions de dollars.

### **Contributions à recevoir**

39. La vérification a fait apparaître que les "contributions à recevoir" représentant des contributions annoncées en nature et en espèces mais non encore reçues des donateurs étaient surestimées. Au 31 décembre 1995, ces contributions à recevoir étaient indiquées comme se montant à 1 145,5 millions de dollars. A la demande de mes collaborateurs, le Secrétariat a procédé à une analyse détaillée des contributions à recevoir au titre d'annonces faites avant 1995. L'examen final réalisé par mes collaborateurs a débouché à un autre ajustement à la baisse du montant des contributions à recevoir au titre d'annonces antérieures à 1996. A la suite de ces ajustements, les contributions à recevoir ont été ramenées à 665,7 millions de dollars au 31 décembre 1997, soit 479,8 millions de moins qu'au 31 décembre 1995.

Il y a lieu de noter que la réduction des contributions à recevoir n'a aucune incidence sur les réserves et les soldes des fonds du PAM étant donné qu'elles sont intégralement comptabilisées du côté engagements du bilan.

Il en résulte néanmoins que les avoirs et les engagements correspondants du PAM sont nettement inférieurs à ce que l'on pensait.

40. La surestimation en question a été imputable à un suivi insuffisant des contributions à recevoir, ce qui, à son tour, a résulté en partie du manque de clarté de la répartition des responsabilités entre les différentes unités administratives intéressées et, en partie, du processus manuel de contrôle, qui a fait du rapprochement des systèmes d'information du PAM (WIS) et du Grand Livre (GL:M) un travail extrêmement long et exposé aux risques d'erreurs.

A la date de l'élaboration du présent rapport et en dépit du travail considérable de rapprochement effectué par le Secrétariat en vue de la clôture des comptes de 1996-97,



aucun changement n'a été apporté à la répartition des responsabilités ou aux processus de gestion des annonces de contributions. Tant que cela n'aura pas été fait, le montant des contributions indiquées à tort comme à recevoir recommencera à augmenter.

Je recommande d'établir une définition claire des responsabilités des différentes unités qui s'occupent de l'enregistrement des annonces de contributions, de l'allocation des ressources et du suivi de l'encours à recevoir des contributions annoncées. Je recommande également que le processus de gestion des annonces de contributions soit analysé en détail et amélioré.

### **Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales**

41. L'article 4.9 du Règlement financier stipulent que les gouvernements des pays bénéficiaires doivent prendre à leur charge une partie substantielle des coûts des bureaux de pays du Programme. Dans mon rapport précédent, j'ai recommandé que le statut juridique des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales soit précisé de manière à déterminer les conditions dans lesquelles les gouvernements sont tenus de verser de telles contributions, lesquelles doivent être comptabilisées comme contributions à recevoir lorsqu'elles sont fondées sur une obligation juridique.

En janvier 1997, le Conseiller juridique du PAM a expliqué qu'"étant donné la politique clairement définie par le CPA, telle qu'elle est reflétée à l'article 4.9 du Règlement financier, il faudrait revoir les accords conclus avec les pays afin de les renégocier et d'y inclure une telle disposition dans tous les cas où cela sera possible". Il y a lieu d'ajouter que seul le Conseil d'administration est habilité à exempter des pays spécifiques de l'application de cet article du Règlement financier.

La vérification a fait apparaître que rien n'avait changé par rapport à la situation décrite deux ans auparavant: les accords conclus avec les pays n'ont pas été revus, les appels de contributions aux dépenses locales ont continué d'être adressés aux gouvernements sans qu'ils aient aucune force juridique, très peu de demandes de dérogation ont été soumises au Conseil, les données budgétaires et les données comptables n'ont pas été rapprochées et les appels de fonds n'ont pas été suivis comme il convient.

42. L'impact potentiel des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales sur le financement du budget d'administration et d'appui aux programmes (AAP) est loin d'être négligeable. En 1996-97, le montant des contributions ainsi reçues a atteint 3,5 millions de dollars, pour des appels de fonds se rapportant à la période comprise entre 1987 et 1997. Du fait de la politique actuelle, 23,7 millions des 35 millions de dollars de contributions en espèces aux dépenses locales demandées aux pays bénéficiaires par le Secrétariat pour la période 1988-1997 étaient encore impayés au 31 décembre 1997 (10 pour cent du budget AAP).

Cela étant, je réitère ma recommandation précédente tendant à ce que le Règlement financier soit intégralement appliqué et à ce que des accords adéquats soient conclus avec les pays bénéficiaires ou que des dérogations expresses soient accordées par le Conseil d'administration. Les contributions convenues devront être considérées comme à recevoir et comptabilisées en tant que telles, et le recouvrement des montants correspondants devra être activement recherché.

### **Dépenses**

43. Comme expliqué dans le résumé des principales politiques comptables (Note 2.V.ii), les dépenses en espèces comprennent les décaissements, les engagements non réglés à l'égard



de tierces parties et une provision pour décaissements futurs correspondant à l'estimation des coûts restant à régler au titre du transport intérieur, de l'entreposage et de la manutention (TIEM) des produits expédiés pendant l'exercice biennal.

### **Engagements non réglés**

44. Au 31 décembre 1997, les engagements non réglés se montaient à 177,2 millions de dollars. Il s'agissait en majeure partie d'engagements correspondant à des achats de produits (80 millions de dollars), à des services de transports terrestre et maritime (52 millions de dollars) et aux voyages (7,8 millions de dollars). Mes collaborateurs ont pu accepter ce chiffre après que le Secrétariat a réduit de 5,9 millions de dollars le montant initialement soumis à la vérification, les engagements en question ne représentant pas des obligations juridiques à la clôture de l'exercice.
45. A ce propos, je réitère les observations que j'ai faites dans mon rapport précédent, à savoir que le report de nouveaux soldes d'engagements non réglés devrait être suivi de plus près pendant tout l'exercice biennal. Au début de 1998, le Secrétariat a fait un effort important pour déterminer la validité des engagements non réglés à la clôture de l'exercice 1996-97. Cet effort est louable. Je recommande néanmoins qu'à l'avenir, les instructions données aux différentes unités opérationnelles indiquent en détail et avec précision le type de pièces à l'appui à présenter pour qu'un engagement continu puisse être considéré comme non réglé et qu'une explication soit donnée pour justifier la validité des engagements comptabilisés pendant la deuxième année de l'exercice.

### **Provision pour décaissements futurs**

46. Au 31 décembre 1997, la provision pour décaissements futurs au titre du TIEM était de 101,9 millions de dollars. Dans ce cas également, mes collaborateurs ont pu accepter ce chiffre après que le Secrétariat a réduit le montant initial de 1,3 million de dollars. Cette provision fait donc apparaître une diminution considérable par rapport à la fin de l'exercice précédent, date à laquelle elle était de 148 millions de dollars. Cette réduction a été rendue possible par les efforts louables réalisés par le Secrétariat pour évaluer la validité continue des engagements pris en compte pour calculer le montant estimatif de la provision.
47. Je crois néanmoins que les observations ci-après s'imposent:
- La recommandation formulée ci-dessus en ce qui concerne les pièces justificatives et la période couverte vaut également pour l'examen de la validité continue des provisions en fin d'exercice;
- L'encours des engagements au titre du TIEM a été classé dans la catégorie des engagements non réglés (10 millions de dollars au 31 décembre 1997) ou dans celle des provisions (101,9 millions de dollars) sur la base non pas des états comptables mais plutôt d'un examen général de l'état de ces engagements en fin d'exercice.
- J'ai recommandé que la procédure de comptabilisation des dépenses de TIEM soit modifiée afin d'établir une claire distinction entre les engagements non réglés figurant dans le Grand Livre et les provisions, ce qui éliminerait la nécessité de procéder à des ajustements manuels, qui sont moins exacts.
- Le Secrétariat a expliqué que ces modifications ne pouvaient pas être introduites à temps pour la clôture des comptes de 1997, mais j'ai reçu l'assurance qu'elles le seraient au cours de l'exercice biennal 1998-99.



### **Annulation d'engagements non réglés**

48. Selon la méthode comptable implicitement appliquée par le PAM, les dépenses de l'exercice biennal sont reflétées dans les états financiers déduction faite du montant de l'encours des engagements annulés; autrement dit, l'annulation d'engagements pris lors d'exercices précédents réduit les dépenses comptabilisées pendant l'exercice en cours. Cette méthode comptable a eu un impact particulièrement important sur les dépenses de 1996-97 dans le cas du transport aérien, du transport terrestre et du TIEM (-144 millions de dollars). C'est ce qui explique, pour une large part, la réduction substantielle de ces dépenses pendant l'exercice biennal en comparaison de l'exercice précédent (284 millions contre 539 millions de dollars). Cette diminution a été due au sérieux nettoyage qui a conduit à annuler un montant significatif d'engagements au titre du TIEM encore non réglés à la fin de 1997 (voir le paragraphe 46 ci-dessus).

Comme le montant des engagements non réglés qui sont annulés peut varier considérablement d'un exercice à l'autre, cela affecte la fidélité avec laquelle les dépenses sont reflétées dans les états financiers de l'exercice biennal.

49. Les procédures comptables actuellement appliquées et leur impact sur les comptes ont pu être expliquées de manière satisfaisante à mes collaborateurs. Je recommande néanmoins que le PAM étudie la possibilité d'appliquer une méthode plus transparente de comptabilisation des engagements annulés et les avantages que cela aurait. Dans le cas du budget AAP, les engagements annulés apparaissent comme des "économies" (c'est-à-dire des recettes imprévues) dans l'Etat I. S'agissant des projets, les engagements annulés après un délai raisonnable (par exemple un an) pourraient également être portés au crédit des donateurs sous forme d'un élément non dépensé de leurs contributions pour des projets spécifiques. Ces montants pourraient ensuite être réaffectés, avec l'accord du donateur intéressé, au même projet ou à un autre projet. Ainsi, les dépenses et les économies afférentes à des engagements préalables pour des projets apparaîtraient séparément plutôt que de se compenser.

### **Coûts d'appui directs et autres coûts**

50. Le concept de coûts d'appui directs (CAD) a été introduit en même temps que le principe de recouvrement intégral des coûts établi par le CPA dans le contexte du nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme appliqué à compter du 1er janvier 1996. Le CPA a décidé que le principe de recouvrement intégral des coûts s'appliquerait à toutes les catégories d'activités entreprises par le PAM, les donateurs devant prendre à leur charge les coûts d'appui directs aux projets (CFA 40/15, par. 22 b)). Les CAD sont normalement identifiés dans les budgets des projets et font partie des contributions des donateurs. Les dépenses correspondantes sont identifiées dans les comptes du Grand Livre.

51. Mes collaborateurs ont relevé que 51 millions de dollars de dépenses initialement classées dans la catégorie des CAD dans le Grand Livre ont été reclassées dans celle des "autres" coûts dans l'état des recettes et des dépenses. Faute de directives ou d'instructions opérationnelles indiquant en détail comment le Secrétariat applique le principe établi par le CPA, il est difficile de dire sur quelle base le reclassement a été opéré. Comme les dépenses en question étaient bien identifiées et comme le reclassement n'a pas eu d'incidence sur le total des dépenses indiqué sous la rubrique des "Opérations spéciales" et des "Fonds d'affectation spéciale" (c'est-à-dire les deux catégories d'activités en question), j'ai décidé de ne pas assortir mon opinion sur ce point de réserves.



Toutefois, pour l'avenir, et si l'on considère que l'organe directeur du PAM a décidé d'identifier une catégorie spécifique de dépenses appelées CAD (par opposition aux dépenses "opérationnelles" ou aux "autres coûts") et que ces dépenses sont autorisées au moyen d'"allocations de crédits" spécifiques aux unités dépensières, je recommande que la méthode de comptabilisation de ces coûts soit exposée en détail dans des instructions financières et comptables spécifiques pour faire en sorte qu'ils soient soumis à un traitement uniforme au niveau de l'ensemble du PAM et, chose plus importante, d'un exercice sur l'autre.

### **Consultants**

52. Mes collaborateurs ont identifié quatre consultants qui ont été, pendant l'exercice 1996-97, recrutés pendant de longues périodes (équivalant dans certains cas à un emploi quasi permanent) sur la base de contrats signés par l'entremise du Centre international de calcul des Nations Unies. Dans un cas, le consultant en question a été recruté immédiatement après avoir donné sa démission au PAM, à un coût dépassant celui du poste qu'il avait quitté.

Un contrat concernant la mise en oeuvre du FMIP a été attribué à une société constituée à Jersey (îles anglo-normandes) par un groupe de consultants qui étaient au service d'un important cabinet de conseils au moment où celui-ci travaillait pour le PAM. Le montant total des paiements effectués en vertu de ce contrat s'est monté à 1 090 000 dollars. Ce contrat a été attribué sans appel à la concurrence, bien que le Comité des marchés et des achats ait été dûment consulté. En juin 1996, un autre contrat d'une valeur de deux millions de dollars était sur le point d'être signé sans appel à la concurrence avec les mêmes consultants regroupés dans le cadre d'une autre entreprise, également enregistrée dans les îles anglo-normandes, avant de susciter l'opposition résolue d'un haut fonctionnaire du PAM. Le contrat a été retiré.

D'autres observations concernant l'activité des consultants sont formulées au paragraphe 77.

Je recommande qu'une plus grande attention soit accordée au recrutement des consultants.

### **Dépenses des bureaux de pays**

53. Une proportion substantielle des dépenses en espèces du PAM est encourue par les bureaux de pays. Pendant l'exercice biennal, ces dépenses se sont montées à quelque 500 millions de dollars, dont environ 305 millions de dollars ont transité par les comptes d'avances temporaires gérés par les directeurs de pays, et 195 millions de dollars par les bureaux locaux du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui facture ses paiements au PAM par le système de bordereaux interservices (BIS).

54. Mes collaborateurs ont noté que le total de l'encaisse des bureaux de pays avait considérablement diminué en fin d'exercice: 14 millions de dollars contre 34 millions de dollars à la fin de 1995. Ce résultat a été rendu possible par la nouvelle procédure de reconstitution des comptes bancaires des bureaux de pays adoptée à partir de 1996.

En outre, mes collaborateurs ont relevé que les comptes d'avances temporaires et les BIS étaient traités un peu plus rapidement, encore que la situation ne soit pas encore totalement satisfaisante à cet égard.

55. L'examen du traitement des comptes des bureaux de pays par l'unité spécialisée du siège a fait apparaître que les faiblesses du système de contrôles internes relevées dans mon



rapport précédent n'avaient pas été corrigées. Des observations détaillées sur ce point ont été communiquées séparément au Secrétariat du PAM. Elles sont résumées ci-dessous.

Premièrement, il semble que la rotation rapide aussi bien du personnel d'encadrement que des comptables du service du siège chargé du traitement des comptes des bureaux de pays, dont la plupart avaient été recrutés sur la base de contrats temporaires, ne leur a pas permis d'acquérir l'expérience nécessaire pour vérifier comme il convient les rapports complexes présentés à l'appui des transactions réalisées sur le terrain.

Deuxièmement, en raison de la façon dont étaient présentés les états des bureaux de pays et les pièces à l'appui, les données reçues des bureaux de pays ont dû être recalculées, opération qui a pris beaucoup de temps.

Troisièmement, une partie substantielle des transactions des bureaux de pays a continué d'être comptabilisée dans la catégorie des ressources "non engagées" (c'est-à-dire des ressources ne pouvant pas être imputées à un engagement approprié) ou des comptes en attente.

Quatrièmement, il n'existait toujours pas de directives opérationnelles pouvant aider les comptables du siège dans leurs vérifications. Les procédures effectivement appliquées ont, pour l'essentiel, varié selon le comptable.

56. A titre d'exemple, il y a lieu de citer le cas d'un important bureau (pôle) régional dont le solde de liquidités, selon sa comptabilité, était inférieur de 2,2 millions de dollars au montant porté dans le Grand Livre au siège. Il est apparu qu'environ 1,2 million de dollars de dépenses encourues en 1996 n'ont peut-être pas été comptabilisées dans le Grand Livre du siège. Une enquête approfondie a été ouverte, mais les comptes n'ont pas pu être rapprochés avant la fin de la vérification. Du fait des erreurs intervenues dans le traitement des comptes de ce bureau, le total de l'encaisse figurant au bilan du PAM au 31 décembre 1997 (781,6 millions de dollars) a été surestimé de 2,2 millions de dollars.

Je considère que cela soulève un sérieux problème de contrôle interne, mais cette erreur n'est pas assez importante pour que je doive assortir mon opinion concernant les états financiers d'une réserve.

57. Compte tenu de ce qui précède, je réitère les recommandations déjà faites dans mon rapport précédent, tendant à ce que:

- les transactions sur comptes d'avances temporaires soient transmises au siège sous forme électronique et sous une présentation adaptée au système comptable central afin de ne pas devoir entrer de nouveau les données manuellement dans le système et d'éliminer les risques d'erreurs;
- étant donné le grand nombre de transactions en cours, leur régularité soit contrôlée en détail en procédant à des sondages statistiques sur les pièces justificatives, les échantillons étant sélectionnés compte dûment tenu des domaines dans lesquels les risques sont les plus importants;
- les relevés bancaires, les livres de caisse et les soldes du Grand Livre soient systématiquement rapprochés une fois par mois, tous les écarts devant faire l'objet d'une enquête appropriée;
- des instructions opérationnelles soient publiées pour guider le travail des comptables au siège;
- l'importance du contrôle des dépenses à la lumière des engagements soit rappelée aux directeurs de pays, ce contrôle devant être rigoureusement appliqué.



58. Je crois savoir que l'on envisage, dans le cadre général de la politique de décentralisation, d'apporter un certain nombre de modifications à la procédure actuellement appliquée pour comptabiliser les opérations des bureaux de pays.

L'un de ces changements consisterait à habiliter les fonctionnaires des finances des bureaux de région à entrer directement dans les systèmes financiers du siège (WIS et GL:M) les transactions comptables des bureaux de pays qu'ils sont chargés de superviser. En fait, un tel changement a déjà été introduit dans le contexte d'un bureau de région. Les vérifications auxquelles mes collaborateurs ont procédé dans ce bureau ont fait apparaître que les faiblesses identifiées au siège existent également au niveau régional.

Cela étant, et si la politique de décentralisation doit conduire à confier aux fonctionnaires des finances des bureaux de région la responsabilité de comptabiliser les opérations des bureaux de pays, je recommande qu'une telle mesure soit soigneusement préparée grâce:

- à une définition claire des responsabilités, le Directeur de la Division des finances chargé de préparer les comptes du PAM devant conserver le contrôle ultime sur les entrées comptables dans le Grand Livre;
- à la publication d'instructions financières et comptables appropriées, au niveau de l'ensemble de l'Organisation, pour veiller à assurer un traitement uniforme des transactions;
- à la formation des fonctionnaires des finances des bureaux de pays;
- à la définition des contrôles devant être exercés sur les transactions des bureaux de pays;
- à la création d'une solide unité centrale qui sera chargée de mettre en oeuvre cette réforme et de donner des indications au personnel des bureaux de pays.

### **Dépenses d'administration et d'appui aux programmes**

59. Du fait de l'absence de politique d'ensemble sur ce point, il est difficile d'évaluer l'intégralité des dépenses AAP encourues par le PAM ainsi que les modalités de financement de ces dépenses. Je crois savoir que cette question est actuellement examinée par un groupe de travail formel du Conseil d'administration.

60. Le budget AAP finalement approuvé par le CPA pour l'exercice biennal 1996-97 était de 226,4 millions de dollars. Les dépenses AAP encourues par le PAM se sont montées à 226,2 millions de dollars, y compris les coûts encourus au titre de l'application du coefficient linguistique pendant l'exercice, comme expliqué à la Note 17.8 des états financiers. Toutefois, ce chiffre ne reflète pas l'intégralité des dépenses d'administration du PAM pendant l'exercice.

Premièrement, comme indiqué à la Note 5, d'autres dépenses d'administration ont été financées, à concurrence de 2,8 millions de dollars, au moyen des coûts d'appui réglés prélevés sur les contributions à différents fonds d'affectation spéciale en vue de la réalisation d'opérations spécifiques qui sont actuellement en voie d'être liquidées.

