

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 19–21 février 2007

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2007/6-B/1
15 janvier 2007
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DE TRÉSORERIE DU PAM

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directeur, Bureau du Commissaire aux comptes:	M. G. Miller	tél.: 0044 207 7987136
--	--------------	------------------------

Commissaire aux comptes:	M. R. Clark	tél.: 066513-2577
--------------------------	-------------	-------------------

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





National Audit Office

Audit international

Le National Audit Office (NAO) fournit des services d'audit externes au Programme alimentaire mondial. Le Commissaire aux comptes, Sir John Bourn, a été nommé par le Conseil d'administration aux termes de l'Article XIV du Règlement financier. Outre l'avis qu'il formule sur les états financiers du PAM, son mandat lui donne pouvoir de rendre compte au Conseil d'administration de l'efficacité des procédures financières ainsi que de l'administration et de la gestion générales de l'Organisation.

Le NAO fournit des services d'audit externes aux organisations internationales, en toute indépendance des fonctions qu'il assume en tant qu'Instance suprême de vérification des comptes du Royaume-Uni. Le NAO dispose d'une équipe dévouée de professionnels qualifiés ayant une vaste expérience de l'audit des organisations internationales.

Le présent rapport a pour objet de donner une opinion et des assurances indépendantes aux gouvernements, entre autres, de valoriser la gestion et la gouvernance financières de l'Organisation et, par le biais de l'audit, d'appuyer les objectifs des activités du PAM.

Rapport du Commissaire aux comptes

Programme alimentaire mondial – Examen de la gestion de trésorerie

<u>TABLE DES MATIERES</u>	<u>PARAGRAPHES</u>
Résumé	1-3
Portée de l'examen	4-10
Introduction et contexte	11-23
Gestion de la trésorerie, des avoirs en banque et des devises	24-42
Contrôle de la gestion des placements	43-63
Directives concernant la trésorerie, performance et évaluation des risques	64-74
Conclusions générales de l'examen	75-77

RÉSUMÉ

- **Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des liquidités.**
- **Assurance indépendante donnée au Conseil d'administration que les fonds remis sont bien gardés, gérés efficacement et disponibles pour l'utilisation appropriée.**
- **11 recommandations pour améliorer les dispositions prises en matière de gestion de la trésorerie.**

1. Tous les ans, depuis 2002, le Programme alimentaire mondial (PAM) dispose de liquidités importantes en fin d'exercice, soit un solde de plus de 1 milliard de dollars É.-U. Des soldes aussi élevés nécessitent un contrôle efficace de la gestion afin de conserver ces importantes liquidités et de doter le PAM des ressources lui permettant de répondre rapidement aux nouvelles situations d'urgence, d'appuyer les opérations en cours et de financer les obligations encourues au titre de ses activités passées, par exemple le financement des prestations dues au personnel.
2. Nous avons procédé à un audit indépendant du contrôle et de la garde des soldes de trésorerie, ainsi que des dispositions prises en matière de gestion des fonds de l'Organisation.
3. À l'issue de notre examen de la gestion des risques, des principaux contrôles de la gestion et des activités de placement, nous avons conclu que, de façon générale, les liquidités étaient gardées de manière adéquate, les rendements des placements étant raisonnables compte tenu des faibles critères de risque adoptés. Nous avons néanmoins présenté 11 recommandations en vue d'améliorer la gestion des ressources du PAM pour:
 - améliorer les prévisions des liquidités;
 - normaliser les modes opératoires et les responsabilités pour les intégrer dans les outils normalisés du système;
 - continuer à analyser les dépenses et les soldes de trésorerie et à en rendre régulièrement compte au Conseil d'administration;
 - assurer des contrôles financiers efficaces des paiements et des opérations bancaires électroniques;
 - revoir l'utilisation des comptes bancaires à solde nul;
 - confirmer l'efficacité de la fourniture des services financiers et des stratégies de placement;
 - continuer à affiner de solides indicateurs de performance des placements axés sur les résultats;

- garantir un accès approprié aux placements à long terme en fonction des besoins;
- effectuer une évaluation périodique de la performance d'autres modalités de placement;
- établir des directives claires et abondamment documentées en matière de gestion de la trésorerie; et
- adopter des objectifs et des cibles institutionnels bien définis en ce qui concerne le fonctionnement de la gestion de trésorerie.