Deuxièmement, comme nous l'avons appris lors de nos visites dans un certain nombre de grands bureaux de pays, les dépenses d'administration sont souvent imputées aux allocations de crédits afférentes au TIEM/TTEM lorsque les allocations de fonds au titre du budget AAP ne suffisent pas. Malheureusement, mes collaborateurs n'ont pas pu procéder à une analyse systématique des dépenses d'administration imputées à tort au TIEM/TTEM.



Troisièmement, comme expliqué ci-dessous dans mes observations relatives à la mise en oeuvre du FMIP, des dépenses récurrentes d'administration ont également été imputées au FMIP.

Comme il existe différentes catégories de dépenses (AAP, CAD, TIEM/TTEM, FMIP) financées au moyen de fonds à affectation spécifique sans que chaque catégorie soit délimitée avec précision et sans que des contrôles internes rigoureux soient appliqués, les dépenses peuvent être et sont en fait virées d'une catégorie à une autre, de sorte qu'il est difficile d'estimer le montant total des dépenses d'administration du PAM avec précision.

Mes collaborateurs ont cependant relevé que des mesures étaient adoptées en vue d'élucider cette question. En particulier, une section du Manuel des transports et de la logistique concernant le TIEM a été publiée (mais, malheureusement, l'instruction comptable correspondante n'a pas paru) et en mai 1997 un Comité d'examen des programmes a été créé qui sera chargé d'examiner les budgets des projets.

61. Pour ce qui est maintenant du financement des dépenses AAP, des éclaircissements s'imposent également. Selon le principe du recouvrement intégral des coûts, les dépenses AAP doivent être couvertes par les contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales et les CAI prélevés sur les contributions aux coûts opérationnels, sur la base de taux prédéterminés approuvés par le Conseil d'administration. Pour les estimations révisées soumises au Conseil d'administration en octobre 1997, les montants recouverts au titre des CAI devaient atteindre 209 millions de dollars. Cependant, le montant effectivement payé au titre des CAI n'a atteint que 178 millions de dollars. Globalement, les ressources utilisées pour couvrir les dépenses AAP ont représenté 181,5 millions de dollars, ce qui a laissé un déficit de 44,7 millions de dollars. Ce déficit a été couvert au moyen du solde du Fonds général, comme indiqué à la Note 3.5 des états financiers.
62. A la date d'établissement du présent rapport, il n'avait pas encore été défini de politique concernant l'utilisation du revenu des placements du Fonds général, mais ces recettes ont en fait été utilisées, tout au moins en partie, pour compléter les recettes nécessaires à la couverture des dépenses AAP.

Comme indiqué ci-dessus (voir le paragraphe 59), je crois savoir qu'un groupe de travail formel du Conseil d'administration étudie actuellement la définition des dépenses AAP (par opposition aux autres catégories de coûts) et les ressources à utiliser pour couvrir ce type de dépenses. Dans ce contexte, je recommanderais que des arrangements budgétaires détaillés, spécifiant les éléments de dépenses reconnus et les catégories de ressources à utiliser pour les couvrir, soient élaborés en vue de doter le PAM d'une structure administrative à la mesure de sa mission.

### Gestion des liquidités

63. L'encaisse et les dépôts ont continué d'augmenter pendant l'exercice biennal.

(en millions de dollars)	31.12.1993	31.12.1995	31.12.1997
Encaisse et dépôts	499	617	781,6
Dont: détenus pour le compte de donateurs bilatéraux	128	146	109,4



La position des liquidités du PAM peut être estimée en termes de décaissements. Pendant l'exercice 1996-97, les décaissements en espèces se sont montés à 1 566 millions de dollars: les avoirs liquides représentent par conséquent 12 mois environ de dépenses courantes. Comme indiqué en détail à la Note 9, ces avoirs sont pour la plupart (735,5 millions de dollars) détenus dans les comptes bancaires gérés par le Trésorier de la FAO. Comme les avoirs liquides du PAM sont trois fois plus élevés que ceux gérés par la FAO, ils semblerait souhaitable que le Programme fasse preuve d'une plus grande initiative et assume des responsabilités accrues en ce qui concerne la gestion de ses liquidités et de ses placements à court terme. Bien qu'un gestionnaire de la trésorerie ait été recruté en mars 1996 et qu'un mémorandum d'accord ait été signé avec la FAO en octobre 1996, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la gestion des comptes bancaires et formuler une politique en matière de placements.

### **Comptes bancaires**

64. Le nombre de comptes bancaires du siège du PAM a été ramené à 26: 11 sont gérés par le Trésorier de la FAO et 15 sont administrés directement par le PAM. En outre, le PAM gérait 96 comptes bancaires sur le terrain (à l'exclusion des comptes de "monétisation"). L'on est parvenu à cette situation après que mes collaborateurs ont identifié les carences dans les contrôles exercés sur les comptes bancaires des bureaux de pays et que le Secrétariat en a fermé un grand nombre et régularisé d'autres.

Toutefois, les visites sur le terrain ont fait apparaître qu'il était difficile pour le siège du PAM de contrôler de près l'ouverture et la fermeture des comptes bancaires des bureaux de pays. Tout comme les comptes du siège, les comptes bancaires des bureaux de pays devraient être ouverts et fermés par le Trésorier de la FAO, mais cette règle n'est pas strictement appliquée dans la pratique, et les manquements sont rarement sanctionnés (par exemple par la fermeture par le siège du compte irrégulier).

Je recommande que les règles régissant l'ouverture et la fermeture des comptes bancaires du PAM et la répartition des responsabilités en ce qui concerne l'administration de chaque compte bancaire au siège et sur le terrain soient rigoureusement respectées dans la mesure où elle constituent un élément essentiel du système visant à assurer la bonne garde des avoirs du PAM.

### **Politique en matière de placements**

65. La gestion des placements ne correspond pas à la politique officielle du PAM en la matière, telle qu'elle est exposée dans la circulaire pertinente du Directeur exécutif: celle-ci stipule que la gestion des placements du PAM doit être séparée des opérations de la Trésorerie de la FAO, mais ces placements continuent d'être gérés par cette dernière. Une autre conséquence de cet état de choses est que la définition d'emploi actuelle du gestionnaire de la trésorerie ne reflète pas ses responsabilités effectives. Les discussions se poursuivent entre les deux organisations, et mes collaborateurs ont relevé que le Comité consultatif sur les placements de la FAO a recommandé au Directeur général, en juin 1998, que le PAM assume la responsabilité de son propre portefeuille et le sous-traite à des gestionnaires professionnels.

### **Gestion des placements**

66. Les liquidités du PAM sont placées à court terme par le Trésorier de la FAO. Toutefois, les prévisions de liquidités du PAM, d'une part, sont à très court terme (elles ne portent que sur le mois en cours et le mois suivant) et peu fiables, particulièrement pour ce qui est des



rentrées de fonds. D'un autre côté, la gestion des placements de la FAO est extrêmement prudente et n'exploite même pas toutes les options actuellement autorisées par les directives applicables. L'une des conséquences de cet état de choses est que les soldes liquides des principaux comptes courants demeurent élevés pendant toute l'année, à des niveaux bien supérieurs à ceux qui seraient nécessaires pour mettre le Programme à l'abri de pénuries de liquidités. Si le placement des soldes bancaires n'est pas suivi plus activement, c'est apparemment parce que l'on pense que la marge entre les taux d'intérêt sur les comptes courants et les dépôts à terme est insignifiante. Cette hypothèse ne semble pas fondée si l'on considère qu'en moyenne, les soldes liquides des comptes courants du PAM sont considérables (plus de 600 millions de dollars). Il est probable que la gestion actuelle des placements se traduit pour le PAM par un manque à gagner, sous forme d'intérêts, de l'ordre d'un à deux millions de dollars. Les dispositions actuelles ne sont donc pas adaptées à ce que devrait être la gestion des liquidités dans une organisation comme le PAM.

Je recommande que le PAM revoie la structure et les arrangements actuellement appliqués à la gestion de ses liquidités en vue: i) d'harmoniser la politique officielle et la gestion effective des placements, ii) de sous-traiter la gestion des placements à des gestionnaires professionnels, et iii) de réorganiser la structure existante pour superviser comme il convient les activités des gestionnaires externes et le contrôle des comptes bancaires.

### Politique d'auto-assurance

67. En septembre 1994, le Secrétariat a décidé d'appliquer une nouvelle politique d'auto-assurance et de couvrir les risques correspondants (limités à deux expéditions d'un million de dollars chacune par navire) au moyen d'un mécanisme de provisions. Au 31 décembre 1995, il a été déclaré une provision pour risques d'auto-assurance de 9,5 millions de dollars. Toutefois, cette politique n'avait pas été formellement établie dans un document de politique générale faisant autorité et j'ai recommandé que des décisions et des directives formelles soient établies à cet égard. La politique d'auto-assurance a été modifiée de nouveau en 1996-97, et il est expliqué dans la Note 2 des états financiers que les opérations d'auto-assurance sont présentées en tant que compte spécial du Fonds général.

68. A mon avis, ce changement soulève un certain nombre de questions juridiques et comptables et de gestion.

D'un point de vue juridique, la création d'un compte spécial pour les opérations d'auto-assurance est, dans le meilleur des cas, discutable. Aux termes de l'article 7.3 du Règlement financier, le Directeur exécutif est autorisé à ouvrir des comptes spéciaux pour chaque contribution spéciale acceptée conformément à l'article 7.2 du Règlement financier. Les primes imputées aux projets par le PAM ne peuvent pas être considérées comme des contributions spéciales acceptées conformément à l'article 7.2 du Règlement financier et ne peuvent donc pas être portées au crédit du compte spécial. En outre, la décision portant création d'un tel compte n'a pas pu être présentée à mes collaborateurs.

Du point de vue de la comptabilité, il n'a été publié aucune procédure comptable concernant les opérations d'auto-assurance depuis 1994. Le manque de clarté de la définition comptable des opérations d'auto-assurance a eu plusieurs conséquences, qui ont des incidences sur leur présentation dans les états financiers. Premièrement, du fait de la manière dont ces opérations sont présentées dans les états financiers de 1996-97, les primes d'assurance ont été comptabilisées deux fois (une fois en tant que contributions en espèces et une autre fois comme recettes accessoires). Les sommes prélevées au titre des primes d'assurance (7,8 millions de dollars) n'ont pas été éliminées comme il convient, comme



cela a été fait pour les coûts d'appui indirects. Cette question est évoquée à la Note 3.5 des états financiers mais, à mon avis, cette référence ne suffit pas. Deuxièmement, du fait de la politique comptable appliquée, l'on a présenté comme "réserve" (c'est-à-dire comme un élément des fonds propres du PAM) ce qui est en fait une "provision pour risques" (c'est-à-dire un engagement), alors que cela avait été ainsi présenté au 31 décembre 1995.

Du point de vue de la gestion, la convention comptable adoptée méconnaît le fait que le solde du compte spécial est affecté à la couverture d'indemnisations potentielles estimées sur une base actuarielle. Etant donné qu'il n'existe pas de police d'assurance à proprement parler, les hypothèses actuarielles retenues pour déterminer le montant de la réserve du plan d'assurance du PAM ne sont pas connues. Si la réserve actuelle est trop faible, les primes d'assurance devraient être relevées; si elle est trop élevée, les primes imputées aux contributions des donateurs devraient être réduites. Les primes sont fondées sur les taux commerciaux et sont actuellement en cours de révision.

En outre, j'ai cru comprendre qu'à supposer que le solde du compte spécial comprenne un excédent en sus de la réserve pour auto-assurance, les coûts des opérations d'assurance du PAM pourraient être imputés au compte spécial en vue de pouvoir réduire les AAP et, par conséquent, les CAI. A mon avis, une telle mesure serait à éviter étant donné qu'elle n'aurait pas pour effet de réduire les dépenses d'administration du PAM mais seulement de les transférer, ce qui obscurcirait encore plus la question de la détermination des coûts réels de l'administration du PAM.

69. Pour ces raisons, je recommande que le système d'auto-assurance ne soit plus présenté sous forme d'un compte spécial et que l'on revienne à sa présentation sous forme de provision pour auto-assurance, qui reflète plus fidèlement la nature des opérations dont il s'agit. Si, toutefois, il était décidé de créer malgré tout un compte spécial pour les opérations d'auto-assurance, je recommande, compte tenu du fait que les fondements juridiques d'une telle mesure sont peu clairs et que le concept a changé par rapport à l'exercice biennal précédent, que la création de ce compte et les principes régissant son administration soient formellement approuvés par le Conseil d'administration.

### **Opérations bilatérales**

70. Pendant l'exercice 1996-97, le montant des contributions à des opérations bilatérales (18,1 millions de dollars) a représenté moins de 10 pour cent du montant des contributions de l'exercice biennal précédent (220,5 millions de dollars). Cette réduction est due principalement au reclassement, en 1996-97, d'opérations précédemment considérées comme bilatérales dans la catégorie d'opérations relevant du guichet de financement "multilatéral à emploi spécifique". En 1996-97, les contributions bilatérales ont été affectées à des projets pour l'exécution desquelles le PAM joue un rôle de prestataire de services aux donateurs. En cette qualité, le PAM ne devrait pas se trouver dans une situation telle qu'il doive couvrir les déficits de contributions des donateurs. Telle est la règle énoncée à l'article 7.2 du Règlement financier. Mes collaborateurs ont relevé qu'au 31 décembre 1997, les soldes négatifs au titre de 17 contributions bilatérales représentaient encore 5,9 millions de dollars. Je crois savoir qu'un solde dû depuis longtemps, d'un montant de deux millions de dollars, a été payé en 1998. Mes collaborateurs ont relevé également que le suivi des soldes négatifs au titre de contributions bilatérales avait été amélioré. Toutefois, étant donné la persistance de ce problème, je tiens à réitérer ma recommandation précédente tendant à assurer une coopération plus étroite et à définir plus clairement les responsabilités respectives des unités administratives intéressées (Ressources, Opérations et Finances).



## QUESTIONS DE GESTION

### Achats

71. La vérification de la gestion des opérations d'achat a notamment porté sur les arrangements organisationnels, les règles et procédures en vigueur et leur application aux achats de produits, d'articles non alimentaires (y compris les contrats de services) et de services de transport maritime.

### **Achat de produits et d'articles non alimentaires**

72. Depuis 1990, le PAM est devenu un acheteur important et régulier de denrées alimentaires (principalement de blé, de riz et de maïs). Ces achats ont représenté environ un million de tonnes de produits par an et un coût de 250 à 300 millions de dollars. En 1997, année record, il a été signé pour 323 millions de dollars de contrats représentant 1 366 000 tonnes de produits, dont 50 à 60 pour cent ont été achetés dans des pays en développement. Quel que soit le pays d'origine, toutefois, la plupart des commandes sont passées auprès des cinq ou six grands négociants qui dominent ce marché.

Ce résultat a été obtenu dans le plein respect du principe général d'appel à la concurrence internationale qui régit la politique du PAM dans ce domaine. Cela est dû pour une large part au fait que, compte tenu des coûts de transport, les achats régionaux ou locaux sont plus avantageux. Toutefois, si l'on considère les nombreuses contraintes qui interviennent dans les décisions d'achats (considérations juridiques, disponibilité de ressources, diversité des donateurs, diversité des projets et des régimes alimentaires locaux, caractère saisonnier des marchés), les achats de denrées alimentaires ne sont planifiés que dans une mesure limitée. Il s'agit probablement là d'un domaine dans lequel d'autres progrès pourraient être accomplis à l'avenir.

Les achats annuels d'articles non alimentaires et de services se montent à quelque 10 millions de dollars (11,9 millions de dollars en 1997), et ils sont tous effectués auprès de pays développés.

### **Organisation des opérations d'achats**

73. Les dispositions prises, en matière d'organisation et de personnel, pour les activités d'achats ont, entre 1995 et la fin de 1997, été profondément modifiées à plusieurs reprises, ce qui n'a pas toujours permis d'assurer la continuité voulue. A l'heure actuelle, le Service des achats relève de la nouvelle Division des services de gestion (MS). Toutefois, le Service de la programmation du Département des opérations intervient lui aussi en dégageant les fonds provenant des contributions à emploi spécifique des donateurs pour permettre aux bureaux de pays de procéder aux achats nécessaires. Notre examen des activités d'achat d'un bureau de pays ont montré que cette procédure permet de tourner le processus d'autorisation des achats (voir le paragraphe 82 ci-dessous).

### **Comité des produits, du transport et de l'assurance**

74. La responsabilité d'ensemble du suivi de l'application des règles et procédures applicables aux achats incombe au Comité des produits, du transport et de l'assurance, créé en novembre 1993. Ce comité, qui comprend une section des transports et une section des produits, est chargé de l'examen à posteriori des contrats. Pendant l'exercice biennal considéré, la section des produits ne s'est pas réunie pendant plus d'un an (de mai 1996 à



juin 1997). Les faiblesses du mécanisme d'obligation redditionnelle ont été reconnues, et je crois savoir que le mandat de cet organe doit être revu en 1998.

### ***Systèmes de gestion des achats***

75. Les activités d'achat sont appuyées par des moyens limités de traitement électronique des données sous forme d'un système de gestion des stocks et des contrats d'achat (PIC). Un système de gestion des achats doit être mis en place en même temps que le logiciel intégré de gestion financière du FMIP (voir le paragraphe 90).

### ***Règles et procédures applicables aux achats***

76. Les activités d'achat sont régies par l'article 9.5 du Règlement financier, qui énonce le principe de l'appel à la concurrence. La manière dont cet article du Règlement financier doit être appliqué est exposée en détail dans les Règles de gestion financière et dans les circulaires et directives publiées par l'administration. Tels qu'ils sont actuellement rédigés, ces textes doivent être révisés, harmonisés et rassemblés dans un document unique, car ils semblent dépassés, difficilement accessibles et contradictoires à plusieurs égards, particulièrement en ce qui concerne les délégations de pouvoirs. Un premier pas dans cette direction a été franchi en décembre 1996 lorsqu'a été publié un nouveau guide des achats de produits alimentaires regroupant les divers textes applicables.

77. La confusion qui caractérise les règles et procédures applicables en matière d'achats a donné lieu à plusieurs tentatives de remanier et de regrouper les dispositions en vigueur dans ce domaine. Deux consultants successifs ont été recrutés à cette fin en 1994 et 1995 à un coût total de 26 000 dollars (plus les indemnités journalières de subsistance), mais le résultat de leur travail s'est avéré inutilisable. Un montant supplémentaire de 8 000 dollars a été versé en 1996 dans le même but à un ancien fonctionnaire du PAM, montant qui a été imputé au budget du FMIP. Un quatrième consultant a été recruté en mars 1997. Sur une rémunération totale de 15 000 dollars, comme convenu dans le contrat, 10 000 dollars ont été payés à ce consultant mais son travail a finalement été jugé inacceptable, et le solde de 5 000 dollars ne lui a pas été payé. A la date de l'élaboration du présent rapport, il n'existait aucun manuel concernant les achats d'articles non alimentaires et les contrats.

### ***Application des règles et procédures en vigueur***

78. L'examen que mes collaborateurs ont fait de contrats sélectionnés ainsi que leur analyse des activités menées sur le terrain par le Bureau de la vérification interne des comptes ont montré que les procédures du PAM étaient généralement méconnues et que la gestion des achats était souvent irrégulière au niveau des bureaux de pays. Cela était dû, tout au moins en partie, à la manière dont les règles et procédures en vigueur étaient portées à la connaissance du personnel, à l'absence de personnel qualifié et à l'insuffisance des contrôles internes. L'unité des achats du siège n'est pas, à l'heure actuelle, en mesure de suivre efficacement les activités d'achats entreprises sur le terrain. Elle manque en effet du logiciel nécessaire pour rassembler et analyser des données, elle manque de temps et de personnel et elle souffre des carences organisationnelles évoquées plus haut.

### ***Examen de contrats spécifiques***

79. Après avoir examiné un grand nombre de contrats, mes collaborateurs n'ont décelé aucune irrégularité significative, mais je tiens cependant à signaler un certain nombre d'anomalies concernant des contrats spécifiques auxquels il conviendrait de remédier à l'avenir (voir les paragraphes 80 à 84 ci-dessous).



### **Contrats d'achats de produits: siège**

80. Un montant de 20 millions de dollars a été payé en 1997 pour neuf contrats, d'une valeur supérieure à un million de dollars chacun, signés avec une grande société commerciale internationale. Dans chaque cas, l'identité et l'adresse du bénéficiaire n'étaient pas celles du fournisseur qui avait signé le contrat, ce qui exposait le PAM à un très sérieux risque de double paiement. Toutefois, ce risque ne s'est pas matérialisé pendant l'exercice biennal. Mes collaborateurs ont été informés par la suite que cette pratique n'était plus suivie et que désormais, le PAM effectuait le paiement au fournisseur dont le nom était indiqué dans le contrat.