PORTÉE DE L'EXAMEN

➤ *Aperçu général de l'audit et des questions examinées.*

4. En 2002, nos prédécesseurs ont procédé à un examen approfondi de la gestion de la trésorerie pour la période allant de janvier 1999 à juin 2002, au cours de laquelle le PAM avait repris la fonction de gestion de sa propre trésorerie à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Le rapport d'audit examinait si le PAM gérait ses liquidités conformément aux règles, règlements et politiques en vigueur, et s'il le faisait de la manière la plus efficace et la plus rentable en faisant correspondre ses entrées et ses sorties de fonds, en minimisant la nécessité d'emprunter et en optimisant l'excédent pouvant être placé au jour le jour.
5. Nos prédécesseurs ont conclu que les fonds donnés ou confiés au PAM avaient été gérés avec prudence conformément aux directives et que le Secrétariat avait progressivement mis en place les dispositifs et instruments organiques nécessaires après la reprise de la responsabilité de la trésorerie à la FAO, le 1er janvier 1999. À la suite du renforcement du Service de la trésorerie, qui a été doté d'un nouveau chef et d'un fonctionnaire supplémentaire pour assurer le suivi des placements, nos prédécesseurs ont estimé que le PAM était en mesure d'adopter une approche plus dynamique sur les questions en suspens, à savoir, par ordre de priorité:
 - la reprise à la FAO de la gestion des avoirs à long terme (réalisée en 2003);
 - l'amélioration de l'exactitude des prévisions des liquidités grâce à l'utilisation de toutes les fonctionnalités du système WINGS afin d'optimiser les excédents pouvant être placés;
 - la rationalisation des arrangements bancaires sur le terrain;
 - l'examen de tous les services liés à la trésorerie sur la base d'un processus de mise au concours; et
 - l'élaboration d'une politique d'ensemble en matière de change.

6. Au cours de notre examen, nous avons examiné les progrès réalisés par rapport à ces priorités et identifié les domaines dans lesquels nous jugeons que des mesures supplémentaires sont requises au sujet des principales recommandations de nos prédécesseurs:
 - le PAM devrait davantage utiliser les comptes à solde nul;
 - les fonds placés dans le compte du marché monétaire devraient être maintenus au niveau minimal pour optimiser le rendement global; et
 - les directives relatives aux placements devraient être précisées à l'aide d'indicateurs de référence au regard desquels il sera possible d'évaluer la performance des gestionnaires de placements.
7. Notre examen d'audit a porté sur la période 2002-2006, de façon à obtenir une analyse raisonnable de l'évolution des soldes de trésorerie, des recettes et des dépenses, et à pouvoir évaluer l'adéquation des ressources de trésorerie sur une période couvrant toute une gamme de circonstances opérationnelles.
8. Nous avons étudié les principaux contrôles de la trésorerie effectués par le Secrétariat et le personnel chargé des finances:
 - prévisions des liquidités pour décider du niveau des besoins opérationnels;
 - examen mensuel par la direction générale des mouvements de caisse;
 - contrôle par la Sous-Division de la trésorerie des gains ou des pertes des opérations bancaires, des placements et des opérations en devises;
 - rapprochements bancaires réguliers par le siège, les bureaux régionaux ou les bureaux de pays pour confirmer l'exactitude des soldes de trésorerie enregistrés; et
 - contrôle par le Comité des placements des soldes de trésorerie et du rendement des placements.
9. Le présent rapport évalue la gestion des ressources financières du PAM en examinant si:
 - les modalités actuelles relatives à la trésorerie et la politique de gestion des placements ou des fonds sont adéquates;
 - le rendement des placements du PAM est raisonnable; et
 - la performance et les risques sont gérés de façon adéquate et dynamique.
10. Le présent rapport examine également le profil des risques institutionnels et les répercussions potentielles de la gestion des fonds sur l'examen des procédures de l'Organisation.

INTRODUCTION ET CONTEXTE

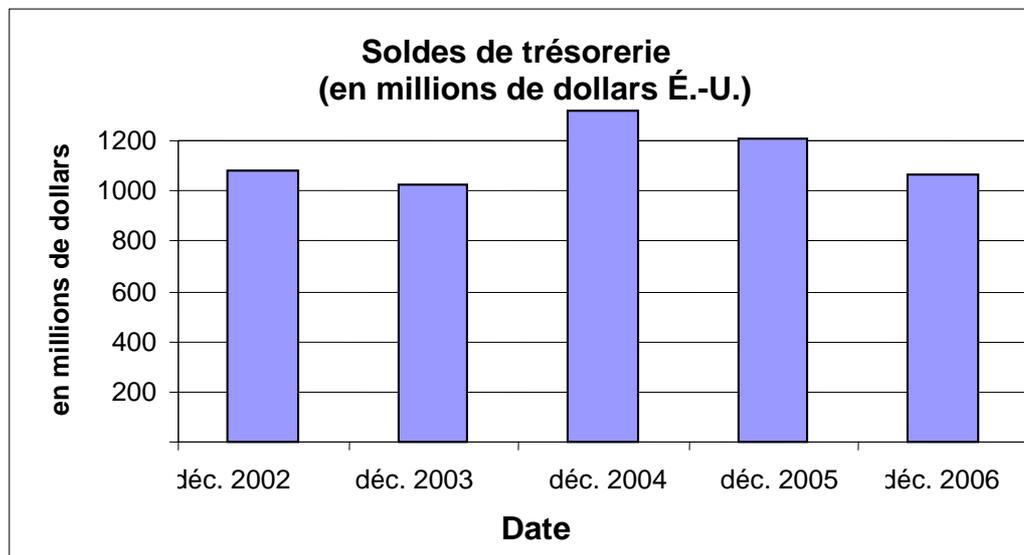
- *Les liquidités du PAM au cours de ces dernières années.*
- *Où le PAM détient ses liquidités et comment il les dépense.*
- *Initiatives visant à renforcer la gestion des fonds.*

11. Le Secrétariat entend maintenir une capacité de financement adéquate pour répondre efficacement à trois situations d'urgence simultanées en sus de ses engagements financiers découlant de ses activités passées, par exemple l'assurance maladie après la cessation de service.

Soldes de trésorerie gérés par le PAM

12. Les soldes de trésorerie du Programme¹ proviennent uniquement des contributions volontaires ou des recettes diverses produites par les placements ou les activités telles que les services de transport aérien. Le PAM assure la gestion de soldes importants qui, depuis 2002, représentent à chaque fin d'exercice un montant total de plus de 1 milliard de dollars.

Figure 1: Évolution des soldes de trésorerie, 2002-2006



Source: États financiers du PAM et comptes de gestion

¹ Liquidités disponibles sur demande, placements à court terme aisément mobilisables, de montants connus, dont la valeur n'est soumise qu'à un risque de change minime, ou en réserve pour faire face à des engagements à plus long terme.

13. La figure 1 montre les liquidités détenues par le Programme à la fin de chacun des quatre derniers exercices et au début de notre audit, en août 2006. Les soldes incluent les fonds réservés pour les prestations dues au personnel et le remboursement d'un prêt à long terme, ainsi que les réserves et ressources en espèces pour appuyer les opérations. L'examen des états financiers des deux derniers exercices biennaux montre que le PAM disposait des liquidités adéquates pour faire face à ses engagements si ces sommes avaient dû être immédiatement versées à la fin de chaque exercice biennal: placements à court terme et liquidités représentant 1,13 milliard de dollars à la fin de décembre 2005, contre un montant total des sommes à payer et des engagements non réglés de 907 millions de dollars (884 et 598 millions de dollars, respectivement, pour décembre 2003).
14. En juin 2006, le Secrétariat a présenté au Conseil d'administration un rapport détaillé sur le financement des engagements au moyen des liquidités à la fin de 2005².

Où le PAM détient-il ses liquidités?

15. À la fin de 2005, l'encaisse du PAM s'élevait au total à 1 208 millions de dollars³, à savoir:
- 895 millions de dollars (74 pour cent) sous forme d'un portefeuille de placements à court terme administré par trois sociétés externes d'investissement. Conformément à l'article 11.2 du Règlement financier, les principaux critères pour effectuer ces placements à court terme sont la sécurité, la liquidité et la rentabilité. Le portefeuille se limite donc à des placements présentant de faibles risques, en espèces ou équivalents, bons du trésor, obligations de société et d'État, et titres garantis par des avoirs;
 - 194 millions de dollars (16 pour cent) dans des comptes en banque tenus par le siège;
 - 41 millions de dollars (3 pour cent) détenus par les bureaux de pays à des fins opérationnelles, soit dans des comptes bancaires locaux ou sous forme de petite caisse;
 - 21 millions de dollars (2 pour cent) détenus en fiducie dans les banques des bureaux de pays, principalement pour le compte de gouvernements provenant de la vente de produits alimentaires après livraison au gouvernement bénéficiaire, de la vente de produits impropres à la consommation humaine, de la vente de matériel d'emballage et articles assimilés, ou du recouvrement des coûts liés aux pertes de produits alimentaires après livraison; et
 - 57 millions de dollars (5 pour cent) sous forme d'un placement auprès du Trésor des États-Unis en garantie du remboursement d'un prêt de produits d'une durée de 30 ans accordé par un État membre.
16. En janvier 2002, les soldes de trésorerie du PAM s'élevaient à 904 millions de dollars. Depuis lors, les avoirs en banque et la trésorerie des bureaux de pays sont passés de 15 à 41 millions de dollars en décembre 2005. La proportion du montant total des soldes de trésorerie gérée centralement sous forme de placements à court terme ou gardée par le siège dans des comptes en banque a également augmenté de 7 pour cent, passant de 83 pour cent (747 millions de dollars) en janvier 2002 à 90 pour cent (1 089 millions de dollars) à la fin