### **Contrats d'achats de produits: bureaux extérieurs**

81. Par suite d'une défaillance des fournisseurs, un bureau de pays a (sans l'autorisation du siège) emprunté à un organisme gouvernemental local 2 000 tonnes de millet. Cette opération a été régularisée avec effet rétroactif par la signature d'un contrat avec cet organisme en août 1996, le contrat étant cependant antidaté à la date de l'emprunt. Du fait de la différence de prix entre les soumissions initiales des fournisseurs et le contrat conclu avec cet organisme gouvernemental, le PAM a subi une perte de 223 402 dollars.

### **Contrats d'achats d'articles non alimentaires: bureaux extérieurs**

82. Lors de nos visites sur le terrain, nous avons découvert un cas d'achat d'un réseau local et de matériel connexe dans lequel le bureau de pays (sans obtenir de dérogation formelle) a tourné la procédure d'appel à la concurrence, dépassé le montant de 100 000 dollars qu'il était autorisé à approuver en scindant un achat de 120 000 dollars en plusieurs commandes et en imputant le coût à différentes sources de financement, le tout en évitant que l'opération soit supervisée par les services techniques et l'unité des achats du siège.

### **Contrats de prestations de services: siège**

#### **Services téléphoniques**

83. A l'heure actuelle, les services téléphoniques internationaux sont fournis sur la base d'un contrat non signé avec l'entreprise prestataire de services. Toutefois, plusieurs avenants à ce contrat ont été signés par les deux parties, mais le fonctionnaire ayant signé pour le PAM n'était pas habilité à le faire. La fourniture de services téléphoniques n'a pas fait d'objet d'appels à la concurrence et c'est l'unité des services administratifs, qui relevait alors de la Division des ressources humaines, qui, de sa propre "autorité", a assumé l'entière responsabilité de la négociation, de la conclusion et de l'exécution du contrat.

#### **Services de voyage**

84. Jusqu'au 30 juin 1996, date à laquelle il a été résilié par la FAO, les services de voyage étaient fournis à celle-ci et au PAM sur la base du même contrat. Le PAM a lancé un appel à la concurrence pour la fourniture des services de voyage et a sélectionné une agence de voyage le 29 novembre 1996. La conclusion et la mise en oeuvre de ce contrat soulèvent un certain nombre de questions.

Le Comité des marchés et des achats n'a pas été consulté avant la signature du contrat avec l'agence sélectionnée, comme il aurait dû l'être. Le contrat stipulait qu'il entrerait en vigueur dès qu'aurait été acceptée une caution de bonne exécution que devait obtenir le fournisseur, mais cette caution n'a été fournie que le 21 juillet 1997.



Le 13 février 1998, La Division des services de gestion a publié une "Note d'information" non signée expliquant que les voyages en mission ne seraient plus organisés par le bureau de l'agence se trouvant dans les locaux du PAM mais plutôt par son Centre de services aux entreprises, en ville. Depuis lors, le bureau sur place de l'agence ne s'occuperait plus que des voyages privés des fonctionnaires. Il s'est agi par conséquent d'une modification substantielle du contrat. Celui-ci stipulait que "le prestataire fournira les services visés par le présent contrat, à partir de son bureau sur place, pendant les heures de bureau normales du siège du PAM". La nature de ces services est exposée en détail dans le contrat, qui indiquait également le nom de l'agent chargé du bureau sur place. En outre, si le bureau de l'agence de voyages se trouvant dans les locaux du PAM ne s'occupait plus des voyages en mission, il n'y avait aucune raison de fournir gratuitement des bureaux à l'agence de voyages.

### **Achats de services de transport maritime**

85. En 1996 et 1997, les dépenses engagées par le PAM au titre des services de transport maritime se sont montées à 221 millions de dollars, pour quatre millions de tonnes d'expédition, soit un chiffre nettement inférieur à celui de l'exercice biennal précédent (266 millions de dollars et cinq millions de tonnes d'expéditions). Indépendamment de la réduction du tonnage transporté, cette diminution des dépenses a été imputable à la proportion accrue d'expéditions par navires affrétés et à une baisse générale des taux de fret, particulièrement en Asie.
86. La conclusion à laquelle sont parvenus mes collaborateurs à la suite de leur examen a été que l'organisation et les procédures applicables aux services de transport maritime sont adéquates. Toutefois, le contrôle interne des opérations pourrait être amélioré, particulièrement pour ce qui est de l'évaluation des services fournis et de l'efficacité de l'examen rétrospectif des contrats.

### **Éléments de comparaison avec le marché**

87. L'indicateur de performance utilisé par l'unité chargée des transports maritimes est la "marge f.a.b./c&f"<sup>(2)</sup>. Lorsqu'il achète des produits, le PAM demande aux négociants un devis f.a.b. et un devis c&f. La différence entre les deux représente les coûts du transport maritime, tels qu'estimés par le négociant. Le PAM compare systématiquement ce coût à celui qui lui est indiqué par les armateurs. Si ce dernier est plus faible, la différence est considérée comme un gain d'opportunité, qui est un indicateur de performance par rapport au marché.

A notre avis, cet indicateur devrait être complété par d'autres éléments de comparaison. En effet, les produits achetés représentent un faible pourcentage des produits transportés, et il ressort d'une analyse détaillée des devis proposés par les négociants que, dans certains cas, ils ne constituent pas des éléments de comparaison adéquats. Le PAM a besoin d'autres indicateurs pour comparer le fret proposé par les négociants et celui pratiqué sur le marché. Ces indicateurs devraient être intégrés à des mécanismes de contrôle interne. S'agissant des affrètements en particulier, les coûts du PAM pourraient être comparés à ceux de voyages semblables, qui peuvent être obtenus en consultant les rapports des entreprises de transport maritime et des publications spécialisées, ainsi qu'aux coûts d'affrètement en vigueur (équivalent affrètement à temps ou ETC).

<sup>(2)</sup> f.a.b.: franco à bord; c&f: coût et fret inclus.



### **Contrôles rétrospectifs**

88. Les opérations de transport maritime font l'objet d'un examen rétrospectif par la Section du transport du Comité des produits, du transport et de l'assurance, comme indiqué ci-dessus. Toutefois, cet examen pourrait apparemment être plus utile s'il était axé plus particulièrement sur la recherche de l'offre la plus avantageuse et sur les résultats économiques obtenus. Par exemple, nous avons relevé que les coûts de fret indiqués au Comité des produits, du transport et de l'assurance reflétaient les taux de base initialement indiqués dans les soumissions reçues par le PAM, mais pas le fret finalement payé, qui dépendait de plusieurs autres facteurs. Le Comité des produits, du transport et de l'assurance n'est donc pas à même d'examiner les conditions dans lesquelles une opération a effectivement été menée.

## **PROGRAMME D'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE**

### **Conclusions du Bureau de la vérification interne des comptes**

89. Le Bureau de la vérification interne des comptes (OEDA), qui relève directement du Directeur exécutif, doit procéder à un examen et une évaluation indépendants des opérations du PAM. Pour éviter des chevauchements d'efforts, mes collaborateurs ont analysé les conclusions de l'analyse que le Bureau a faite de la mise en oeuvre du FMIP au début de 1997 et ont décidé de faire fond sur lesdites conclusions.

### **Contexte**

90. Le FMIP a été l'un des principaux projets entrepris par le PAM en 1996-97. Officiellement approuvé par le Directeur exécutif en février 1996, ce n'est cependant qu'avec une certaine lenteur qu'il a été mis en route et ce n'est en réalité qu'au dernier trimestre de 1996 que son application à grande échelle a véritablement commencé. Cela a été dû en particulier au fait que des changements majeurs sont intervenus à la mi-1996 lorsque les activités ont été réorientées et que la gestion du FMIP a été réorganisée. Ainsi, il a fallu: i) remplacer le plan initial, qui reposait essentiellement sur une approche "clés en main" par une série de projets distincts et interdépendants gérés par le personnel (par opposition à des consultants), ii) mettre les systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines au centre du plan de mise en oeuvre du FMIP, iii) repousser la date limite de la mise en service du FMIP à la fin 1999, iv) remplacer le directeur du programme et v) modifier la composition du Comité directeur. A l'heure actuelle, le FMIP se compose de 44 projets (plus un certain nombre de projets d'"améliorations opérationnelles").

Le système de gestion financière (FMS) est l'épine dorsale du FMIP. C'est le plus complexe des différents systèmes qui en font partie, le plus onéreux et celui qui joue le rôle le plus fondamental dans la réalisation des objectifs d'ensemble du programme. Les travaux sur le FMS ont commencé à la fin de 1996 mais, à la mi-1997, il a été élaboré une approche intégrée en vue d'acheter une série *intégrée* de progiciels de gestion des finances, des ressources humaines et des achats et décidé de retenir les services d'un partenaire pour la mise en place du système. L'évaluation des soumissions reçues des fournisseurs n'était pas encore achevée à la date d'élaboration du présent rapport.

91. Mes observations sont présentées ci-dessous sous trois rubriques:

- la manière dont le FMIP a été mis en oeuvre ne répond pas, à différents égards, aux décisions de l'organe directeur;



- le financement du FMIP se heurte à de sérieuses difficultés par suite d'une hausse des devis et d'un manque de ressources;
- la date limite actuellement fixée pour la mise en service des systèmes stratégiques, à savoir fin 1999, ne paraît plus réaliste.

### ***Respect des décisions de l'organe directeur***

92. Le FMIP n'a pas été formellement approuvé par l'organe directeur du PAM (CPA ou Conseil d'administration) bien que celui-ci ait été informé du programme en termes généraux et ait autorisé, avec effet rétroactif, son financement partiel au moyen du Fonds général. Dans les états financiers de 1994-95, le FMIP a été présenté comme une opération spéciale, alors même qu'il ne comportait aucune des caractéristiques de ce qu'étaient alors les opérations spéciales. Cette présentation a ultérieurement été approuvée par le Conseil d'administration, avec effet rétroactif, à sa session annuelle de mai 1997. Dans les états financiers de 1996-97, le statut juridique du FMIP a changé, et celui-ci a été présenté comme un compte spécial du Fonds général. Toutefois, je n'ai pas pu obtenir le texte de la décision du Directeur exécutif portant création de ce compte spécial.

### ***Imputation de dépenses AAP au budget du FMIP***

93. Le FMIP est un programme si vaste qu'il englobe presque tous les domaines d'activités du PAM<sup>(3)</sup>. De ce fait, des coûts qui auraient normalement été imputés aux budgets AAP soumis à l'approbation du Conseil d'administration ont été transférés dans l'enveloppe du FMIP. L'on peut citer comme exemple, en particulier, les dépenses afférentes aux fonctionnaires du Service des finances et de l'information (FSI) qui s'occupent d'activités récurrentes comme la maintenance du système WIS, le renforcement des unités de la Division des finances ou la réalisation d'activités correctives (comme les projets d'amélioration opérationnelle mentionnés ci-dessus). Comme la ligne de délimitation entre les dépenses imputées aux budgets AAP et au FMIP était floue, il est extrêmement difficile, sinon impossible sans d'interminables discussions sur des cas limites, d'indiquer clairement quelles sont les dépenses qui auraient en tout état de cause été imputées au budget AAP (si le FMIP n'avait pas été créé) et quelles sont celles qui relèvent de la mise en oeuvre du FMIP. A titre d'exemple de ces difficultés, il y a lieu de mentionner qu'à la fin de l'exercice biennal 1996-97, 2,4 millions de dollars de dépenses imputées au budget du FMIP ont été réimputées au budget AAP. La sélection des catégories auxquelles ces dépenses ont été réimputées n'a apparemment répondu à aucun critère précis: par exemple, les dépenses afférentes aux services de l'équipe responsable du FMIP ont été rétrafacturées pour un montant de 700 000 dollars. Inversement, les dépenses afférentes au personnel du FSI devant être imputées au budget du FMIP pendant l'exercice biennal 1998-99 ont été considérablement accrues à la mi-1997 (+3,7 millions de dollars pour la maintenance du système de WIS et les projets d'amélioration opérationnelle).

Le financement du FMIP au moyen de contributions spécialement affectées à cette fin a par conséquent entraîné une surestimation des dépenses AAP signalées au Conseil d'administration étant donné qu'en fait, une partie de ces dépenses a été imputée à un programme à financement spécifique, complétant ainsi les ressources à la disposition du PAM.

<sup>(3)</sup> Le but du FMIP est défini comme suit: "améliorer les capacités de gestion financière du PAM, et en particulier sa capacité de rendre compte de manière à la fois exacte et ponctuelle de l'utilisation des ressources placées à la disposition du Programme".



### **Manque d'uniformité dans le traitement des contributions**

94. Si les CAI ont été recouverts sur certaines des contributions au FMIP, tel n'a pas été le cas pour d'autres. Cette dérogation au principe absolu de "recouvrement intégral des coûts" n'a pas été autorisée.

### **Financement du FMIP**

95. Le coût estimatif total du FMIP est passé de 28,5 millions de dollars au moment de son approbation par le Directeur exécutif à 32 millions de dollars en 1998, soit une hausse de 12,3 pour cent. Cependant, il est maintenant établi que ces estimations seront dépassées étant donné que les soumissions reçues pour le système intégré de gestion des finances et des ressources humaines ont été nettement plus élevées que prévu, qu'il n'a pas été tenu compte du coût du module voyages et que le calendrier actuellement prévu était optimiste pour ce qui était des délais à prévoir pour la mise en service des principaux systèmes.

Sur la base d'un coût estimé à 32 millions de dollars, la situation actuelle du financement du FMIP est la suivante:

(en millions de dollars)	Coûts estimatifs	Ressources
Coût estimatif total	32	
Dons d'Etats membres		10,2
Contribution du Fonds général du PAM		6,2
Financement total		16,4
Déficit de financement	15,6	
<i>Avance remboursable</i> du Fonds général du PAM (autorisée par le Conseil d'administration en novembre 1997)		10

Le FMIP est confronté à un manque de ressources, et le PAM n'a rien prévu pour mobiliser des ressources supplémentaires ou modifier la mise en oeuvre du FMIP en fonction des ressources disponibles.

### **Résultats du FMIP**

96. Plusieurs résultats majeurs ont été obtenus grâce au FMIP. Ainsi, l'infrastructure informatique a été améliorée, les principales unités du PAM ont été rassemblées en réseau, il a été réalisé une analyse approfondie des modalités de fonctionnement du PAM et il a été conçu et créé des systèmes individualisés pour les faciliter. Parmi les principaux systèmes opérationnels, les systèmes de suivi des produits, de mobilisation des ressources et d'approbation des programmes sont les plus avancés: ils sont actuellement mis à l'essai, les fonctionnaires sont formés à leur utilisation et ils devraient être mis en service prochainement. Le projet de base générale de données est lui aussi bien avancé. Enfin, le progiciel intégré de gestion des finances, des ressources humaines et des achats est sur le point d'être sélectionné.

Toutefois, ces principaux systèmes ne sont pas encore opérationnels. Premièrement, le manque de contributions risque de rendre impossible l'engagement des ressources supplémentaires nécessaires. Deuxièmement, la phase de mise en oeuvre constituera une période très difficile pour les fonctionnaires du PAM. En particulier, dès lors que le



progiciel de gestion des finances aura été mis en place, tout retard qui pourrait survenir si le PAM ne peut pas dégager les ressources en personnel appropriées au moment voulu entraînera une hausse des coûts et compromettra le succès du projet. Enfin, il pourra s'avérer nécessaire de continuer à modifier les systèmes pour les adapter aux modalités de fonctionnement du PAM et aux exigences des usagers. Dans ce contexte, la date limite actuellement fixée, c'est-à-dire la fin de 1999, semble optimiste.

## QUESTIONS DIVERSES

### Le problème de l'an 2000

97. Les changements que le PAM envisage d'apporter à son matériel et ses logiciels informatiques interviennent à un moment critique dans la vie des systèmes informatiques et des organisations qu'ils servent: l'avènement du nouveau millénaire et le problème de l'an 2000. Mes collaborateurs ont reçu l'assurance que tous les nouveaux systèmes mis en place dans le cadre du FMIP étaient conçus de manière à fonctionner comme il convient après l'an 2000. Toutefois, il se peut fort bien que les systèmes actuels doivent continuer de fonctionner en l'an 2000 et au-delà. Je tiens à souligner qu'il s'agit là d'un problème de gestion majeur, et pas seulement d'un problème de technique informatique, et que la direction du PAM doit assumer pleinement ses responsabilités à cet égard et suivre la situation de près pour le résoudre de manière satisfaisante.

Dans ce contexte, je ne saurais exagérer la nécessité pour la direction du PAM d'assumer la responsabilité d'ensemble des mesures à prendre pour résoudre le problème de l'an 2000. Il faudra notamment évaluer l'ampleur du problème pour identifier les nombreux égards auxquels peuvent être affectés tous les systèmes utilisés, élaborer des solutions (y compris des plans de secours lorsqu'aucune mesure immédiate ne peut être envisagée), mettre ces solutions à l'épreuve et les appliquer. Comme chacun sait, les systèmes informatiques tendent à ne pas être livrés à temps, et il est essentiel aussi de mettre en place un système de contrôle approprié pour que la direction soit immédiatement avisée dès qu'une difficulté surgit. Etant donné l'ampleur du problème et ses incidences, le temps presse.

### Mesures prises comme suite à des rapports précédents:

#### ***Renforcement de la discipline en matière d'information, de comptabilité et de procédures financières***

98. Dans mon rapport précédent, j'ai recommandé qu'un certain nombre d'améliorations immédiates, conformes à la stratégie à plus long terme du FMIP, soient introduites afin d'améliorer les procédures d'information et de comptabilité financières et de renforcer le respect des procédures. Mes collaborateurs ont relevé qu'il restait encore beaucoup à faire dans ces domaines en 1996-97.

99. L'interface WIS/GL:M et le long travail de rapprochement qu'il exige demeurent un problème majeur, comme en témoigne la nécessité de prolonger jusqu'à la fin de 1999, et peut-être au-delà, le contrat de service de maintenance et d'amélioration du système WIS. Cette activité dépend pour l'essentiel d'un ancien fonctionnaire du PAM qui a acquis une connaissance unique du système et qui a dû être recruté comme consultant pour une période de longue durée après qu'il a quitté le service de l'Organisation.

100. Bien que des changements limités aient été apportés à la structure des comptes en 1997 pour mettre en oeuvre le nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme et pour épurer les comptes (environ 50 pour cent du nombre total de comptes



ont été supprimés), l'organigramme des comptes n'a pas fait l'objet de révisions ou de mises à jour substantielles. Mes collaborateurs ont été informés qu'un effort majeur avait été entrepris pour établir des procédures comptables écrites exposant en détail le fonctionnement de chaque compte, désignant le fonctionnaire responsable de sa gestion et la validation des transactions dans le système GL:M. Ces procédures devraient contribuer à améliorer considérablement le contrôle des transactions comptables.

En outre, des instructions financières et comptables devront être publiées pour déterminer le traitement à appliquer aux opérations bilatérales, au transport terrestre, à l'entreposage et à la manutention (TTEM), aux opérations d'auto-assurance et au mécanisme de provision introduit en 1995 pour les dépenses estimatives futures au titre du TIEM/TTEM. De même, les procédures et systèmes d'appui nécessaires à la mise en oeuvre de la nouvelle politique de gestion des stocks annoncée en mars 1995 n'étaient pas encore opérationnelles (voir la Note 16).

101. D'une manière plus générale, mes collaborateurs ont relevé que la documentation des procédures financières et la publication de directives opérationnelles à l'intention du personnel demeuraient un problème de gestion majeur à la fin de 1997. L'on peut en citer comme exemple le traitement des états des comptes d'avances temporaires, le suivi de la valeur des contributions annoncées à recevoir, la mise en oeuvre des concepts financiers introduits dans le cadre du modèle de dotation en ressources et de financement à long terme, comme les CAI et les CAD, ou la décentralisation entreprise en 1997 dans le contexte de l'initiative de restructuration. Sur ce dernier point, mes collaborateurs ont relevé, lors de leur visite des bureaux de région, qu'il était urgent de définir le rôle et les responsabilités de ces bureaux en matière d'administration du personnel et de gestion budgétaire et financière.
102. Je tiens à réitérer mes recommandations précédentes selon lesquelles il ne faut pas trop compter sur la technologie et sur la mise en oeuvre du FMIP pour résoudre tous les problèmes identifiés. Il semble au contraire que, dans une large mesure, les difficultés rencontrées par le PAM dans le domaine de la gestion financière tiennent, d'un côté, à la nécessité de continuer à établir et à diffuser au niveau de l'ensemble de l'organisation des directives opérationnelles et financières claires et, de l'autre, à celle de renforcer d'urgence le personnel des finances, particulièrement au siège, pour ce qui est aussi bien de ses effectifs que de ses compétences. A mon avis, ces problèmes devraient recevoir la priorité.



## Remerciements

103. Je tiens à remercier le Directeur exécutif et ses collaborateurs de leur coopération et de leur assistance pendant la vérification.

**Pierre JOXE** (signé)  
Premier Président de la Cour des comptes  
de la République française  
Commissaire aux comptes



## **RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT DE VERIFICATION POUR 1996-97**

1. Le Directeur exécutif a le plaisir de soumettre le présent rapport, qui expose la réaction du Secrétariat ainsi que les mesures adoptées jusqu'à présent ou celles qui seront prises pour appliquer les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport sur les états financiers du Programme alimentaire mondial pour l'exercice allant du 1er janvier 1996 au 31 décembre 1997. Le rapport du Commissaire aux comptes reflète les résultats des vérifications effectuées en 1996, en 1997 et au cours des quatre premiers mois de 1998. Dès que ses activités de vérification ont été achevées, le Commissaire aux comptes en a immédiatement communiqué les résultats aux services intéressés du siège et aux bureaux de pays sous forme d'observations et de lettres de gestion, respectivement. Cela a permis aux services intéressés d'adopter immédiatement les mesures correctives qui s'imposaient ou de formuler des décisions et des stratégies appropriées pour appliquer les recommandations à l'avenir. Aussi le Secrétariat a-t-il jugé bon de soumettre cette information au Conseil dans ce premier rapport sur l'état de l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification de 1996-97.
2. Le présent document se présente sous forme de tableau comportant trois colonnes. La première colonne rappelle les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de 1996-97, avec l'indication du numéro du paragraphe pertinent, la deuxième expose la réaction du Secrétariat et ses observations, et la troisième indique les mesures qui ont été adoptées ou qui seront prises, avec mention, le cas échéant, de la date à laquelle elles le seront.
3. Comme indiqué dans un autre rapport (Rapport intérimaire sur l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification de 1994-95 - (EB.3/98/4-A)) également soumis au Conseil à la présente session, le Directeur exécutif demande que le présent rapport soit replacé dans le contexte du Programme d'amélioration de la gestion financière, de l'examen en cours des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme, de la restructuration du Programme, qui se poursuit, ainsi que des nouvelles dispositions du Statut et du Règlement général ainsi que du nouveau Règlement financier et des Règles de gestion financière, actuellement en cours de révision.













































## **RAPPORT SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT DE VERIFICATION DES ETATS FINANCIERS DE 1994-95**

1. Le Conseil d'administration se rappellera que, lorsque le rapport du Commissaire aux comptes sur les états financiers du Programme alimentaire mondial pour l'exercice allant du 1er janvier 1994 au 31 décembre 1995 (document WFP/EB.3/96/4-B) lui a été présenté en octobre 1996, le Directeur exécutif a décidé de lui soumettre par la suite des rapports sur les suites données aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes.
2. Le premier rapport a été présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 1997 (document WFP/EB.A/97/4-F). Ce rapport reflétait les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport sur les états financiers de l'exercice biennal 1994-95, la réaction du PAM à ce sujet, les mesures adoptées, leur état d'avancement et la date à laquelle les recommandations devraient être appliquées. L'annexe au présent document est un deuxième rapport sur l'état d'application des recommandations formulées au sujet de l'exercice biennal 1994-95. Les deux premières colonnes indiquent, comme précédemment, les recommandations formulées et la réaction du PAM, la troisième les mesures adoptées jusqu'à présent pour donner suite aux recommandations formulées et la date à laquelle leur mise en oeuvre doit être achevée et la quatrième l'état de la situation et les observations formulées par le Commissaire aux comptes, dans son rapport sur la vérification des états financiers de l'exercice biennal 1996-97, au sujet des mesures prises par le PAM.
3. Le Directeur exécutif demande au Conseil d'administration d'apprécier les mesures adoptées dans certains domaines et les efforts continus déployés par le Secrétariat pour régler les questions qui sont encore en suspens dans le contexte des grandes initiatives ci-après:
  - a) La mise en oeuvre du Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP), qui avance régulièrement. A la date de rédaction du présent document, les dernières négociations étaient en cours en vue de la sélection d'un partenaire pour la mise en place d'un progiciel intégré de gestion des finances, des ressources humaines, des achats et des voyages.
  - b) L'introduction du modèle de dotation en ressources et de financement à long terme, le 1er janvier 1996, qui a exigé des modifications profondes ayant affecté la mise en oeuvre de certaines des recommandations formulées. Le modèle de dotation en ressources et de financement à long terme est actuellement examiné par le Groupe de travail formel du Conseil d'administration.
  - c) Le PAM a lancé en 1996 un plan de restructuration dont la mise en oeuvre se poursuit encore actuellement.
  - d) Les modifications apportées aux Règles générales et au Règlement financier avec effet à compter du 1er janvier 1998.
4. Le Directeur exécutif assure le Conseil d'administration que le PAM s'est sérieusement attaché à appliquer les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification des états financiers de l'exercice biennal 1994-95 dans les limites des ressources disponibles, et conformément au processus continu de rationalisation des règlements, politiques et autres arrangements applicables.





































**ÉTAT I**  
**ÉTAT DES RECETTES ET DES DÉPENSES ET MOUVEMENTS DES RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(EN MILLIONS DE DOLLARS)**

	Note	Développement, relèvement et planification préalable aux catastrophes	Opérations d'urgence	Interventions prolongées de secours	Opérations spéciales	Fonds général	Fonds d'affectation spéciale	Total Fonds du PAM	Exercice précédent (1994-95)
<b>RECETTES</b>	3								
Contributions en produits	4	516,0	593,4	329,5	0,0	0,0	0,0	1 438,	1 390
Autres contributions	4	197,8	540,2	252,4	48,3	17,2	26,5	1 082,	1 394
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales		0,0	0,0	0,0	0,0	3,5	0,0	3,5	3,5
Intérêts		0,0	0,0	0,0	0,0	65,6	8,2	73,8	54,3
Ajustements pour variation des taux de change		(1,4)	0,0	0,0	0,0	(5,8)	0,0	(7,2)	1,0
Recettes accessoires		0,0	0,1	0,0	0,0	9,3	0,0	9,4	10,3
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	6	(70,4)	(54,3)	(37,2)	(5,9)	178,0	(10,2)	0,0	0,0
<b>TOTAL DES RECETTES, VIREMENT COMPRIS</b>		<b>642,0</b>	<b>1 079,</b>	<b>544,7</b>	<b>42,4</b>	<b>267,8</b>	<b>24,5</b>	<b>2 600,</b>	<b>2 854</b>
<b>DÉPENSES</b>	3								
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels		503,3	576,3	294,6	0,0	0,0	0,0	1 374,	1 388
Autres coûts opérationnels:									
Transport maritime		65,3	90,9	57,6	0,0	0,0	7,0	220,8	266,4
Transport aérien, terrestre et TIEM		31,1	153,3	104,0	0,0	0,0	(4,3)	284,1	539,0
Autres		8,6	25,4	2,1	38,6	14,2	39,6	128,5	303,0
Coûts d'appui directs		9,6	106,4	25,2	0,0	0,1	0,0	141,3	n/a
Coûts d'appui indirects	5	0,0	0,0	0,0	0,0	228,9	0,0	228,9	196,2
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>		<b>617,9</b>	<b>952,3</b>	<b>483,5</b>	<b>38,6</b>	<b>243,2</b>	<b>42,3</b>	<b>2 377,</b>	<b>2 693</b>
<b>Excédent/(déficit) des recettes sur les dépenses</b>		<b>24,1</b>	<b>127,1</b>	<b>61,2</b>	<b>3,8</b>	<b>24,6</b>	<b>(17,8)</b>	<b>223,0</b>	<b>161,3</b>
Economies sur annulation d'engagements		0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	4,7

<b>ÉTAT I</b> <b>ÉTAT DES RECETTES ET DES DÉPENSES ET MOUVEMENTS DES RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS POUR L'EXERCICE 1996-97</b> <b>(EN MILLIONS DE DOLLARS)</b>
---

	Note	Développement, relèvement et planification préalable aux catastrophes	Opérations d'urgence	Interventions prolongées de secours	Opérations spéciales	Fonds général	Fonds d'affectation spéciale	Total Fonds du PAM	Exercice précédent (1994-95)
contractés durant des exercices antérieurs									
Virements entre activités		6,6	(0,9)	0,4	0,0	(6,1)	0,0	0,0	0,0
Virement aux/(des) réserves	15	(47,7)	0,0	0,0	0,0	47,7	0,0	0,0	0,0
Réserves et soldes des fonds en début d'exercice	7.1, 8	66,3	28,8	58,6	5,1	26,8	108,6	294,2	128,2
<b>RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>7</b>	<b>49,3</b>	<b>155,0</b>	<b>120,2</b>	<b>8,9</b>	<b>94,0</b>	<b>90,8</b>	<b>518,2</b>	<b>294,2</b>

Les notes accompagnant les états financiers en font partie intégrante.

**ÉTAT II**  
**ÉTAT DES AVOIRS, DES ENGAGEMENTS, DES RÉSERVES ET DES SOLDES DES FONDS AU 31 DÉCEMBRE 1997**  
**(EN MILLIONS DE DOLLARS)**

	Note	Développement, relèvement et planification préalable aux catastrophes	Opérations d'urgence	Interventions prolongées de secours	Opérations spéciales	Fonds général	Fonds d'affectati on spéciale	Total Fonds du PAM	Exercice précédent (1994-95)
<b>AVOIRS</b>	16								
Dépôts à vue et à terme	9	101,5	288,6	174,5	13,0	94,6	109,4	781,6	616,9
Contributions à recevoir	4	136,9	351,0	168,2	8,1	1,5	0,0	665,7	1 145
Autres sommes à recevoir	10	0,0	0,0	0,0	0,0	44,8	0,0	44,8	27,5
<b>TOTAL DES AVOIRS</b>		<b>238,4</b>	<b>639,6</b>	<b>342,7</b>	<b>21,1</b>	<b>140,9</b>	<b>109,4</b>	<b>1 492,1</b>	<b>1 789,9</b>
<b>ENGAGEMENTS</b>									
Contributions non perçues	4	136,9	351,0	168,2	8,1	1,5	0,0	665,7	1 145
Engagements non réglés	11	38,1	80,4	23,5	4,1	18,8	12,3	177,2	174,9
Sommes à payer	12	0,0	0,0	0,0	0,0	26,6	0,0	26,6	24,8
Provisions	13	14,1	50,7	30,8	0,0	0,0	6,3	101,9	148,0
Prêt CERF	14	0,0	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	2,5
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>		<b>189,1</b>	<b>484,6</b>	<b>222,5</b>	<b>12,2</b>	<b>46,9</b>	<b>18,6</b>	<b>973,9</b>	<b>1 495,1</b>
<b>RESERVES ET SOLDES DES FONDS</b>									
Réserve opérationnelle	15	0,0	0,0	0,0	0,0	57,0	0,0	57,0	9,3
Soldes des fonds		49,3	155,0	120,2	8,9	37,0	90,8	461,2	284,9
<b>TOTAL DES RESERVES ET SOLDES DES FONDS</b>	7	<b>49,3</b>	<b>155,0</b>	<b>120,2</b>	<b>8,9</b>	<b>94,0</b>	<b>90,8</b>	<b>518,2</b>	<b>294,2</b>
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS, RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS</b>		<b>238,4</b>	<b>639,6</b>	<b>342,7</b>	<b>21,1</b>	<b>140,9</b>	<b>109,4</b>	<b>1 492,1</b>	<b>1 789,9</b>

Les notes accompagnant les états financiers en font partie intégrante.

**NOTE 4**  
**ÉTAT RÉCAPITULATIF DES CONTRIBUTIONS AU TITRE DE L'EXERCICE 1996-97, AU 31 DÉCEMBRE 1997**  
(en millions de dollars)

	Solde des contributions non réglées au 1er janvier 1996			Nouvelles contributions et ajustements			Recettes			Solde des contributions non réglées au 31 décembre 1997		
	Produits	Espèces	Total	Produits	Espèces	Total	Produits	Espèces	Total	Produits	Espèces	Total
<b>DÉVELOPPEMENT</b>												
Contributions multilatérales	86,3	8,7	95,0	300,5	155,3	455,8	334,4	147,9	482,3	52,4	16,1	68,5
Contributions multilatérales à emploi spécifique	0,0	0,0	0,0	119,9	57,8	177,7	102,6	32,0	134,6	17,3	25,8	43,1
Contributions antérieures à 1996	195,1	74,6	269,7	(101,4)	(46,1)	(147,5)	79,0	17,9	96,9	14,7	10,6	25,3
<b>TOTAL DÉVELOPPEMENT</b>	<b>281,4</b>	<b>83,3</b>	<b>364,7</b>	<b>319,0</b>	<b>167,0</b>	<b>486,0</b>	<b>516,0</b>	<b>197,8</b>	<b>713,8</b>	<b>84,4</b>	<b>52,5</b>	<b>136,9</b>
<b>OPÉRATIONS D'URGENCE</b>												
Contributions multilatérales	68,3	56,8	125,1	(43,6)	2,5	(41,1)	24,4	52,9	77,3	0,3	6,4	6,7
Contributions multilatérales à emploi spécifique	0,0	0,0	0,0	605,2	543,1	1 148,	508,6	328,6	837,2	96,6	214,5	311,1
Contributions antérieures à 1996	123,5	259,4	382,9	(57,9)	(72,7)	(130,6)	60,4	158,7	219,1	5,2	28,0	33,2
<b>TOTAL OPÉRATIONS D'URGENCE</b>	<b>191,8</b>	<b>316,2</b>	<b>508,0</b>	<b>503,7</b>	<b>472,9</b>	<b>976,6</b>	<b>593,4</b>	<b>540,2</b>	<b>1 133,1</b>	<b>102,1</b>	<b>248,9</b>	<b>351,0</b>
<b>INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS</b>												
Contributions multilatérales	36,8	43,9	80,7	104,2	95,7	199,9	132,2	91,1	223,3	8,8	48,5	57,3
Contributions multilatérales à emploi spécifique	0,0	0,0	0,0	203,5	209,5	413,0	154,3	158,4	312,7	49,2	51,1	100,3
Contributions antérieures à 1996	78,9	80,2	159,1	(33,1)	(69,5)	(102,6)	43,0	2,9	45,9	2,8	7,8	10,6
<b>TOTAL INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS</b>	<b>115,7</b>	<b>124,1</b>	<b>239,8</b>	<b>274,6</b>	<b>235,7</b>	<b>510,3</b>	<b>329,5</b>	<b>252,4</b>	<b>581,9</b>	<b>60,8</b>	<b>107,4</b>	<b>168,2</b>
<b>OPÉRATIONS SPÉCIALES</b>												
Contributions multilatérales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,7	0,0	0,3	0,3	0,0	0,4	0,4
Contributions multilatérales à emploi spécifique	0,0	0,0	0,0	0,0	53,7	53,7	0,0	46,0	46,0	0,0	7,7	7,7
Contributions antérieures à 1996	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL OPÉRATIONS SPÉCIALES</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>56,4</b>	<b>56,4</b>	<b>0,0</b>	<b>48,3</b>	<b>48,3</b>	<b>0,0</b>	<b>8,1</b>	<b>8,1</b>
<b>FONDS GÉNÉRAL</b>												
Comptes spéciaux	0,0	0,0	0,0	0,0	4,4	4,4	0,0	4,4	4,4	0,0	0,0	0,0
Fonds général	0,0	33,0	33,0	0,0	(18,7)	(18,7)	0,0	12,8	12,8	0,0	1,5	1,5
<b>TOTAL FONDS GENERAL</b>	<b>0,0</b>	<b>33,0</b>	<b>33,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(14,3)</b>	<b>(14,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>17,2</b>	<b>17,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>

**NOTE 4**  
**ÉTAT RÉCAPITULATIF DES CONTRIBUTIONS AU TITRE DE L'EXERCICE 1996-97, AU 31 DÉCEMBRE 1997**  
(en millions de dollars)

	Solde des contributions non réglées au 1er janvier 1996			Nouvelles contributions et ajustements			Recettes			Solde des contributions non réglées au 31 décembre 1997		
	Produits	Espèces	Total	Produits	Espèces	Total	Produits	Espèces	Total	Produits	Espèces	Total
<b>FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE</b>												
Programme des administrateurs auxiliaires	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4	7,4	0,0	7,4	7,4	0,0	0,0	0,0
Opérations bilatérales	0,0	0,0	0,0	0,0	18,1	18,1	0,0	18,1	18,1	0,0	0,0	0,0
Amélioration de la qualité et autres fonds d'affectation spéciale	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0
Atténuation des effets des catastrophes	0,0	0,0	0,0	0,0	(2,0)	(2,0)	0,0	(2,0)	(2,0)	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>26,5</b>	<b>26,5</b>	<b>0,0</b>	<b>26,5</b>	<b>26,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>588,9</b>	<b>556,6</b>	<b>1 145</b>	<b>1 097</b>	<b>944,2</b>	<b>2 041,1</b>	<b>1 438</b>	<b>1 082,1</b>	<b>2 520,2</b>	<b>247,3</b>	<b>418,4</b>	<b>665,7</b>

**NOTE 6**  
**CONTRIBUTIONS AU TITRE DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS POUR L'EXERCICE 1996-97**  
**(en millions de dollars)**

Le PAM récupère les coûts d'appui indirects sur les contributions versées aux diverses activités dont il assure la gestion. Ces recouvrements sont comptabilisés comme virement des catégories d'activités au Fonds général et les dépenses y afférentes sont imputées au Fonds général. Les coûts d'appui indirects désignent les dépenses effectuées à l'appui de l'exécution de projets mais qui n'ont pas directement trait à leur mise en oeuvre.

	Développement, relèvement et planification préalable aux catastrophes	Opérations d'urgence	Interventions prolongées de secours	Opérations spéciales	Fonds d'affectation spéciale	Total Fonds du PAM	Exercice précédent (1994-95)
Contributions multilatérales	57,2	4,2	10,3	0,0	0,0	71,7	n/d
Contributions multilatérales à emploi spécifique	13,2	35,6	19,4	5,7	0,0	73,9	n/d
Contributions antérieures à 1996	0,0	14,5	7,5	0,2	0,0	22,2	52,0
Contributions bilatérales	0,0	0,0	0,0	0,0	10,2	10,2	10,2
<b>TOTAL DES CONTRIBUTIONS AU TITRE DE L'APPUI ADMINISTRATIF</b>	<b>70,4</b>	<b>54,3</b>	<b>37,2</b>	<b>5,9</b>	<b>10,2</b>	<b>178,0</b>	<b>62,2</b>

**NOTE 7**  
**RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS AU 31 DÉCEMBRE 1997**  
(en millions de dollars)

	Réserves et soldes des fonds au 1er janvier 1996	Excédent/(Déficit) des recettes sur les dépenses	Economies sur annulation d'engagements contractés durant les exercices antérieurs	Virements entre activités	Virement aux/(des) réserves	Réserves et soldes des fonds au 31 décembre 1997
<b>Catégorie d'activités</b>						
Développement, relèvement et planification préalable aux catastrophes	66,3	24,1	0,0	6,6	(47,7)	49,3
Opérations d'urgence:						
Réserve alimentaire internationale d'urgence	15,9	119,2	0,0	(1,5)	0,0	133,6
Compte d'intervention immédiate	12,9	7,9	0,0	0,6	0,0	21,4
Interventions prolongées de secours	58,6	61,2	0,0	0,4	0,0	120,2
Opérations spéciales	5,1	3,8	0,0	0,0	0,0	8,9
Fonds général:						
Réserve opérationnelle	9,3	0,0	0,0	0,0	47,7	57,0
Autres	17,5	24,6	1,0	(6,1)	0,0	37,0
Fonds d'affectation spéciale	108,6	(17,8)	0,0	0,0	0,0	90,8
<b>Total, réserves et soldes des fonds</b>	<b>294,2</b>	<b>223,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>518,2</b>
<b>Guichet de financement</b>						
Guichet multilatéral:						
Réserve opérationnelle	9,3	0,0	0,0	0,0	47,7	57,0
Fonds général	17,5	24,6	1,0	(6,1)	0,0	37,0
Fonds multilatéraux liés aux catégories d'activités	0,0	61,3	0,0	6,1	0,0	67,4
<b>Total, Guichet multilatéral</b>	<b>26,8</b>	<b>85,9</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>47,7</b>	<b>161,4</b>
Guichet multilatéral à emploi spécifique	0,0	107,5	0,0	0,0	0,0	107,5
Avant 1996	158,8	47,4	0,0	0,0	(47,7)	158,5
Guichet bilatéral	108,6	(17,8)	0,0	0,0	0,0	90,8
<b>Total, réserves et soldes des fonds</b>	<b>294,2</b>	<b>223,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>518,2</b>

Les virements entre activités représentent les fonds sans restriction quant à leur utilisation, affectés à des catégories d'activités autres que celles pour lesquelles ces fonds avaient été versés.