² WFP/EB.A/2006/6-H/1

³ WFP/EB.A/2006/6-A/1/2

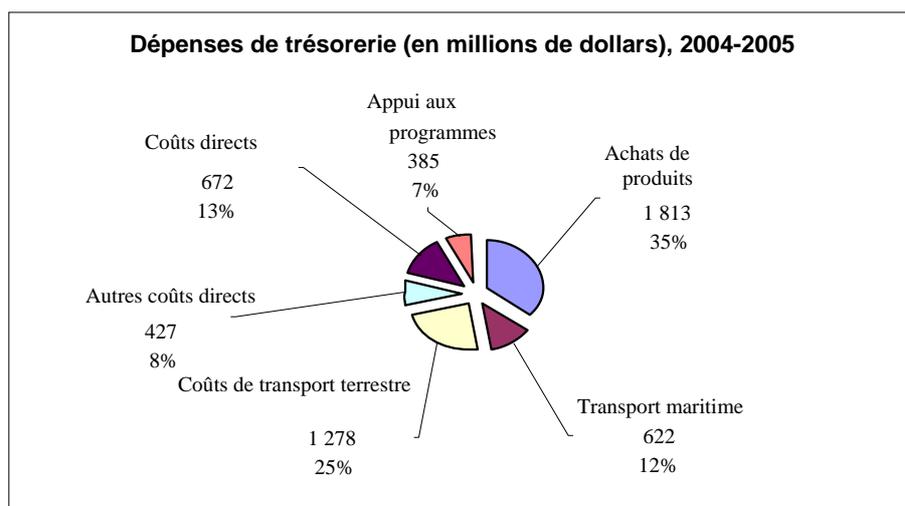
de 2005. La comparaison montre que des liquidités plus importantes sont certes gardées dans les bureaux de pays pour les opérations locales, mais que les moyens de trésorerie sont davantage concentrés au niveau central à des fins de placement.

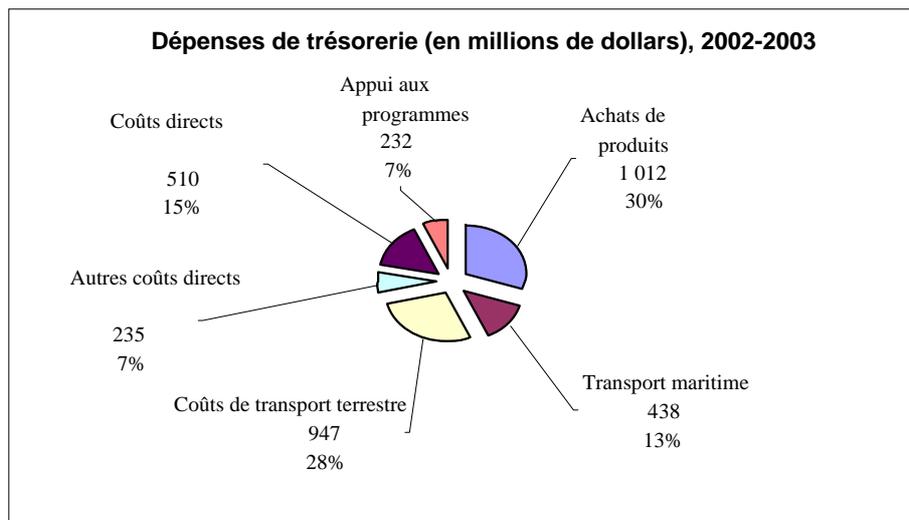
Comment le PAM dépense-t-il ses liquidités?

17. La figure 2 montre, sur la base des états financiers, de quelle manière ont été dépensées les ressources de trésorerie au cours des deux derniers exercices biennaux:

- les **achats de produits** représentent l'aide alimentaire achetée par le PAM;
- le **transport maritime** inclut les coûts du transport maritime des produits;
- les **coûts de transport terrestre** sont les coûts de conservation et de livraison des produits alimentaires et autres articles entre le point d'arrivée du transport extérieur (transport maritime par exemple) et la destination finale;
- l'**appui aux programmes** inclut les coûts administratifs indirects de l'appui aux activités des programmes, tels que la dotation en personnel chargé de la passation des marchés, de la logistique et de l'appui technique, qui ne peuvent être directement liés à une seule opération;
- les **coûts d'appui directs** sont les coûts variables de l'appui aux opérations dans les pays, tels que la dotation en personnel local, le transport aérien et le matériel, qui n'auraient plus lieu d'être si l'opération cessait; et
- les **autres coûts directs** incluent les coûts opérationnels variables afférents aux organismes coopérants qui, là encore, n'auraient plus lieu d'être si l'opération cessait.

Figure 2: Dépenses de trésorerie au cours de l'exercice biennal





Source: États financiers du PAM

18. La figure 2 montre que, s'agissant de la structure des dépenses, la principale augmentation a été l'accroissement de 5 pour cent des achats de produits alimentaires par rapport au montant total dépensé. Les autres postes de dépenses ont diminué par rapport au total, les coûts d'appui directs enregistrant un recul de 2 pour cent et les coûts de transport terrestre, de 3 pour cent par rapport au total.

Comparaison des niveaux de liquidités de différentes organisations

19. Le Secrétariat a présenté à la session annuelle du Conseil d'administration, en juin 2006, une analyse des soldes au regard des dépenses de trésorerie⁴. Dans le cadre de notre examen, nous avons comparé ces résultats à la fin de 2005 avec ceux de trois organisations des Nations Unies intervenant à l'échelle mondiale, à savoir l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). La comparaison directe de l'adéquation des réserves d'organisations ayant des mandats, des engagements et des sources de financement différents présente certes des limites. Toutefois, nous avons constaté que le montant global des avoirs couvrait 7,4 mois de la moyenne des dépenses à la FAO, 11,1 mois à l'OIT et 1,4 mois au HCR. Au PAM, par comparaison, le montant global des liquidités représentait 5,6 mois de la moyenne des dépenses de trésorerie.

Importance des initiatives prises en matière de trésorerie

20. De façon à garantir une solide assise financière permettant d'atteindre les cinq objectifs stratégiques prioritaires énoncés dans le Plan stratégique 2006-2009⁵, le Conseil d'administration a approuvé sept objectifs de gestion. Dans le cadre de notre examen, nous avons examiné les progrès réalisés au regard de trois de ces objectifs:

⁴ WFP/EB.A/2006/6-H/1

⁵ WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1

- cinquième objectif de gestion: fournir des services d'infrastructure techniques et opérationnels à l'appui d'opérations efficaces;
- sixième objectif de gestion: être transparent, rendre des comptes et gérer les risques; et
- septième objectif de gestion: mobiliser des ressources, pour garantir que le PAM dispose des ressources dont il a besoin pour lutter contre la faim sur tous les fronts.

21. Depuis 2005, le Secrétariat a pris un certain nombre d'initiatives en vue d'améliorer les procédures relatives à la gestion de trésorerie conformément à ces objectifs de gestion:

- nomination d'un nouveau responsable de la trésorerie ayant une expérience des banques commerciales;
- développement du Comité des placements, qui conseille le Directeur exécutif sur les questions se rapportant à la trésorerie, afin de lui adjoindre de nouveaux conseillers externes spécialisés;
- adoption d'une nouvelle politique en matière de placements; et
- élaboration de nouvelles directives concernant la délégation de pouvoirs en matière de trésorerie et la gestion des problèmes de change.

22. Au moment de notre audit, une nouvelle directive relative à la délégation d'attributions supplémentaires au Service de la trésorerie était sur le point d'être approuvée par le Directeur exécutif, à savoir:

- gestion de trésorerie – en vue d'autoriser le mouvement des liquidités entre des comptes de dépôt à hauteur de 100 millions de dollars au maximum sur cinq ans, ou entre des comptes courants à hauteur de 200 millions de dollars pour une durée similaire;
- gestion des placements, en vue de préparer des rapports sur la performance des gestionnaires des placements; et
- fluctuations de change – en vue d'approuver les transactions visant à couvrir le risque de change, ou l'achat et la vente de devises individuellement, à hauteur de 50 millions de dollars sur une période de cinq jours.

23. Nous avons donc examiné l'efficacité des contrôles effectués à l'échelle de la trésorerie et de l'Organisation concernant les risques spécifiques associés à ces responsabilités, en particulier:

- le risque que des fonds suffisants ne soient pas disponibles en temps voulu et à l'endroit souhaité; ou que des montants excessifs soient gardés sans apporter un rendement maximal (risques pris en compte moyennant les prévisions de liquidités et le contrôle de gestion);
- le risque que les fonds ne soient pas gardés en des lieux adaptés et sûrs (risque pris en compte par l'évaluation du profil des banques);

- le risque de pertes de fonds imputables aux fluctuations de change défavorables (risque pris en compte par les nouvelles directives relatives à la couverture du risque de change visant à minimiser les pertes de change); et
- la baisse des intérêts produits par les placements (risque pris en compte par les contrôles effectués par le Service de la trésorerie et le Comité des placements).

GESTION DE LA TRÉSORERIE, DES OPÉRATIONS BANCAIRES ET DES DEVISES

- *Prévision des liquidités.*
- *Arrangements bancaires.*
- *Couverture du risque de change.*
- *Recommandations de l'audit.*

24. Un contrôle efficace de la gestion de trésorerie garantit un transfert en temps voulu, entre organismes bancaires sûrs, des montants nécessaires pour répondre aux besoins immédiats de financement. La prévision des liquidités est donc une activité essentielle du Service de la trésorerie pour s'assurer que des fonds suffisants soient disponibles au moment souhaité.