**NOTE 7.1**  
**NOUVELLE PRÉSENTATION DES RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS AU 1ER JANVIER 1996**  
**(EN MILLIONS DE DOLLARS)**

	Solde au 1er janvier 1996	Développement, relèvement et planification préalable aux catastrophes	Opérations d'urgence RAIU	Opérations d'urgence CII	Interventions prolongées de secours	Opérations spéciales	Fonds général	Fonds d'affectation spéciale	Fonds du PAM
<b>Classement utilisé pour les comptes de l'exercice 1994-95</b>									
Réserve opérationnelle	9,3						9,3		9,3
Programme ordinaire	50,9	50,9							50,9
Réserve alimentaire internationale d'urgence	(17,9)		(17,9)						(17,9)
Compte d'intervention immédiate	12,9			12,9					12,9
Interventions prolongées de secours	56,3				56,3				56,3
Opérations d'urgence spéciales	41,2		33,8		2,3	5,1			41,2
Articles non alimentaires	15,4	15,4							15,4
Opérations spéciales	11,3						8,0	3,3	11,3
Atténuation des effets des catastrophes	9,2							9,2	9,2
Opérations bilatérales	94,8							94,8	94,8
Programme des administrateurs auxiliaires	1,3							1,3	1,3
Compte d'auto-assurance	9,5						9,5		9,5
<b>Solde des fonds recalculé au 1er janvier 1996</b>	<b>294,2</b>	<b>66,3</b>	<b>15,9</b>	<b>12,9</b>	<b>58,6</b>	<b>5,1</b>	<b>26,8</b>	<b>108,6</b>	<b>294,2</b>

## RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT DE VERIFICATION DES ETATS FINANCIERS DE 1996-97

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
<b>1. Contributions</b>		
<b>Contributions en produits</b>		
La nouvelle procédure d'évaluation des contributions en nature publiée à la fin de 1997 en vue de simplifier et d'uniformiser les méthodes d'évaluation devrait être intégralement appliquée en 1998 (paragraphe 10, 37 et 38).	D'accord	➤ La directive FS 97/04 relative à l'évaluation des contributions en nature (produits) est appliquée aux contributions comptabilisées depuis le 1er janvier 1998.
<b>Contributions à recevoir</b>		
Le processus de gestion des contributions annoncées devrait être revu en profondeur et amélioré (paragraphe 11 et 40).  Il faudrait définir clairement les responsabilités des différentes unités qui s'occupent de l'enregistrement des annonces de contributions, de l'allocation des ressources et du suivi de la valeur des contributions annoncées mais non reçues (paragraphe 40).	D'accord	➤ Il a été créé un groupe de travail permanent interdivisions (RE, ODP, FSFA et FSI) afin d'analyser l'état des contributions et d'identifier les mesures à prendre pour les modifier, les ajuster ou les annuler et rapprocher les données figurant dans les systèmes WIS et GL:M. Un consultant a été recruté pour poursuivre l'opération d'annulation des contributions à recevoir hors d'âge.
<b>Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales</b>		
Les dispositions du Règlement financier devraient être intégralement appliquées et des accords adéquats devraient être conclus avec les gouvernements bénéficiaires, ou bien des dérogations explicites devraient être accordées par le Conseil d'administration (paragraphe 12 et 42).	Le PAM convient que des efforts devront être faits systématiquement pour conclure avec les gouvernements bénéficiaires des accords adéquats concernant le niveau des contributions (en espèces ou en nature) aux dépenses locales.	➤ A la mi-1996, il a été rappelé aux directeurs de pays du PAM quelles étaient les modalités à suivre pour obtenir des contributions des gouvernements, notamment au moyen d'accords formels. Les négociations, souvent longues, menées en 1996-97 au sujet des contributions en espèces des gouvernements ont débouché sur la conclusion d'un certain nombre

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
		d'accords formels en 1998. De tels rappels seront adressés tous les deux ans aux directeurs de pays.
Les contributions en espèces convenues avec les gouvernements devraient être considérées par le PAM comme des contributions à recevoir et comptabilisées en tant que telles, et le recouvrement des montants correspondants devrait être poursuivi (paragraphe 41 et 42).	Le PAM reverra ses pratiques de comptabilisation des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales et donnera suite à la recommandation du Commissaire aux comptes à la lumière du nouveau Règlement financier du PAM et en consultation avec le Conseil d'administration si besoin est.	➤ Les données concernant les montants demandés et reçus pendant l'exercice biennal ont été rapprochées pour faciliter les communications avec les bureaux de pays et leur permettre de s'employer plus énergiquement à recouvrer les montants correspondants et de rendre compte du résultat de leurs efforts. OEDB devra aussi suivre régulièrement cette question.
<b>2. Dépenses</b>		
<b>Engagements non réglés et provisions</b>		
<p>Il faudra continuer à améliorer le système de comptabilisation des engagements non réglés et des provisions et modifier la procédure de comptabilisation des dépenses de transport interne, d'entreposage et de manutention (TIEM) (paragraphe 13).</p> <p>La procédure de comptabilisation des dépenses de TIEM devrait être modifiée pour établir clairement une distinction dans le Grand Livre entre les engagements non réglés et les provisions et éviter ainsi d'avoir à procéder à des ajustements manuels qui sont moins exacts (paragraphe 47).</p>	<p>Le PAM est d'accord avec cette recommandation du point de vue conceptuel, mais elle risque d'être difficile à appliquer dans la pratique.</p> <p>La modification à apporter à la procédure comptable pour établir une distinction entre les provisions et les engagements non réglés doit être introduite dans le système WIS lorsque les priorités de FSID le permettront.</p> <p>La nouvelle procédure pourrait consister à créer un compte des provisions pour TIEM (dûment constituées par l'entrée des données figurant dans les connaissances) pour un projet spécifique et le coût des opérations de TIEM, dès lors qu'il est réglé ou encouru (c'est-à-dire les montants reposant sur des documents juridiquement contraignants), pourrait ensuite être comptabilisé au titre d'un objet de dépenses différent et automatiquement imputé au compte des provisions.</p>	<p>➤ FSFA a rédigé pour les dépenses de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (TTEM) une procédure comptable révisée qui établira une distinction entre les engagements non réglés et les provisions au niveau de chaque transaction, ce qui rendra inutile l'analyse des soldes en fin d'année. Toutefois, l'on étudie actuellement quel serait le travail de programmation à accomplir pour améliorer le WIS à cet égard, car il n'est peut-être pas justifié, du point de vue économique, de perfectionner le WIS, dont la vie utile touche à sa fin.</p> <p>➤ Le projet TTEM devrait être mené à bien pendant l'exercice biennal 1998-99. Les dépenses de TTEM (sous forme de provision) sont imputées par OTF à l'organe dépensier intéressé (habituellement OTL ou un bureau de pays).</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
Le report de nouveaux soldes d'engagements non réglés devrait être suivi de plus près pendant tout l'exercice biennal (paragraphe 45).	Le PAM convient qu'une surveillance étroite s'impose. L'opération, réalisée en étroite liaison avec les bureaux de pays, s'étend sur une période d'au moins deux mois. Par conséquent, la fréquence et le degré de détail de ces examens permet de suivre comme il convient les engagements non réglés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ FSFD et OT réalisent actuellement, deux fois par an, une opération d'épuration globale des engagements pour déterminer si les soldes des provisions pour TIEM doivent être maintenus ou restitués.</li> </ul>
Les instructions adressées aux différentes unités administratives devraient indiquer avec précision et en détail le type de pièces justificatives à présenter pour qu'un engagement ou une provision restent considérés comme non réglés, et une explication devrait être donnée pour pouvoir continuer de considérer comme valables les engagements comptabilisés pendant la deuxième année de l'exercice (paragraphe 45).	<p>L'imposition de cette discipline, ainsi que la publication de règles détaillées, devrait permettre d'éliminer les incertitudes qui subsistent actuellement dans ce domaine.</p> <p>Les dépenses de TTEM continueront de faire l'objet de provisions, à moins que des engagements spécifiques ne soient pris sur la base de documents juridiquement contraignants et que la provision soit réduite en conséquence.</p> <p>FSFD examine les documents à l'appui des engagements pris au titre de dépenses de type administratif, comme les coûts d'appui directs et indirects. Toutefois, les détails des engagements pris au titre des dépenses opérationnelles directes sont automatiquement vérifiés au moyen des modules d'examen du système WIS. En cas d'écart, la FSFD les signale à l'unité d'origine et/ou au Service des systèmes informatiques pour qu'ils procèdent aux ajustements appropriés et veillent à ce que des problèmes semblables ne se renouvellent pas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ FSFD a entrepris de préparer des directives définissant les pièces justificatives à présenter à l'appui de chaque type d'engagement.</li> <li>➤ OTF a entamé des discussions avec FSFA pour entreprendre précisément ce processus de documentation des décisions adoptées au sujet des types de pièces à l'appui dont le PAM a besoin pour justifier le maintien dans les livres d'engagements comme de provisions.</li> <li>➤ Il a été proposé d'élaborer une documentation standard pour aider les bureaux de pays à préparer les pièces à soumettre au siège.</li> </ul>
<b>Annulation d'engagements non réglés</b>		
Le PAM devrait étudier la possibilité d'appliquer une méthode plus transparente de comptabilisation des engagements annulés et les avantages que cela pourrait présenter. Dans le cas du budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP), les engagements annulés sont comptabilisés comme des	Cette recommandation a pour but d'accroître la transparence de la comptabilisation des engagements annulés, mais le Secrétariat pense que cet objectif pourrait être atteint, dans le cadre du système actuel, au moyen d'une note accompagnant les états financiers qui ferait apparaître le montant en cause, lequel serait calculé	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La question est actuellement à l'examen en vue d'une modification éventuelle de la présentation des engagements non réglés dans les états financiers.</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
<p>"économies" (c'est-à-dire comme des recettes imprévues) dans l'Etat I. Dans le cas des projets, les engagements annulés après un délai raisonnable (par exemple un an) pourraient, de même, être portés au crédit des donateurs, c'est-à-dire être considérés comme la partie non dépensée de leurs contributions à un projet déterminé. Ces montants pourraient ensuite être réaffectés, avec l'accord du donateur, au même projet ou à un autre projet. Ainsi, les dépenses et les économies au titre d'engagements préalables pour des projets seraient comptabilisées séparément plutôt que de faire l'objet d'une compensation (paragraphe 14 et 49).</p>	<p>sur la base des rapports comptables provenant des systèmes WIS ou GL:M. Toutefois, cette recommandation pourrait peut-être être appliquée dans le contexte du module de gestion financière du FMIP.</p> <p>Les engagements au titre des AAP qui demeurent inutilisés après plus d'un an suivant la fin de l'exercice sont considérés comme "au-dessous de la ligne" conformément à l'article 9.9 du Règlement financier, qui stipule que les soldes doivent être reversés au Fonds général. Toutefois, ces articles ne s'appliquent pas aux contributions des donateurs. Les délais dans lesquels les fonds fournis par les donateurs peuvent être utilisés sont indiquées dans les accords conclus avec eux. Dans les limites de ces délais et des autres conditions fixées par les donateurs, les fonds peuvent être engagés, et les engagements non utilisés libérés et réutilisés. Aux termes de la méthode comptable actuelle, fondée sur l'exercice, les engagements non utilisés sont libérés et portés au crédit des dépenses imputées à la contribution du donateur et peuvent être reprogrammés. L'on pourrait envisager d'établir une distinction, dans les comptes, entre les dépenses de l'exercice en cours (pendant lequel une dépense est à la fois décaissée et comptabilisée) et les ajustements d'engagements d'exercices précédents. Le Secrétariat étudiera cette option.</p>	
<b>Coûts d'appui directs</b>		
<p>Les procédures comptables appliquées pour reclasser les dépenses afférentes aux projets de la catégorie des coûts d'appui directs dans celle des autres coûts opérationnels devraient être exposées en détail dans des instructions financières et comptables spécifiques pour veiller à ce que ces dépenses fassent l'objet d'un traitement uniforme quelles que soient les catégories d'activités et d'un</p>	<p>Les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme stipulent que les catégories de dépenses afférentes au projet sont les dépenses opérationnelles directes et les coûts d'appui directs et indirects. L'application de ces politiques a néanmoins fait apparaître que le classement des coûts n'était pas uniforme d'un projet à un autre, principalement parce</p>	<p>➤ Cette situation sera rectifiée lorsque seront adoptés les changements qu'il est proposé d'apporter aux politiques de dotation en ressources et de financement à long terme qu'examine actuellement le Groupe de travail formel du Conseil d'administration, comme prévu par la décision 40 du CPA. Une fois ces propositions adoptées, les dépenses seront</p>

<b>Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)</b>	<b>Réaction du PAM</b>	<b>Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises</b>
exercice sur l'autre (paragraphe 15 et 51).	que, par le passé, les coûts d'appui directs étaient parfois classés dans la catégorie des dépenses AAP tandis que les ressources disponibles au titre de l'appui direct étaient utilisées, dans d'autres cas, pour financer des coûts d'appui indirects.	définies d'une manière plus concrète et plus précise, ce qui permettra de les classer avec plus de transparence et d'uniformité pour tous les projets.
<b>Consultants</b>		
Un plus grand soin devrait être apporté au recrutement des consultants (paragraphe 16 et 52).	<p>Les contrats sont conclus avec le CIC et les taux et la durée des contrats sont administrés sur la base des règles et des pratiques de cette organisation, qui sont différentes de celles du PAM.</p> <p>Pour simplifier le processus de recrutement de consultants et d'administration des contrats, les contrats ont été conclus par l'entremise du CIC dans tous les cas où cela était possible, ce qui permet d'avoir recours aux services uniques qui ont été mis en place pour aider les organismes des Nations Unies à recruter des consultants spécialisés dans l'informatique et les systèmes d'information; et cela est conforme à la pratique suivie par le PAM par le passé. Ces services permettent notamment de vérifier les qualifications et l'expérience professionnelle des candidats et de faire en sorte que la rémunération soit conforme aux usages dans le secteur considéré. En outre, le droit que perçoit le CIC pour ces services est nettement inférieur à ce que coûterait au PAM l'administration directe des contrats.</p>	<p>➤ La Division des ressources humaines a entrepris de revoir les pratiques de recrutement pour des périodes de courte durée et établira un document à ce sujet qui sera soumis à l'examen du Sous-Groupe sur l'administration.</p>
<b>3. Dépenses des bureaux de pays</b>		
Je réitère mes recommandations précédentes tendant à ce qu'il soit appliqué un contrôle plus strict des transactions des bureaux de pays avant de les entrer dans le Grand		

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
Livre et, à cette fin (paragraphe 17 et 57) que:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>les opérations sur comptes d'avances temporaires soient transmises au siège sous forme électronique et selon une présentation correspondante au système central de comptabilité afin d'éviter de devoir entrer à nouveau les données manuellement et ainsi d'éliminer les risques d'erreurs;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme indiqué dans le Rapport sur l'état de l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification de 1994-95, une proportion importante de bureaux de pays ont déjà été reliés électroniquement au siège. L'opération sera poursuivie jusqu'à ce qu'elle soit achevée.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>étant donné le grand nombre de transactions en cause, leur régularité devrait être vérifiée en détail en procédant à des sondages des pièces justificatives à l'appui et les échantillons devraient être sélectionnés compte dûment tenu des domaines présentant le plus de risques;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les directives FS 98/005 et 007 ont été publiées les 17 juin et 1er juillet 1998 respectivement pour exempter les pôles régionaux du Pakistan, du Kenya et du Mozambique ainsi que les bureaux du PAM en Angola et en Ethiopie de l'obligation de présenter des pièces justificatives à l'appui des entrées dans les livres de caisse.</li> <li>Il a été établi des procédures de contrôle prévoyant que FSFF procédera à des contrôles pour vérifier par sondage les pièces justificatives demandées aux bureaux de pays.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>les relevés bancaires, livres de caisse et soldes bancaires figurant dans le Grand Livre devraient être systématiquement rapprochés une fois par mois, et tous les écarts devraient faire l'objet d'une enquête appropriée;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le rapprochement des relevés bancaires et des soldes des livres de caisse est un élément des mesures de contrôle prescrites dans la directive FS 98/005. Il est également procédé à un rapprochement avec les soldes du Grand Livre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>des instructions opérationnelles devraient être établies pour guider le travail des comptables au siège.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un projet de guide à l'intention des comptables a été préparé et devrait être achevé en octobre 1998. Les instructions continueront d'être publiées, selon que de besoin, sur certains aspects de leur travail.</li> </ul>
Il conviendrait de rappeler aux directeurs de pays qu'il importe que les dépenses soient contrôlées au regard des engagements, et cette règle devrait être rigoureusement	Les responsabilités des directeurs de pays en matière financière sont indiquées expressément dans la version	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le guide doit être publié en août 1998, mais des instructions précises ont déjà été adressées aux</li> </ul>

<b>Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)</b>	<b>Réaction du PAM</b>	<b>Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises</b>
<p>appliquée.</p> <p>Si la politique de décentralisation doit avoir pour résultat de confier la responsabilité de la comptabilité des opérations des bureaux de pays aux fonctionnaires des finances des bureaux régionaux, une telle mesure devrait être soigneusement préparée grâce à (paragraphe 58):</p>	<p>révisée du Guide comptable des bureaux de pays.</p>	<p>directeurs des bureaux régionaux en juillet 1998.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• une définition claire des responsabilités en préservant le contrôle que le Directeur de la Division des finances, responsable de la préparation des comptes du PAM, exerce en dernier ressort sur les entrées comptabilisées dans le Grand Livre;</li> </ul>	<p>Le PAM étudie les moyens les plus efficaces et les plus économiques de préserver le contrôle que le Directeur de la Division des finances exerce en dernier ressort sur les entrées comptables dans le Grand Livre. A l'heure actuelle, les opérations traitées sur le terrain sont soumises au même contrôle statistique des bordereaux que celles traitées au siège. FSFF deviendra une unité de contrôle et de direction lorsque la plupart des états seront systématiquement traités sur le terrain.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la publication d'instructions financières et comptables au niveau de l'ensemble de l'organisation pour veiller à l'application d'un traitement uniforme aux différentes transactions;</li> </ul>	<p>Le Guide comptable des bureaux de pays comprend un énoncé complet des procédures comptables standard à appliquer.</p>	<p>➤ Des mesures ont été adoptées sous forme de directives et d'instructions de la Division des finances.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la formation des fonctionnaires des finances des bureaux de pays;</li> </ul>	<p>Une série de programmes de formation a déjà été organisée aussi bien sur le terrain qu'au siège.</p>	<p>➤ La formation se poursuivra à l'avenir.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la définition des mesures de contrôle à appliquer aux transactions des bureaux de pays; et</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la mise en place d'une unité centrale solide chargée d'introduire ces réformes et de donner les indications voulues au personnel des bureaux de pays.</li> </ul>		
<p><b>4. Dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP)</b></p>		