Prévision des besoins de caisse

25. Le Service de la trésorerie prévoit les besoins de liquidités pour s'assurer que des fonds suffisants sont détenus dans des dispositifs bancaires du marché monétaire aisément accessibles. Ces fonds peuvent être transférés sans délai pour financer des besoins opérationnels immédiats. Les fonds qui ne sont pas requis pour les activités au jour le jour sont mis à disposition pour des placements appropriés.
26. En juillet 2006, le Comité des placements s'est inquiété de la fiabilité des prévisions des recettes reposant sur les contributions confirmées en l'absence de confirmation des dates de réception. À sa réunion de mars 2006, le Comité s'est également prononcé en faveur d'une amélioration des prévisions des flux de liquidités moyennant le partage de l'information entre les divers services du PAM.
27. Un examen mensuel des comptes de gestion, mis en place en 2004, aide à établir des prévisions des liquidités en informant la direction des risques potentiels d'un financement insuffisant. Les comptes de gestion montrent le nombre de mois de disponibilité de liquidités pour les activités (1,4 mois à la fin d'août 2006), ainsi que le nombre de mois nécessaires pour convertir les annonces de contribution monétaire en liquidités (5,9 mois) et pour régler les sommes dues (1,4 mois).

28. En novembre 2006, le Conseil d'administration a pris note de la proposition du Secrétariat de ne comptabiliser les dépenses qu'après livraison des services et produits⁶. L'efficacité de la prévision des liquidités peut pâtir d'une telle comptabilisation des dépenses à moins que les dates de paiement des engagements ne soient prises en compte dans le système comptable le plus tôt possible.

Recommandation 1: Nous encourageons le Secrétariat à faire en sorte que les prévisions des liquidités appuient de façon adéquate les programmes en cours et les besoins opérationnels immédiats:

- en encourageant tous les services de l'Organisation à bien comprendre l'intérêt d'un partage rapide de l'information;
- en favorisant la comptabilisation des dépenses ou des engagements dans les meilleurs délais; et
- en encourageant la notification au plus tôt des montants reçus des donateurs.

Mise à niveau du système comptable pour améliorer la prévision des liquidités

29. La deuxième priorité du rapport de 2002 du Commissaire aux comptes portait sur la mise en œuvre des fonctionnalités du système WINGS pour améliorer la prévision des liquidités. Les plans de mise à niveau du système comptable WINGS qui devaient être exécutés en 2008 incluent une fonctionnalité renforcée permettant une comptabilisation précise et rapide de toutes les transactions liées aux liquidités (par exemple, ordres d'achat, factures, paiements et sommes reçues).

30. Cette mise à niveau a pour objet de permettre d'établir des rapports exacts et à jour sur la gestion de trésorerie, au niveau mondial ou local, pour aider à établir les prévisions des liquidités et à prendre les décisions de gestion. La prévision des liquidités sera appuyée par des outils standard du système qui remplaceront la procédure manuelle existante de collecte des données, laquelle demande beaucoup de temps et accroît le risque de saisie incomplète ou erronée. Une condition préalable au fonctionnement harmonieux de ces outils est que les principales procédures et responsabilités soient normalisées à l'échelle du système dès que possible.

Recommandation 2: Nous appuyons le projet de normalisation des prévisions et des rapports concernant les liquidités qui doit résulter de la mise à niveau du système comptable WINGS; et nous recommandons que les procédures, rôles et responsabilités soient normalisés, là où ce sera possible, à titre de condition préalable à l'établissement de prévisions cohérentes.

Nature des dépenses

31. Pour prévoir les liquidités et gérer efficacement les fonds, il faut avoir une idée précise des besoins opérationnels de façon à établir les budgets et à répartir les ressources. À l'heure actuelle, cette tâche est rendue difficile par le fait que le système comptable ne donne pas aisément accès à une séparation très détaillée des coûts par fonction, dans la mesure où les

⁶ 2005/EB.2//11

dépenses de personnel peuvent être imputées soit à des projets spécifiques, soit à l'appui au transport terrestre sur le terrain. La note 15 des états financiers de 2004-2005 faisait état des difficultés posées par la comptabilisation des dépenses de personnel par fonction. En 2006, le Secrétariat a lancé à titre expérimental un système de paie au Soudan pour les dépenses de personnel local qui pourrait résoudre ce problème.

32. En juin 2006, en réponse à une demande du Conseil d'administration qui souhaitait avoir une idée plus générale des dépenses de l'Organisation, le Secrétariat a présenté un tableau général des dépenses de l'exercice biennal 2004-2005, en séparant les dépenses imputables aux projets d'aide alimentaire de celles imputables aux projets de nature non alimentaire⁷, ainsi qu'une analyse des soldes de trésorerie. Dans nos rapports financiers destinés au Conseil d'administration, nous avons signalé des prêts et des interfinancements entre catégories d'activités qui affaiblissent la solidité de la séparation mentionnée dans le tableau général des dépenses entre opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et de redressement, projets de développement et opérations spéciales⁸.