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
<p>Des arrangements budgétaires détaillés spécifiant les éléments de dépenses reconnus et les catégories de ressources pouvant être utilisées pour les couvrir devraient être élaborés en vue de doter le PAM d'une structure administrative à la mesure de sa mission (paragraphe 18 et 62).</p>	<p>Le PAM convient tout à fait que, dans le contexte d'une révision éventuelle des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme, des possibilités subsistent d'affiner les procédures et de mettre au point des arrangements budgétaires complets. Les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme ont, le 1er janvier 1996, introduit les concepts de coûts d'appui directs (CAD), représentant les éléments de dépenses directement liés aux activités opérationnelles et les coûts d'appui indirects (CAI), servant à financer les dépenses AAP. Il existait cependant, avant l'introduction des nouvelles politiques, certains éléments de dépenses qui étaient imputés au budget AAP et qu'il conviendrait en fait de classer dans la catégorie des CAD et de financer en tant que tels. En outre il a fallu du temps au PAM, pendant l'exercice biennal, pour s'habituer aux nouvelles politiques et pour définir clairement les éléments de dépenses imputables aux AAP et aux CAD.</p> <p>Dans ses négociations avec les donateurs, la Division de la mobilisation des ressources soumet les propositions esquissant le montant des coûts d'appui directs et indirects afférents aux contributions proposées. Aucun effort n'est négligé, lors de ces discussions avec les donateurs, pour veiller à ce que toutes dispositions des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme soient pleinement respectées, y compris celles qui concernent les coûts de soutien indirects.</p>	<p>➤ Le processus d'allocations et de sous-allocations budgétaires concernant les structures administratives opérationnelles a été révisé pour informer les directeurs de programmes (au siège et dans les bureaux de pays) des catégories de ressources qui sont et qui peuvent être placées à leur disposition au titre de catégories de coûts déterminées (qu'il s'agisse des AAP, des CAD ou d'autres catégories de coûts) ainsi que des éléments de dépenses spécifiques qui doivent être couverts au moyen de ces ressources. Dans toute la mesure possible et afin de renforcer la planification budgétaire, ces éléments de dépenses sont décomposés en postes de dépenses spécifiques. Ce processus continue d'être perfectionné, l'objectif ultime étant de faire en sorte que les éléments de dépenses qui relèvent d'une catégorie de ressources déterminées soient clairement définis et utilisés aux fins prévues.</p>
<p><b>5. Gestion des liquidités</b></p> <p><b>Gestion des placements</b></p>		
<p>Le PAM devrait revoir les arrangements et structures qui existent actuellement pour la gestion de ses liquidités en</p>	<p>D'accord. A l'heure actuelle, les responsabilités sont partagées entre la FAO et le PAM, situation qui n'est pas</p>	<p>➤ Un rapport sur la gestion des avoirs de la FAO et du PAM a été présenté au Comité consultatif pour les</p>

<b>Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)</b>	<b>Réaction du PAM</b>	<b>Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises</b>
vue: i) d'harmoniser la politique officielle en matière de placements et la gestion effective des placements, ii) de sous-traiter la gestion des placements à des gestionnaires professionnels, et iii) de réorganiser les structures existantes pour exercer une surveillance adéquate sur l'action des gestionnaires extérieurs et un contrôle approprié sur les comptes bancaires (paragraphe 19 et 66).	tout à fait satisfaisante.	placements de la FAO. Le Comité a formulé quatre recommandations intéressant le PAM, tendant à ce que celui-ci assume la pleine responsabilité de ses liquidités à court terme, crée un comité des placements, nomme un consultant pour revoir la politique en matière de placements et confie ses excédents de liquidités à des gestionnaires de l'extérieur. Ces recommandations ont été soumises à l'approbation du Directeur général de la FAO.
<b>Gestion des liquidités</b>		
En dépit d'un recrutement d'un gestionnaire des liquidités en mars 1996 et de la signature d'un mémorandum d'accord avec la FAO en octobre 1996, il reste beaucoup à faire pour améliorer la gestion des comptes bancaires et mettre en oeuvre une politique des placements (paragraphe 63).	Pas d'accord. Pendant l'exercice 1996-97, le montant moyen des liquidités détenues dans des comptes courants portant intérêt a été de 115 millions et non de 600 millions de dollars comme indiqué au paragraphe 66. Les liquidités détenues dans les comptes courants ne dépassent pas les montants nécessaires pour couvrir les dépenses au jour le jour (soit l'équivalent de moins de 60 jours de dépenses) et ne dépendent pas des différences des taux d'intérêt. Les liquidités non immédiatement nécessaires sont détenues dans des dépôts à terme. Les intérêts perçus sur les dépôts à terme en 1997 ont été en moyenne de 5,70 pour cent, soit un peu plus élevés que le taux de 5,45 pour cent offert par les fonds de placement de liquidités à court terme gérés par des professionnels.	
<b>Comptes bancaires</b>		
Les règles régissant l'ouverture et la clôture des comptes bancaires du PAM et la répartition des responsabilités de la gestion de chaque compte bancaire au siège et sur le terrain devraient être rigoureusement respectées dans la mesure où elles constituent un élément essentiel du système de sauvegarde des avoirs du PAM (paragraphe 64).	D'accord	➤ Tous les comptes bancaires ont été autorisés en bonne et due forme et les responsabilités à cet égard ont été définies.

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
<b>6. Politique d'auto-assurance</b>		
Les opérations d'auto-assurance devraient être présentées sous forme de provisions du côté passif du bilan, comme cela était le cas dans les états financiers de 1994-95. S'il était décidé néanmoins de créer un compte spécial pour les opérations d'auto-assurance, je recommande que la création du compte et les principes régissant son fonctionnement soient formellement approuvés par le Conseil d'administration (paragraphe 20 et 69).	Comme recommandé, une approbation formelle sera demandée au Conseil d'administration.  Le Secrétariat a décidé que la procédure comptable la mieux appropriée pour le régime d'auto-assurance est d'ouvrir un compte spécial du Fonds général.	➤ Le Directeur exécutif, dans son exposé joint aux comptes de 1996-97, recommande au Conseil d'approuver formellement le programme d'auto-assurance et la création d'un compte spécial.
<b>7. Opérations bilatérales</b>		
La coopération entre les unités administratives intéressées (Ressources, Opérations et Finances) devrait être resserrée et leurs responsabilités devraient être définies clairement (paragraphe 21 et 70).	Le montant réel des dépassements de dépenses au titre d'opérations bilatérales a été de 0,2 million de dollars. Le Règlement financier n'interdit pas la conclusion d'accords bilatéraux selon lesquels le PAM reçoit une avance avant le début des opérations et le solde lors de la présentation du rapport final. L'excédent des dépenses par rapport à l'avance se traduit par un déficit temporaire qui est comblé lorsque le donateur verse les fonds après que le rapport final lui a été adressé. Ce type d'arrangement se solde par un déficit aussi longtemps que le donateur n'a pas réglé le solde.	➤ Il a été nommé un responsable des opérations bilatérales au sein de la Division de la mobilisation des ressources, laquelle continuera à s'employer à obtenir le règlement de ces soldes bilatéraux.  ➤ L'introduction du module de gestion financière du FMIP permettra d'appliquer aux contributions et aux recettes afférentes aux quelques opérations bilatérales restantes le même traitement qu'aux autres types d'annonces de contributions.
<b>8. Achat de produits et d'articles non alimentaires</b>		
Les différentes règles applicables aux achats devraient être révisées, harmonisées et rassemblées en un seul et même document pour que les fonctionnaires du PAM puissent y avoir accès plus facilement. Les délégations de pouvoirs, en particulier, devraient être éclaircies (paragraphe 23 et 73 à 78).	D'accord	➤ Le projet de manuel des achats d'articles non alimentaires, actuellement en cours d'élaboration, comprendra de nouvelles règles détaillées en matière de délégation de pouvoirs. En outre, le plafond des autorisations d'achat de produits alimentaires sera relevé.
Etant donné les nombreuses contraintes qui pèsent sur les décisions d'achat (considérations juridiques, disponibilité des ressources, diversité des donateurs, diversité des	D'accord	➤ Un plan annuel d'achat d'articles non alimentaires a été élaboré en 1998. Un plan d'achat de produits alimentaires sera introduit en 1999.

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
projets et des habitudes alimentaires locales, caractère saisonnier des marchés), la planification des achats de denrées alimentaires est limitée. Il s'agit probablement là d'un domaine dans lequel l'on pourrait encore progresser à l'avenir (paragraphe 72).		
L'examen d'un échantillon important de contrats n'a fait apparaître aucune irrégularité majeure, mais les anomalies ci-après pourraient être corrigées à l'avenir (paragraphe 24 et 79 à 84):		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• il faudrait cesser d'établir des chèques à l'ordre de personnes dont l'identité et l'adresse ne sont pas celles du fournisseur ayant signé le contrat;</li> </ul>	D'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cette pratique a été rectifiée. Le paiement doit être effectué au contractant à l'adresse indiquée dans le contrat.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pertes encourues par suite de défaillance du contractant;</li> </ul>	D'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des cautions de bonne exécution sont maintenant requises pour réduire les risques de pertes par suite d'une défaillance du contractant.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• inapplication des procédures d'appels d'offres et des plafonds d'autorisation d'achats;</li> </ul>	D'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il doit être publié un manuel révisé des achats d'articles non alimentaires qui devrait permettre de faire mieux respecter les procédures d'appels d'offres, y compris les plafonds d'autorisation d'achats. En outre, des directives seront publiées pour donner les instructions opérationnelles nécessaires aux bureaux de pays. Enfin, il est prévu de réaliser des ateliers régionaux de formation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le contrat concernant la prestation de services téléphoniques n'a pas fait l'objet d'appels d'offres et de négociations, et le fonctionnaire qui a signé le contrat au nom du PAM n'était pas habilité à cet effet; et</li> </ul>	D'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il a été rappelé à FSIT que c'est la Division des services de gestion qui est autorisée à signer les contrats.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le contrat relatif aux services de voyage a été conclu sans que le Comité des marchés et des achats soit consulté, et la clause du contrat stipulant que l'agence devait fournir ses services dans les locaux du PAM aux</li> </ul>	Tel que la Division des services de gestion interprète le manuel des contrats, l'approbation du Comité des marchés et des achats n'était pas requise car la signature du contrat ne supposait pour le PAM aucun engagement	

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
heures de bureau normales n'a pas été respectée.	financier. L'accord en question est en fait un contrat de concession de services de voyage, variable et non exclusif. La fourniture de services pendant les heures de travail en dehors des locaux du PAM a été décidée à titre expérimental pour améliorer la qualité des services en regroupant les ressources du concessionnaire. Cet arrangement ne s'est pas avéré satisfaisant pour le PAM et l'agence a repris ses services dans les locaux du PAM début août 1998.	
<b>9. Achat de services de transport maritime</b>		
Il faudrait améliorer les mesures de contrôle interne des opérations, particulièrement en ce qui concerne l'évaluation des services fournis et l'efficacité de l'examen rétrospectif des contrats (paragraphes 25, et 86 à 88).		
L'indicateur de performance utilisé par OTS, la différence f.a.b./c&f, devrait être complété par d'autres éléments permettant de faire une comparaison avec les conditions du marché.	<p>Indépendamment de la différence f.a.b./c&amp;f, OTS utilise d'autres indicateurs, comme ceux qu'il est convenu d'appeler les Market Reports, qui donnent une liste de tous les contrats conclus par d'autres affréteurs pour le transport de charbon, de minerai de fer et de céréales. D'autres indicateurs sont les rapports sur les contrats d'affrètement à temps conclus entre armateurs et exploitants. D'autres sources d'information sur l'évolution des marchés peuvent être obtenues au Baltic Exchange (qui fonctionne à certains égards comme une bourse des valeurs), qui établit différents indices sur la base des contrats futurs et des affrètements effectivement conclus partout dans le monde.</p> <p>OTS est d'accord et calculera des équivalents d'affrètement à temps pour comparer les coûts du PAM et les taux pratiqués sur le marché.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ OTS a mis sur pied une base de données pour rassembler toutes ces informations à partir des différents Market Reports et publications auxquelles il a accès. Une première sortie d'imprimante de cette base de données, qui présentera un recueil de contrats d'affrètement semblables à ceux que conclut le PAM, sera soumise au Comité des produits, du transport et de l'assurance à la fin de 1998 pour examen, évaluation et recommandation.</li> <li>➤ C'est ce que fait déjà OTS.</li> </ul>
L'examen rétrospectif des opérations de transport	OTS reconnaît qu'il y aurait avantage à soumettre le coût	➤ C'est ce qui sera fait à la prochaine réunion du

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
maritime par la section des transports du Comité des produits, du transport et de l'assurance serait plus utile s'il portait davantage sur la recherche de l'offre la plus avantageuse et sur les résultats économiques obtenus.	final du fret au Comité des produits, du transport et de l'assurance une fois le voyage achevé et le compte final du fret réglé.	Comité, qui sera consacrée aux activités réalisées pendant le troisième trimestre de 1998.
<b>10. Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP)</b>		
Les observations ci-après ont été soumises à ce sujet:		
<b>Décisions des organes directeurs</b>		
Le processus de décision des organes directeurs appelle les observations suivantes (paragraphe 27 et 92 à 94):		
<ul style="list-style-type: none"> <li>le FMIP n'a pas été formellement approuvé par le Conseil d'administration;</li> </ul>	S'il est vrai que l'approbation formelle du Conseil d'administration n'a jamais été demandée pour créer le FMIP, le Conseil a été tenu pleinement informé du contenu, du financement et de l'état d'avancement du programme dès sa création, c'est-à-dire dès les informations détaillées communiquées au CPA à sa quarantième session; en outre des rapports sur l'avancement du FMIP ont été soumis au Conseil à toutes ses sessions depuis 1996.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune autre mesure ne s'impose, mais le Conseil d'administration sera tenu continuellement informé de l'avancement du FMIP.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>présentation des opérations du FMIP sous forme d'un compte spécial du Fonds général;</li> </ul>	Pendant l'exercice biennal 1994-95, le FMIP a été défini comme une opération spéciale, conformément à la définition de ces opérations qui était appliquée avant l'introduction des nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme. Depuis lors, cependant, la définition des opérations spéciales a changé à tel point que le FMIP ne peut plus être considéré comme relevant de cette catégorie. Il a donc été redéfini et présenté comme un compte spécial du Fonds général. Avant 1998, toutefois, aucune mesure spécifique n'a été adoptée pour créer formellement ce compte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformément à l'article 5.1 du nouveau Règlement financier, le Directeur exécutif a formellement créé le compte spécial du FMIP par décision reflétée dans un mémorandum du 7 juillet 1998.</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
<ul style="list-style-type: none"> <li>imputation des dépenses d'administration et d'appui aux programmes au budget du FMIP; et</li> </ul>	<p>Il convient de rappeler aussi que le FMIP a été créé avec pour principal objectif d'“<i>améliorer les capacités de gestion financière du PAM</i>” de <u>deux façons</u>: i) en introduisant des améliorations à plus long terme et plus permanentes grâce à la mise en place de nouvelles procédures et de nouveaux systèmes d'information; et ii) en améliorant immédiatement la situation en renforçant des effectifs de certaines unités de la Division des finances. S'il s'agit dans les deux cas d'approches valables pleinement conformes à l'objectif du FMIP, les ressources utilisées dans le deuxième cas relèvent de la catégorie des dépenses AAP. D'où la ligne de délimitation peu claire entre les budgets AAP et le FMIP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le reclassement du FMIP en tant que compte spécial permettra de définir plus clairement les dépenses imputées au budget AAP et au budget du FMIP et de les suivre de plus près.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>les contributions au FMIP ne sont pas traitées de manière uniforme pour ce qui est de l'imputation des coûts d'appui indirects.</li> </ul>	<p>Des huit contributions reçues jusqu'à présent, deux seulement ont fait l'objet d'un prélèvement au titre des coûts d'appui indirects. Toutefois, cette mesure a été amplement justifiée:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la contribution versée par les Etats-Unis pour le FMIP en 1995 faisait partie d'une contribution destinée à l'opération régionale au Rwanda. Comme les Etats-Unis ont autorisé l'utilisation d'une partie des fonds pour l'amélioration des systèmes, le PAM a décidé de les affecter au FMIP. Toutefois, comme il s'agissait d'une contribution à une opération d'urgence spéciale, cette opération a fait l'objet d'un prélèvement au titre des CAI, au taux de 9 pour cent applicable à l'époque.</li> <li>La contribution de trois millions de dollars d'un autre donateur, reçue en 1995 également, a représenté le virement du solde d'un compte d'opération bilatérale. Les prélèvements appropriés sont opérés sur toutes les contributions bilatérales au moment de leur réception. Il n'existait aucun mécanisme permettant de reporter ces prélèvements au crédit des soldes non dépensés.</li> </ul>	

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
	<p>Indépendamment des exceptions susmentionnées, environ 8,8 millions de dollars reçus de donateurs pour le FMIP ont été intégralement portés au crédit de celui-ci <u>sans</u> aucun prélèvement au titre des CAI. Le PAM a considéré que cette exemption est pleinement justifiée parce que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bien qu'initialement considéré comme une opération spéciale pour plus de commodités afin de pouvoir être classé dans une catégorie existante, le FMIP n'est <u>pas une opération au sens normal du terme</u> et ne crée donc pas la nécessité d'un appui supplémentaire; et</li> <li>• l'<u>impact</u> du FMIP est très semblable à celui de très nombreuses activités sujettes au système de prélèvements au titre des CAI et, en fait, le PAM devrait à l'avenir avoir dans son budget de fonctionnement une provision pour financer l'amélioration continue et progressive et la maintenance de ces systèmes informatiques afin d'éliminer la nécessité d'interventions ponctuelles majeures comme le FMIP.</li> </ul>	
<b>Financement du FMIP</b>		
<p>Le FMIP se heurte à un manque de ressources et le PAM n'a rien prévu pour mobiliser des ressources supplémentaires ou ajuster le FMIP en fonction des ressources disponibles (paragraphe 28 et 95).</p>	<p>Le déficit de financement du FMIP est actuellement d'environ 17,5 millions de dollars. Ainsi, compte tenu de l'avance de 10 millions de dollars dont le Conseil d'administration a approuvé le prélèvement sur le Fonds général à la fin de 1997, il faut mobiliser un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars pour mener à bien le programme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le Directeur exécutif, dans sa déclaration jointe aux comptes de 1996-97, recommande au Conseil d'autoriser formellement l'utilisation des nouvelles contributions directes au FMIP pour l'exécution du programme et le report du remboursement de l'avance de 10 millions de dollars jusqu'à la date à laquelle le FMIP aura été intégralement financé.</li> <li>➤ Tous les plans de dépenses du FMIP sont suivis de près (par un comité de surveillance) afin de faire en</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
		sorte que les coûts demeurent dans les limites des budgets établis.
<b>Résultats du FMIP</b>		
<p>Le FMIP a donné plusieurs résultats majeurs. Toutefois, les principaux systèmes du FMIP ne sont pas encore opérationnels et appellent un travail supplémentaire, des essais et une formation du personnel. Dans ce contexte, la date limite fixée pour sa mise en service, à la fin de 1999, paraît dépourvue de réalisme (paragraphe 29 et 96).</p>	<p>Les nouveaux systèmes stratégiques d'information constituent le coeur du FMIP. Il y en a huit au total qui se combinent pour constituer un tout intégré. Les travaux se poursuivent sur tous ces éléments, comme indiqué dans la colonne de droite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La mise en place du système de mobilisation des ressources est presque terminée au siège et le système sera généralement utilisé en septembre 1998. Son installation dans un nombre limité de bureaux de pays devrait commencer pendant le quatrième trimestre de 1998.</li> <li>➤ La mise au point de la version initiale du système de suivi des produits est maintenant achevée et les effets du système se poursuivent en Afrique de l'Est en juillet et août 1998. Sa mise en place complète devrait être entreprise pendant le quatrième trimestre de 1998.</li> <li>➤ Les systèmes de gestion financière, de gestion des ressources humaines et de gestion des achats sont obtenus sur la base d'un contrat conclu avec un partenaire pour l'intégration des systèmes. Ce contrat, qui devrait s'étendre jusqu'à une période de 20 mois environ, a été négocié et son exécution devrait commencer début septembre.</li> <li>➤ Les systèmes de programmation, de gestion de la logistique et de planification et de gestion des projets constituent désormais une initiative combinée. La modification des méthodes de fonctionnement est en cours et les besoins des usagers de ces systèmes devraient être pleinement définis d'ici à la fin du premier trimestre de 1999. Ce calendrier prévoit que le système sera mis en service pendant le premier trimestre de l'an 2000.</li> </ul>
<b>11. Le problème de l'an 2000</b>		