Recommandation 3: Nous encourageons le Secrétariat à continuer de publier régulièrement et en temps voulu l'analyse des dépenses, pour tenir l'organe directeur informé de l'adéquation des ressources fournies pour les opérations centrales du PAM et appuyons les tentatives visant à faire la distinction entre les dépenses de personnel pour les examiner.

Sécurité bancaire

33. En octobre 2006, le PAM avait 343 comptes bancaires libellés en 70 monnaies différentes dans 82 pays pour garder les fonds destinés aux opérations mondiales ou à titre de réserve. Depuis la publication d'une directive financière en juillet 2006⁹, le Service de la trésorerie approuve l'ouverture des nouveaux comptes en banque après confirmation par un responsable régional des besoins opérationnels de chaque compte.
34. Les critères de sélection des banques sont régis par les dispositions du Manuel financier du PAM qui, dans tous les cas où cela est possible, prévoit d'utiliser le même réseau bancaire que le Programme des Nations Unies pour le développement. Le personnel chargé de la gestion de la trésorerie évalue l'assise financière de la banque sélectionnée et sa capacité de fournir les services requis, en s'en remettant aux profils publiés sur le risque de crédit des banques avant de donner le feu vert final à l'ouverture du compte. Sauf circonstances exceptionnelles, le Service de la trésorerie garde moins d'un mois de ressources opérationnelles dans les comptes bancaires des pays qui ne sont pas contrôlés par le siège.

Gestion des opérations bancaires électroniques

35. Nos visites sur le terrain tout au long de 2004-2005 et l'examen que nous avons effectué au siège ont révélé les défaillances des contrôles régionaux et centraux en matière de rapprochement bancaire, ce que nous avons souligné dans notre rapport financier de juin

⁷ WFP/EB.A/2006/G-6/1

⁸ WFP/EB.A/2004/6-B/1/3 and WFP/EB.A/2006/6-A/1/1

⁹ CFO2006/003

2006 au Conseil d'administration¹⁰. Nous y indiquons par ailleurs qu'il restait possible d'apurer sans tarder les montants non réglés depuis longtemps entre les relevés bancaires et le système comptable WINGS, un contrôle qui est essentiel pour un rapprochement bancaire efficace permettant de confirmer l'exactitude des soldes de trésorerie.

36. Les risques associés à un rapprochement bancaire insuffisant sont d'autant plus importants en l'absence de contrôles rigoureux des opérations bancaires informatisées. Nous avons donc examiné les mesures prises par les services chargés des finances et de la trésorerie pour renforcer les contrôles financiers existants des opérations bancaires électroniques:
- les relevés bancaires sont exportés quotidiennement dans le système comptable WINGS à partir de 40 bureaux de pays; il était prévu au moment de notre examen d'étendre cette fonctionnalité à 10 pays de plus;
 - un modèle d'autorisation des fournisseurs est en cours d'introduction pour accroître le contrôle financier des paiements électroniques en garantissant que les transferts de liquidités par voie électronique ne soient possibles que pour des fournisseurs approuvés au préalable et validés par le système; et
 - la connectivité par Internet est développée à travers les banques qui utilisent le transfert électronique des fonds.
37. Nous **encourageons** le développement de l'interface entre les comptes bancaires dans les pays et le système comptable WINGS pour permettre un suivi dans les meilleurs délais et un contrôle plus efficace des montants non réglés de longue date moyennant le rapprochement des relevés bancaires et des registres comptables. L'approbation de listes de fournisseurs permet d'établir une séparation des responsabilités entre les membres du personnel chargés d'approuver les fournisseurs et ceux chargés d'autoriser les paiements, ce qui renforce le contrôle financier pour empêcher les paiements non réglementaires.
38. La Division des services financiers a étendu les procédures bancaires électroniques à 53 comptes à solde nul, d'où le transfert automatique et direct des soldes, tous les soirs, dans l'une des trois banques internationales, regroupant ainsi les fonds pour réduire les liquidités non porteuses d'intérêts. Les comptes à solde nul permettent un placement efficace et centralisé des fonds qui seraient sans cela tenus dans de nombreux comptes distincts de par le monde; les bureaux de pays peuvent toujours transférer des fonds des comptes à solde nul vers les comptes bancaires locaux à des fins opérationnelles.
39. Notre examen de la comptabilité de ces comptes à solde nul en a confirmé leur utilité, leur utilisation ayant été recommandée dans le rapport du Commissaire aux comptes de 2002¹¹. Toutefois, quatre des comptes à solde nul n'ont enregistré aucune transaction au cours du premier semestre de 2006 et l'un d'eux avait un découvert de 470 000 dollars à la fin de juillet 2006. Nous sommes donc d'avis qu'il est nécessaire de renforcer la surveillance financière au niveau régional et central pour s'assurer que des contrôles financiers rationnels et d'un bon rapport coût-efficacité sont effectués.