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
<p>Le problème de l'an 2000 est un problème de gestion majeur et pas seulement un problème informatique. Dans ce contexte, il importe que la direction générale assume la responsabilité d'ensemble des mesures à prendre pour s'y attaquer (paragraphe 30 et 97).</p> <p>Il est essentiel aussi que le nécessaire soit fait pour que la direction générale soit avisée sans tarder s'il surgit des difficultés. Vu l'ampleur et la gravité de ce problème, le temps presse. (paragraphe 30 et 97).</p>	<p>Il existe une masse considérable d'informations sur le problème de l'an 2000, et les organisations peuvent obtenir une aide dans ce domaine gratuitement ou à un coût modique. Bien que la façon dont les stratégies recommandées sont présentées varie beaucoup, il semble exister un consensus sur les mesures à prendre pour résoudre le problème de l'an 2000.</p> <p>S'il est vrai que le calendrier de mise en place des systèmes s'étendra jusqu'au début de l'an 2000, nombre d'éléments seront déjà en service à la fin de 1999. De plus, des mesures sont adoptées pour veiller à ce que les systèmes existants du PAM puissent fonctionner comme il convient après l'an 2000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le PAM a décidé de suivre la recommandation du National Audit Office du Royaume-Uni et les dates projetées pour l'achèvement de chaque étape du projet sont indiquées ci-dessous. L'inventaire portera sur tout le matériel et tous les logiciels (commerciaux ou individualisés) utilisés au siège; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assignation des responsabilités - mi-août 1998;</li> <li>• Création d'un inventaire des systèmes - mi-août 1998;</li> <li>• Application de tous les systèmes - mi-septembre 1998;</li> <li>• Etablissement d'une liste des systèmes à modifier en priorité – fin septembre 1998;</li> <li>• Estimation du coût des modifications - mi-octobre 1998;</li> <li>• Etablissement d'une liste des mesures prioritaires à prendre, avec estimation de leurs coûts et calendrier – début novembre 1998;</li> <li>• Gestion du programme d'action en veillant au respect des budgets et du calendrier – mai 1999;</li> <li>• Essais de tous les systèmes modifiés – juillet 1999.</li> </ul> </li> <li>➤ L'on a recherché sur le Web les systèmes conçus pour fonctionner après l'an 2000 et l'on a identifié les fournisseurs pouvant être utilisés pour la modification des systèmes existants du PAM.</li> <li>➤ Un problème plus grave est celui du fonctionnement des systèmes des bureaux extérieurs: le FSI n'exerce aucun contrôle direct sur le matériel et les logiciels</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
		<p>achetés par les bureaux de pays. Le PAM adressera à tous les bureaux de pays un rapport expliquant le problème de l'an 2000 avec une indication de la configuration standard du logiciel qui sera adoptée au siège et que chaque bureau de pays aura intérêt à suivre d'aussi près que possible, compte tenu des systèmes et services d'appui disponibles dans les différents pays. Ce rapport indiquera l'adresse Internet des fournisseurs, les pages concernant l'aide pouvant être obtenue pour la solution du problème de l'an 2000 et, le cas échéant, les procédures d'essai appliquées au siège pour veiller à ce que tous les systèmes fonctionnent après l'an 2000. Un service d'assistance aux usagers sera organisé pour aider les bureaux de pays dans leurs recherches et dans leurs efforts de solution du problème.</p>
<p><b>12. Renouvellement de recommandations formulées dans des rapports précédents</b></p> <p><b>Amélioration de l'information financière et renforcement des procédures comptables</b></p>		
<p>Des mesures conformes à la stratégie à plus long terme du FMIP devraient être appliquées immédiatement en vue d'améliorer l'information financière et de renforcer les procédures et systèmes comptables (paragraphe 31 et 98).</p>	<p>Les erreurs sont désormais corrigées à la source dans le système WIS avant que les opérations du mois soient entrées dans le système GL:M.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des mesures ont été adoptées, en étroite collaboration entre FSFA et FSI, pour réduire le nombre de données erronées provenant du système WIS entrées dans le système GL:M. Le système GL:M procède à des vérifications et, dès qu'une erreur est détectée, elle est renvoyée au système WIS pour correction et représentation au système GL:M.</li> <li>➤ Les programmes de maintenance et de perfectionnement du WIS seront poursuivis jusqu'à ce que les nouveaux systèmes devant le remplacer aient été mis en place afin de l'adapter à l'évolution des besoins opérationnels et de renforcer les contrôles internes.</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
<p>Lorsqu'il aboutira, l'effort majeur qui a été entrepris pour rédiger des procédures comptables écrites exposant en détail comment fonctionne chaque compte indiqué sur l'organigramme des comptes et comment doivent être validées les transactions dans le système GL:M devrait beaucoup améliorer le contrôle des opérations comptables (paragraphe 100).</p>	<p>Un nouvel organigramme des comptes doit être publié pendant l'été 1998, et les procédures à suivre pour le mettre à jour sont en cours d'élaboration.</p> <p>La base de données sur l'organigramme des comptes sera utilisée pour vérifier la validité de tous les comptes ouverts du GL:M, ainsi que pour détecter automatiquement les écarts entre les informations concernant les comptes figurant dans le WIS et l'organigramme. Ces modifications ramèneront le nombre de codes de comptes que doit analyser le personnel de la Division des finances de 500 combinaisons de codes à une cinquantaine de variables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organigramme des comptes - Une base de données complète sur les comptes a été élaborée; elle permettra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de produire rapidement et simplement de nouveaux états;</li> <li>• de vérifier systématiquement tous les comptes utilisés pendant l'exercice 1996-97;</li> <li>• d'éliminer les codes inutiles faisant double emploi et d'en réduire la complexité;</li> <li>• de préparer des fiches d'information indiquant en détail le fonctionnement de chaque compte; et</li> <li>• de désigner l'unité responsable de chaque compte.</li> </ul> </li> <li>➤ Les comptes inactifs pendant l'exercice biennal 1996-97 ont fait l'objet d'une purge sélective dans le système GL:M.</li> </ul>
<p>Il reste nécessaire de publier des instructions financières et comptables pour déterminer le traitement applicable aux opérations bilatérales, au TTEM, aux opérations d'auto-assurance et au mécanisme de provision introduits en 1995 pour les estimations des dépenses futures de TIEM/TTEM (paragraphe 100).</p>	<p>Il n'est pas envisagé de publier d'instructions concernant les opérations bilatérales, dont l'importance diminue rapidement.</p> <p>A l'heure actuelle, le système WIS ne se prête pas à l'application du nouveau modèle de TTEM; il sera publié une instruction lorsque celui-ci sera effectivement en service. Cette instruction portera également, entre autres, sur le mécanisme de provisions.</p>	
<p>Les procédures et systèmes d'appui nécessaires à la mise en oeuvre de la nouvelle politique de gestion des stocks annoncée en mars 1995 ne sont pas encore opérationnelles (paragraphe 100).</p>	<p>Le nouveau système de gestion des stocks du PAM est opérationnel depuis le début de 1997. A ce jour, la Division de l'administration a des états consolidés pour 75 bureaux de pays. Les données relatives aux achats effectués en 1997 ne figurent pas dans certains de ces 75 états consolidés des stocks. Cet état de choses n'est pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des communications plus étroites et plus fréquentes ont été établies avec des bureaux de pays pour les aider à s'acquitter des activités de gestion des stocks conformément aux pouvoirs qui leur ont été délégués pour l'organisation d'une formation au plan national.</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises
	dû à une défaillance du système mais plutôt aux retards intervenus dans l'adoption ou la mise en place du système et/ou à des raisons techniques.	
L'établissement de procédures financières et de directives opérationnelles restait un problème de gestion majeur à la fin de 1997, particulièrement en ce qui concerne le traitement des relevés des comptes d'avances temporaires, le suivi de la valeur des contributions annoncées à recevoir et la mise en oeuvre de concepts financiers comme les CAI et les CAD introduits dans le cadre du modèle de dotation en ressources et de financement à long terme (paragraphe 101).	Le nouveau groupe de travail, dont la création a été mentionnée ci-dessus sous la rubrique des contributions à recevoir, s'occupe de tous les aspects liés à la mise à jour et au suivi des annonces de contributions à recevoir.	
Dans le contexte de l'initiative de restructuration, les visites des bureaux régionaux ont montré qu'il importe de définir d'urgence le rôle et les responsabilités de ces bureaux dans les domaines de la gestion du personnel et de la gestion budgétaire et financière (paragraphe 101).	Le PAM convient qu'il faut aller plus loin dans la définition des rôles et des responsabilités, particulièrement en période de restructuration et de décentralisation. Il importe tout particulièrement de veiller à ce que les outils requis (par exemple le projet de connectivité) soient en place pour faciliter le processus ainsi que pour permettre aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays d'exercer intégralement le contrôle et la responsabilité de la gestion des ressources mises à leur disposition.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des mesures sont prises, dans les limites des budgets établis, pour permettre aux bureaux régionaux de jouer un rôle beaucoup plus important dans la détermination de l'allocation et/ou de la programmation des ressources dans les pays de leur région. Des manuels relatifs au processus budgétaire, ainsi que les indications données aux directeurs de programme, continuent d'être mis à jour et seront, à terme, disponibles sous forme électronique. Le processus de certification a été rationalisé de sorte que les directeurs de programme ont de plus larges pouvoirs d'autorisation de dépenses dans les limites des budgets établis.</li> <li>➤ La Division des ressources humaines a établi des définitions d'emploi pour tous les administrateurs du personnel en poste dans les bureaux régionaux et dans les grands bureaux de pays indépendants. Les administrateurs du personnel ont été formés au début de leur affectation et, après six mois de service, ramenés au siège en vue d'une formation spécialisée, notamment en ce qui concerne le classement des</li> </ul>

<b>Recommandations du Commissaire aux comptes (dans son rapport de vérification de 1996-97)</b>	<b>Réaction du PAM</b>	<b>Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises</b>
		emplois, leurs attributions et les plafonds de délégation de pouvoirs.

## RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT DE VERIFICATION DES ETATS FINANCIERS DE 1994-95

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
<b>1. Présentation des états financiers</b>			
Je recommande qu'à l'avenir, les activités indiquées dans les états financiers soient regroupées sur la base des catégories reconnues dans le modèle de financement à long terme.	Les états financiers de 1996-1997 contiendront des informations ventilées par catégorie d'activités et guichet de financement.	➤ L'organigramme des comptes a été mis à jour. Les états financiers de 1996-97 ont été réorganisés de manière à les harmoniser avec les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme qui sont entrées en vigueur le 1er janvier 1996.	• L'organigramme des comptes est révisé continuellement.
<b>2. Excédent et Réserve opérationnelle</b>			
Je recommande qu'un document de politique générale soit soumis au Conseil d'administration pour indiquer en détail les modalités de financement et de reconstitution de la Réserve opérationnelle (détermination des sources de financement, autorisation de tirages, mécanisme de reconstitution, responsabilités en ce qui concerne le suivi des opérations).	(Pas de réaction)	➤ Le Conseil d'administration a approuvé en mai 1997 les modalités de financement et de reconstitution de la Réserve opérationnelle (WFP/EB.A/97/4-D).	• La recommandation a été appliquée (paragraphe 36).
<b>3. Dépenses non décaissées</b>			
Compte tenu des difficultés d'introduction d'un tel changement dans la pratique, je recommande cependant qu'à l'avenir, les estimations des coûts de TIEM soient remplacées par des engagements ordinaires, définis et comptabilisés conformément aux normes comptables de l'ONU.	Les changements esquissés par le Directeur exécutif en 1994 (et cités dans le rapport du Commissaire aux comptes) ont maintenant été introduits. Désormais, les nouveaux engagements au titre du TIEM sont fondés sur des taux contractuels.	➤ A la cinquantième séance du Comité d'audit, il a été décidé de comptabiliser les estimations de TIEM au titre de produits demandés comme provisions et les dépenses de TIEM dûment étayées par des contrats comme engagements non réglés. C'est cette présentation qui a été adoptée dans les états financiers de 1996-97.	• Le Commissaire aux comptes a noté les améliorations apportées à l'examen des engagements et des provisions, ce qui avait permis de mieux estimer les dépenses. Il a recommandé de continuer

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
	<p>Les engagements existants ont été analysés, et ceux faisant l'objet de contrats ont été confirmés comme engagements non réglés.</p> <p>Une décision devrait être prise pour les engagements de TIEM dont les taux ne sont pas fondés sur des contrats, qui devront soit être comptabilisés comme dépenses non décaissées, soit être considérés comme un excédent non affecté.</p>		<p>à améliorer ce système à l'avenir (paragraphe 13).</p>
<b>4. Dépenses des bureaux de pays</b>			
Je recommande que:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les opérations sur comptes d'avances temporaires soient communiquées au siège sous forme électronique et sous une forme compatible avec le système central de comptabilité pour éviter de devoir entrer à nouveau manuellement les données dans le système.</li> </ul>	<p>Les opérations sur comptes d'avances temporaires sont maintenant communiquées sous une forme électronique par les trois quarts des bureaux de pays raccordés au courrier électronique.</p> <p>Il a été élaboré des programmes pour télécharger les informations financières dans les systèmes principaux au moyen d'interfaces de fichiers. Il ne serait pas rentable de continuer à développer ces</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les bureaux de pays transmettent au siège sous forme électronique un pourcentage significatif des transactions réglées par BIS et par comptes d'avances temporaires. Une intervention manuelle demeure cependant nécessaire pour entrer ces transactions dans les systèmes WIS et GL:M, qui ne sera plus nécessaire lorsque les bureaux de pays seront reliés aux systèmes du siège qui permettent de traiter directement leurs transactions.</li> <li>Les pôles régionaux de Kampala et d'Abidjan sont désormais reliés au système WIS du siège. Ils peuvent ainsi entrer directement dans le WIS leurs propres transactions et celles des bureaux de pays qui relèvent d'eux. Les bureaux du Rwanda, du Burundi, de la République démocratique du Congo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Commissaire aux comptes a relevé que les états concernant les comptes d'avances temporaires et les BIS étaient traités plus ponctuellement mais qu'il restait encore à faire. Il a réitéré ses recommandations concernant les dépenses des bureaux de pays dans son rapport de 1996-97 (paragraphe 54).</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
	interfaces, les nouveaux systèmes de comptabilité des bureaux extérieurs devant être introduits en 1998.	<p>et de la Tanzanie soumettent désormais leurs états à Kampala, et ceux de la Guinée, de la Sierra Leone et du Libéria à Abidjan pour entrée directe dans le WIS.</p> <p>➤ Le pôle régional d'Islamabad est sur le point d'être relié aux systèmes du siège. Le pôle régional de Maputo et le bureau en Ethiopie doivent y être reliés pendant le quatrième trimestre de 1998.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si l'on considère le grand nombre de transactions en cause, leur régularité devrait faire l'objet d'un contrôle par sondage au moyen d'une vérification des pièces à l'appui et les échantillons devraient être sélectionnés compte dûment tenu des domaines dans lesquels les risques sont les plus grands.</li> </ul>		<p>➤ Une instruction sur le traitement des états des bureaux de pays a été publiée par le Service des finances le 23 octobre 1997. Ces procédures indiquent: a) le nombre de bordereaux à sélectionner et les modalités de leur sélection, b) les éléments à vérifier sur chaque bordereau et les méthodes à suivre pour documenter le processus d'examen, et c) si des carences ont été décelées dans le premier échantillon, comment en sélectionner un second.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pièces à l'appui devraient être disponibles au siège à des fins de contrôle.</li> </ul>	<p>Ces pièces ne sont pas demandées aux bureaux de pays dont le fonctionnaire des finances était précédemment chef comptable au siège.</p> <p>Conformément à la politique de décentralisation du PAM, ses bureaux de pays entreront directement leurs propres dépenses dans le système WIS et conserveront ensuite toute la documentation.</p>	<p>➤ Aux termes de la directive FS98/005 de la Division des finances en date du 17 juin 1998, les pays relevant des pôles régionaux d'Islamabad, de Nairobi, de Kampala et d'Abidjan et le bureau en Angola ne sont plus tenus de soumettre à la Division des finances, à Rome, les pièces à l'appui des états traités relatifs aux comptes d'avances temporaires. Toutefois, afin de maintenir en place un contrôle efficace, la Division des finances sélectionnera chaque mois un échantillon de bordereaux de décaissement et demandera aux directeurs de pays ou aux chefs des pôles régionaux d'envoyer à Rome pour examen les pièces justificatives à l'appui (par exemple factures, contrats, etc.).</p> <p>➤ Aux termes de la directive FS98/001 de la Division</p>	

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
		des finances en date du 1er avril 1998, l'entrée et le téléchargement des données dans le système WIS seront désormais assurés par les bureaux et pôles régionaux reliés à ce système, conformément à l'initiative de restructuration.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'importance du contrôle des dépenses à la lumière des engagements devra être rappelée aux directeurs de pays, et les procédures à cet égard devraient être rigoureusement appliquées.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'importance du contrôle des dépenses en comparaison des engagements a été rappelée aux directeurs de pays, comme suit: <ul style="list-style-type: none"> <li>dans des notes adressées aux 25 bureaux de pays dont l'encaisse est reconstituée sur la base de prévisions (comme décrit plus en détail au paragraphe 5, Fonctionnement des comptes d'avances temporaires);</li> <li>lors d'ateliers organisés par la Division des finances en 1996 et 1997 pour discuter des nouveaux systèmes de gestion financière qui seront mis en place sur le terrain, auxquels ont assisté les fonctionnaires et assistants des finances des bureaux de pays.</li> </ul> </li> <li>Le Président du Comité d'audit (Directeur exécutif adjoint) a, le 12 mars 1998, adressé un mémorandum à tous les directeurs de pays pour leur signaler les insuffisances des systèmes de contrôle interne des bureaux de pays les plus fréquemment identifiés dans les rapports de l'OEDA pour encourager les bureaux de pays à s'auto-évaluer et à prendre des mesures correctives de leur propre initiative.</li> </ul>	
<b>5. Fonctionnement des comptes d'avances temporaires</b>			
Les comptes d'avances temporaires devraient être gérés sur la base d'un niveau déterminé d'avances et ils	De nouvelles procédures ont été introduites (comme	L'application de ces procédures a été étendue (avec effet à compter du 1er janvier 1997) aux 25 bureaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>La recommandation a été appliquée</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
devraient être reconstitués en fonction de l'état des dépenses déjà encourues et justifiées.	mentionné par le Commissaire aux comptes) pour reconstituer les comptes d'avances temporaires sur la base des prévisions des directeurs de neuf bureaux de pays.	<p>de pays détenant les soldes liquides les plus importants. Ces mesures, y compris l'introduction de comptes bancaires à solde nul dans cinq grands bureaux de pays, ont donné de bons résultats, comme en témoigne la diminution du montant total des liquidités détenues par les bureaux de pays, qui est tombé de 33,8 millions de dollars à la fin de 1995 à moins de 14 millions de dollars à la fin de 1997.</p> <p>➤ La diminution des liquidités détenues par les bureaux de pays a également été confirmée par des missions d'audit externe (lettre de l'administration concernant la mission d'audit externe en Ouganda en date du 14 mai 1998) et interne auprès des bureaux de pays.</p>	(paragraphe 54).
<b>6. Comptes bancaires et petite caisse</b>			
Je recommande que les règlements établis régissant l'ouverture et la gestion de comptes de petite caisse et de comptes bancaires d'avances temporaires par le personnel des bureaux de pays soient appliqués plus rigoureusement.	(Pas de réaction)	<p>➤ Le chapitre 500 de la version révisée du Guide comptable des bureaux de pays, qui contiendra des indications touchant l'ouverture, la gestion et le contrôle des comptes et sous-comptes d'avances temporaires et la gestion de la petite caisse, doit être publié au 31 juillet 1998.</p> <p>➤ La gestion des liquidités a également fait l'objet du mémorandum établi le 12 mars 1998 par le Président du Comité d'audit, dont il est question au paragraphe 4.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Commissaire aux comptes a relevé la diminution du nombre de comptes bancaires du siège du PAM et la fermeture et la régularisation des comptes bancaires des bureaux extérieurs (paragraphe 64).</li> </ul>
<b>7. Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales</b>			
Je recommande que le statut juridique des contributions en espèces des gouvernements soit élucidé afin de déterminer les conditions dans lesquelles les gouvernements bénéficiaires sont tenus de payer de	Il a été obtenu du Conseil juridique de la FAO l'avis juridique suivant: "Il n'est pas nécessaire de	➤ L'OEDB s'emploie actuellement à rapprocher les données budgétaires et les données comptables concernant les montants demandés et reçus jusqu'à présent des pays intéressés au titre des contributions en espèces aux dépenses locales. Dès que cette	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Commissaire aux comptes a réitéré la recommandation tendant à ce que des accords</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
telles contributions.	<p>demander une dérogation au Conseil d'administration lorsque les accords de base conclus avec les gouvernements de pays bénéficiaires autres que des pays les moins avancés ne prévoient pas le paiement de contributions en espèces. Toutefois, étant donné la politique claire établie par le CPA, telle que reflétée à l'article 4.9 du Règlement financier, des mesures devraient être adoptées pour revoir les accords conclus avec les pays en vue de les renégocier et d'y inclure une telle disposition dans tous les cas où cela est possible. La politique applicable pourrait être évoquée dans son ensemble avec le Conseil d'administration et son Groupe de travail à participation non limitée dans le contexte de la révision du Règlement financier, étant donné que le Conseil d'administration n'a pas revu sa politique à cet égard depuis l'adoption du Règlement financier. Les pays les moins avancés</p>	<p>opération sera achevée, l'OEDB, en coordination avec l'OD, adressera une lettre aux bureaux de pays pour déterminer les mesures à adopter et l'état des contributions non recouvrées.</p>	<p>révisés soient conclus avec les gouvernements bénéficiaires et à ce que les contributions non acquittées soient comptabilisées comme contributions à recevoir dans les livres du PAM. (paragraphe 12 et 42).</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
	peuvent encore être considérés comme exempts de ces contributions, alors même que la décision du CPA est antérieure à l'article 4.9 du Règlement financier.”		
<b>8. Services fournis par d'autres organisations internationales</b>			
Je recommande qu'à l'avenir:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PAM révisé ses estimations budgétaires des coûts des services à demander à la FAO pour qu'elles correspondent aussi étroitement que possible aux demandes effectives au cours de l'exercice biennal suivant.</li> <li>• Le PAM demande les pièces justificatives à l'appui du coût des services pouvant être individualisés.</li> <li>• Les "clés" utilisées pour allouer les coûts qui ne peuvent pas être individualisés soient revues et ajustées à la lumière de l'expérience acquise.</li> </ul>	La différence entre les estimations budgétaires et les dépenses effectives a été causée principalement par des économies inattendues ou par la sous-traitance de services coûteux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des négociations ont eu lieu entre les différentes unités intéressées de la FAO et du PAM pour parvenir à un accord sur le niveau des services fournis en 1998-99 et des coûts connexes. Le résultat de ces négociations a été confirmé dans un mémorandum de la FAO en date du 11 août 1997.</li> <li>➤ Les négociations entre la FAO et le PAM ont abouti, pendant l'exercice 1998-99, à une réduction globale nette de 334 000 dollars du coût des services de la FAO par rapport à l'exercice précédent. Des réductions significatives ont été obtenues en ce qui concerne les dépenses d'entretien, les frais généraux de fonctionnement et les dépenses de vérification interne des comptes, compensées par une augmentation des coûts des services de personnel, des services juridiques et de l'appui technique</li> <li>➤ Le PAM a introduit une procédure interne pour identifier et obtenir les pièces justificatives à l'appui des services fournis par la FAO.</li> <li>➤ Dans le cas des services de vérification des comptes, les programmes de travail de l'exercice biennal sont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandation appliquée</li> <li>• Le Commissaire aux comptes n'a formulé aucune autre observation dans son rapport.</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
		<p>discutés entre l'OEDA et le Bureau de la vérification interne des comptes de la FAO, et le texte des rapports de vérification pertinents est présenté au PAM. Pour les services juridiques, le nombre effectif d'heures de travail du Conseiller juridique de la FAO est imputé au PAM. Pour les services informatiques, la FAO fournit des rapports trimestriels sur le temps d'utilisation des ordinateurs.</p> <p>➤ Les bureaux intéressés du PAM doivent désormais établir les demandes d'engagement et certifier que la FAO leur a effectivement fourni les services demandés.</p>	
<b>9. Liquidités et placements</b>			
Je recommande qu'un accord soit conclu en priorité entre la FAO et le PAM et appliqué dès que possible.	(Pas de réaction)	<p>➤ Un mémorandum d'accord entre la FAO et le PAM a été signé en octobre 1996.</p> <p>➤ La circulaire du Directeur exécutif ED97/017 relative à la politique de gestion des placements, publiée le 1er janvier 1997 (et la directive correspondante de la Division des finances FS97/001 du 1er janvier 1997), énonce les principes applicables à la gestion des placements du PAM et a créé les comités chargés de superviser les activités de gestion des liquidités du PAM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Commissaire aux comptes a pris note de la signature du mémorandum d'accord (paragraphe 63), de la publication de la circulaire du Directeur exécutif (paragraphe 65) et des discussions en cours entre la FAO et le PAM au sujet de la gestion des placements du PAM (paragraphe 65).</li> </ul>
<b>10. Comptes à recevoir et à payer</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je recommande que le PAM, en coopération avec la FAO, suive de plus près les montants à recouvrer du personnel.</li> </ul>	La FAO a été priée de procéder à un relevé des avances accordées à des fonctionnaires qui ne sont	<p>➤ A la suite de ce relevé, tous les ajustements nécessaires ont été opérés en décembre 1997, sauf pour un montant de 10 186,45 dollars pour lequel le récépissé manque et qui fait encore l'objet d'une</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation appliquée</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
	plus sur les états de paie du PAM.	<p>enquête de la part de la FAO et du PAM.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le calcul des gains ou pertes de change sur les avances de traitement opéré par les systèmes FINSYS/PERSYS a été amélioré de sorte que le suivi peut désormais être plus efficace et plus détaillé.</li> <li>➤ Le 1er novembre 1996, la FSFA a publié les instructions et procédures comptables 96/005 applicables aux avances de traitement pour que toutes les avances non remboursées fassent l'objet d'un examen semestriel.</li> <li>➤ Les instructions et procédures comptables données pour la clôture des comptes de 1996-97 ont été modifiées en conséquence.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je recommande que le compte des coûts de préparation des projets soit suivi et apuré régulièrement.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le 1er octobre 1998, la FSFA a publié les instructions et procédures comptables 97/005 relatives aux coûts de préparation des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandation appliquée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je recommande que le Secrétariat définisse clairement les responsabilités en matière de suivi et de comptabilisation des frais de surestaries et revoie les soldes non réglés.</li> </ul>	Le compte de surestaries est revu deux fois par an par les divisions des finances et des transports.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le 1er juin 1997, la FSFA a publié les instructions et procédures comptables 97/001 relatives au traitement des comptes de surestaries et de primes de célérité. En outre, les procédures applicables aux frais de surestaries sont indiquées dans la section 1.2.2.6 du Manuel du transport maritime.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandation appliquée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... mette en place d'urgence des procédures efficaces pour veiller à ce que les comptes d'attente soient épurés sans tarder.</li> </ul>	La dotation en effectifs du Service financier devrait atteindre son niveau normal à la fin de 1997, ce qui lui permettra de mettre en place des procédures efficaces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La FSFA a publié les instructions et procédures comptables 96/007 sur les écarts de coûts et de monnaies, 96/008 sur les imputations aux états de paie et 96/009 sur les transactions rejetées par le WIS.</li> <li>➤ Une attention particulière a été accordée au</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandation appliquée et améliorations en cours, selon que de besoin</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
		<p>traitement des comptes d'attente lors de la clôture des comptes de 1997.</p> <p>➤ Le solde créditeur des comptes d'attente a été ramené de 8,1 millions de dollars au 31 décembre 1995 à 2,2 millions de dollars au 31 décembre 1997 (soit une réduction nette de 73 pour cent).</p>	
<b>11. Politique en matière d'assurance</b>			
<p>Je recommande qu'à l'avenir, il soit publié des directives précises permettant d'imputer régulièrement les primes et les demandes d'indemnisation au compte d'auto-assurance pendant tout l'exercice biennal.</p>	(Pas de réaction)	<p>➤ Les procédures comptables concernant le plan d'auto-assurance ont été élaborées en détail et rédigées en mars 1997.</p> <p>➤ Le FSI étudie actuellement les changements à apporter au système. Celui-ci a recommandé des essais conjoints avec la participation de la FSFA et de l'OTI, qui doivent être achevés en novembre 1998.</p> <p>➤ Le PAM a décidé que le plan d'auto-assurance serait présenté comme compte spécial du Fonds général, conformément à la définition de ces comptes figurant aux articles 1.1 et 5.1 du Règlement financier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Commissaire aux comptes a pris note de la modification de la politique de présentation comptable du plan d'auto-assurance et a exposé son opinion à ce sujet dans son rapport pour 1996-97 (paragraphe 67 à 69).</li> </ul>
<b>12. Monétisation de produits</b>			
<p>Je recommande qu'un document énonçant la politique générale en matière de monétisation soit établi et que des directives détaillées soient publiées pour indiquer les différentes situations dans lesquelles le PAM peut participer aux différentes étapes des opérations de monétisation, avec les responsabilités correspondantes.</p>	(Pas de réaction)	<p>➤ Le Directeur exécutif a publié le 22 décembre 1995 la circulaire ED95/007 sur la vérification des fonds d'origine locale (la directive correspondante OD95/002 a été publiée le 22 décembre 1995) pour réaffirmer la responsabilité qui incombe au Directeur exécutif en ce qui concerne la gestion financière des fonds monétisés et prescrire que des vérificateurs externes locaux devront vérifier chaque année tous les fonds, sous la supervision de l'OEDA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandation appliquée et améliorations en cours, selon que de besoin.</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Division des finances a publié le 6 novembre 1996 la directive FS96/002 sur la gestion des fonds provenant de la vente de produits donnés, qui définit les modalités de participation du PAM aux différentes étapes de toute opération de monétisation.</li> <li>➤ La Division des finances a publié le 16 juin 1998 la directive FS98/004 relative au traitement comptable des fonds provenant de la vente de produits donnés afin de prescrire, dans les cas où le PAM est considéré comme gardien des fonds monétisés, les procédures à suivre pour ouvrir des comptes bancaires distincts, comptabiliser le produit de la monétisation, procéder au rapprochement mensuel du livre de caisse et soumettre les rapports appropriés à la Division des finances.</li> <li>➤ En mai 1997, le Conseil d'administration a approuvé les politiques applicables à l'utilisation des fonds monétisés pour l'aide alimentaire fournie par le PAM dans le cadre des opérations de secours et des activités de développement (WFP/EB.A/97/5-A).</li> <li>➤ Le 24 novembre 1997, le Sous-Directeur exécutif a adressé des instructions écrites à tous les bureaux de pays concernant la clôture des comptes à double signature.</li> </ul>	
<b>13. Evaluation des transactions en nature</b>			
Je recommande que le système d'évaluation appliqué aux transactions en nature soit revu afin de documenter, de simplifier et d'unifier la comptabilisation de ces transactions.	(Pas de réaction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le 23 octobre 1997, la Division des finances a publié la directive FS97/004 sur l'évaluation des contributions de produits en nature, qui prescrit un processus simplifié d'évaluation par catégorie d'activités, de calcul des prix et de comptabilisation des produits donnés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Commissaire aux comptes a considéré que cette procédure constituait une amélioration qui devrait être revue au cours du</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
			nouvel exercice biennal, ce système n'ayant été appliqué qu'en 1998 (paragraphe 37).
<b>14. Clôture des comptes des projets achevés</b>			
Je recommande qu'il soit établi et appliqué des procédures concernant la clôture des comptes des projets et la restitution des soldes budgétaires correspondants en vue d'éliminer le délai entre l'achèvement des opérations et la clôture finale des comptes des projets.	(Pas de réaction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il a été établi de nouvelles procédures concernant la clôture des comptes des projets qui seront incluses dans la stratégie de TTEM.</li> <li>➤ En 1997, la FSFA, le FSI et l'OD ont mené une vaste opération de clôture des comptes des projets qui a porté sur 474 projets antérieurs au WIS et 741 projets achevés entrés dans le système WIS. Depuis lors, les comptes des projets achevés ont été clos périodiquement.</li> <li>➤ Le FSI travaille sur un programme du système WIS qui procédera automatiquement à la clôture des comptes bilatéraux et à la restitution des soldes budgétaires correspondants. Ce programme du système WIS devrait être achevé d'ici au 31 décembre 1998.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours.</li> </ul>
<b>15. Opérations bilatérales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mon prédécesseur a recommandé que le PAM revoie chaque mois l'état des dépenses et du financement de chaque opération bilatérale.</li> </ul>	(Pas de réaction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A l'heure actuelle, des rapports sur l'état des dépenses et le financement de chaque compte bilatéral sont publiés périodiquement par le système GL:M à des fins d'examen interne. Jusqu'à présent, il n'a pas été produit de rapports mensuels sur les opérations bilatérales au moyen du système GL:M, mais les derniers rapports ont été publiés en mai 1998 en vue d'un examen par la FSFA en juin 1998.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Commissaire aux comptes a relevé que des améliorations avaient été apportées au suivi des soldes négatifs des comptes bilatéraux mais a réitéré sa recommandation tendant à ce qu'une coopération plus étroite soit instaurée</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
			et à ce que les responsabilités respectives des unités administratives intéressées (Ressources, Opérations et Finances) soient définies clairement (paragraphe 70).
<ul style="list-style-type: none"> <li>[Je souscris à la recommandation formulée récemment par le Département de la vérification interne des comptes tendant à ce que] les responsabilités concernant la gestion de tous les aspects des fonds bilatéraux soient déterminées clairement.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La question des responsabilités spécifiques des bureaux intéressés n'a pas encore été réglée. Ces bureaux comptent le faire au moyen d'une série de discussions et de réunions qui doivent se tenir d'ici à décembre 1998.</li> </ul>	
<b>16. Engagements liés au personnel</b>			
<p>Les prestations dues à la cessation de service devraient faire l'objet d'une provision, ou leur montant devrait être divulgué.</p>	(Pas de réaction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A sa session annuelle de mai 1997, le Conseil d'administration est convenu que le PAM doit comptabiliser ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et devrait établir un plan détaillé en vue de leur amortissement. Le Conseil a fait savoir qu'il aurait besoin de plus amples informations avant de pouvoir prendre une décision finale (WFP/EB.A/97/9 – décision 1997/EB.A/8).</li> <li>➤ Les états financiers de l'exercice 1996-97 font désormais apparaître tous les engagements liés au personnel, avec les montants correspondants.</li> <li>➤ La FAO a fourni en juin 1998 les données nécessaires pour évaluer la part devant revenir au PAM des engagements concernant la couverture médicale après la cessation de service. Grâce à ces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un document à ce sujet sera soumis au Conseil d'administration en janvier 1999.</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
		données, le PAM pourra maintenant établir un document à ce sujet et le soumettre à l'examen du Conseil pour décision.	
<b>17. Avoirs matériels des bureaux de pays</b>			
Je recommande que [de nouvelles politiques comportant des éléments de décentralisation et d'informatisation de la gestion des stocks] soient introduites dès que possible.	(Pas de réaction)	➤ Le 16 avril 1997, la Division des services de gestion a publié la directive MS97/008/003 indiquant les directives et procédures à suivre pour la gestion et le contrôle des stocks du PAM, qui contient des instructions opérationnelles spécifiques concernant la gestion des stocks. Un système informatisé de gestion des stocks est maintenant opérationnel, mais certaines améliorations doivent encore lui être apportées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation appliquée et améliorations en cours, selon que de besoin, comme relevé par le Commissaire aux comptes (paragraphe 100).</li> </ul>
<b>18. Systèmes d'information financière et de comptabilité</b>			
Il faudrait notamment:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que des instructions opérationnelles écrites soient publiées au niveau de l'ensemble de l'organisation pour définir la terminologie et les procédures applicables en matière de contrôles internes et définir les responsabilités en ce qui concerne leur application.</li> </ul>	Le Manuel des finances et les Guide comptable des bureaux de pays comprennent des sections consacrées aux principales mesures de contrôle internes; ces sections seront développées et mises à jour.	➤ Un accent plus marqué a été mis sur la publication de circulaires du Directeur exécutif, de directives des divisions et d'autres directives non seulement pour définir les termes employés en matière de contrôle interne mais aussi pour prescrire les procédures et procédés à suivre et identifier les responsabilités à cet égard.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Commissaire aux comptes a noté qu'il restait encore beaucoup à faire dans ce domaine (paragraphe 98).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publier et appliquer des instructions comptables opérationnelles (y compris un nouvel organigramme des comptes adapté au nouveau modèle de financement adopté par le PAM).</li> </ul>	Les progrès dans ce domaine ont été entravés par l'insuffisance des ressources disponibles.	➤ Un organigramme des comptes révisé, mis à jour et amélioré est sur le point d'être achevé. D'utilisation facile, il donne toutes les informations détaillées nécessaires et indique également le directeur de programme ou fonctionnaire responsable de chaque compte. Une fiche récapitulative qui explique les	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Commissaire aux comptes a noté que les changements qui avaient été introduits étaient limités et qu'il avait été informé des efforts</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
		<p>fonctions de chaque compte et ses modalités d'utilisation est en cours d'élaboration.</p> <p>➤ Indépendamment des instructions et procédures comptables déjà mentionnées au paragraphe 10, la FSFA a publié en 1996 cinq instructions concernant l'avance au titre de l'indemnité pour frais d'études, la facturation de services fournis à d'autres organisations, le rapprochement des états de paie, le rapprochement des comptes liés au personnel, et les relevés des comptes courants; en 1997, trois instructions concernant les loyers au siège, les recettes provenant des intérêts sur les fonds placés par la FAO – les ajustements de change – les commissions bancaires, les frais des services de conseil, et l'état du compte courant du PNUD; et, en 1998, deux instructions sur les lettres de crédit et sur les contributions à recevoir/bordereaux de réception.</p>	<p>majeurs entrepris pour améliorer le contrôle des transactions comptables (paragraphe 100).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer et/ou mettre à jour la documentation nécessaire à l'utilisation des systèmes (guide des usagers et guide de développement)</li> </ul>	<p>Le PAM ne conservera pas ses systèmes existants au-delà de deux ou trois ans et il ne serait probablement pas rentable de créer des guides de développement des systèmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le manuel des usagers du système WIS a été publié en mai 1996.</li> <li>➤ Un manuel du système GL:M a été publié en mai 1997.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandation appliquée et améliorations en cours, selon que de besoin.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réviser les interfaces (particulièrement avec le système PERSYS).</li> </ul>	<p>Comme la FAO doit bientôt remplacer le système PERSYS, il faudra étudier dans quelle mesure il serait utile de vouloir résoudre les problèmes liés à ce système.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les problèmes posés par les interfaces entre les divers systèmes d'entrée et le système GL:M ont été étudiés à la fin de 1996. Certains progrès ont été accomplis en 1997: ainsi, le transfert des informations provenant du Journal et des bordereaux de paiement dans le système GL:M est désormais automatisé. Les autres améliorations à apporter au système seront évaluées lors de l'introduction du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours.</li> </ul>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/97/4-F)	Réaction du PAM (WFP/EB.A/97/4-F)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes(*)
		<p>nouveau système de gestion financière du FMIP.</p> <p>➤ Les autres problèmes d'interface, particulièrement avec le système PERSYS, seront évalués lors de l'introduction des systèmes de gestion des ressources humaines du FMIP.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmettre les informations comptables des bureaux de pays au siège sous forme électronique.</li> </ul>		<p>➤ Comme indiqué dans les rapports sur l'avancement du FMIP, l'expansion continue de l'interconnexion entre le PAM et les bureaux de pays permettra de transmettre les données sous forme électronique, sauf dans de rares cas où cela ne serait pas rentable. Tous les pôles régionaux et bureaux de pays indépendants seront reliés d'ici à la fin de 1999.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours.</li> </ul>

(\*) Cette colonne reprend les observations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport détaillé sur l'exercice 1996-97 au sujet de la suite donnée par le PAM à ses recommandations. Le numéro du paragraphe pertinent du rapport est indiqué entre parenthèses.