¹⁰ WFP/EB.A/2006/6-A/1/3

¹¹ WFP/EB.3/2002/5-A/1/3

Recommandation 4: Nous accueillons avec satisfaction les procédures de contrôle renforcées qui ont été mises en place pour les paiements électroniques et encourageons la mise en place sans tarder d'interfaces entre les relevés bancaires et le système comptable pour aider à repérer les domaines dans lesquels le risque de fraude est le plus important.

Recommandation 5: Nous recommandons que les services chargés des finances veillent à assurer l'utilisation rationnelle des comptes à solde nul pour appuyer une gestion efficace de la trésorerie, par les moyens suivants:

- en enquêtant dans les meilleurs délais sur les comptes à découvert;
- en s'assurant que les comptes bancaires non utilisés sont rapidement clos; et
- en étendant l'utilisation des comptes à solde nul à tous les pays sur la base d'une étude de cas qui examinerait les coûts de la formation, des liens de communication et du volume escompté de transactions passant par ces comptes.

Couverture du risque de change

40. L'importance d'un contrôle efficace des gains et pertes de change est mise en évidence par l'évolution significative des fluctuations de change qui représentent au total 38 millions de dollars pour l'exercice biennal 2004-2005, contre un gain de 60 millions de dollars pour l'exercice 2002-2003¹².
41. En juin 2006, le Directeur exécutif a indiqué¹³ qu'une stratégie de protection contre le risque de change était mise en oeuvre pour les dépenses en euros du siège afférentes au personnel. Le Secrétariat a en outre publié une nouvelle Directive en mai 2006, qui définit les rôles et attributions en matière de gestion des opérations en devises et indique les instruments financiers disponibles pour se prémunir contre les fluctuations de change¹⁴.
42. Les opérations de couverture du risque de change sont conçues pour réduire le risque de change. Notre examen a confirmé que la Directive abordait raisonnablement ce risque en n'autorisant pas la couverture de change à des fins de négociation ou de spéculation et en en limitant l'utilisation:
- à la valeur du flux de trésorerie couvert;
 - aux banques avec lesquelles des accords et des procédures ont été convenus au préalable, sur la base d'au moins trois devis tenant compte de la notation de chaque banque; et
 - à des délais maximaux de 30 mois pour chaque opération de couverture.

¹² WFP/EB.A/2006/6-A/1/2

¹³ WFP/EB.A/2006/6-A/1/1

¹⁴ ED2006/04

CONTRÔLE DE LA GESTION DES PLACEMENTS

- **Contrôle de la gestion.**
- **Comité des placements.**
- **Politique de placement.**
- **Sélection des fournisseurs de services financiers.**
- **Rapport avec l'examen des procédures de l'Organisation.**
- **Autres modalités de placement.**
- **Recommandations de l'audit.**

Contrôle de la gestion des placements

43. Le Directeur exécutif a délégué à la Division des services financiers du PAM la gestion des ressources importantes de trésorerie du Programme, y compris le contrôle des placements et des fluctuations de change. La Division est assistée à cet égard par un Comité des placements.
44. Le Comité conseille le Directeur exécutif sur la politique et les directives relatives aux placements, la stratégie globale en la matière ainsi que sur le choix des gestionnaires externes des placements, du dépositaire des fonds au niveau mondial¹⁵, des membres du Comité des placements et des autres conseillers, ainsi que sur la résiliation de leurs contrats. Il examine également la performance des gestionnaires externes des placements pour veiller à ce qu'ils respectent les directives arrêtées en matière de placement, et analyse le risque de change ainsi que les systèmes bancaires informatisés.
45. La résiliation du contrat de trois des six gestionnaires des placements au cours des quatre dernières années en raison de leurs résultats insuffisants au regard des objectifs montre l'importance que revêt le contrôle efficace des placements par le Comité. Deux de ces contrats ont été résiliés en 2005.

Comité des placements

46. Le dernier audit externe de la gestion de trésorerie avait recommandé que les membres du Comité des placements soient plus spécialisés. En application de la circulaire du Directeur exécutif en date du 1^{er} août 2001, le Comité se composait du Chef de cabinet, du Directeur exécutif adjoint chargé de l'administration et du Directeur de la Division des ressources, qui en sont membres à titre personnel, aux côtés de représentants extérieurs du Service de la

¹⁵ Banque recrutée pour assurer la garde des placements, régler les transactions s'y rapportant, percevoir les intérêts, réclamer le remboursement des taxes et impôts et calculer la valorisation.

trésorerie de la Banque mondiale et du Trésorier de la FAO. Le Directeur de la Division des services de contrôle (OSD) est membre du Comité à titre d'observateur.

47. À l'heure de notre examen, une nouvelle directive était sur le point d'être signée pour réviser la composition du Comité des placements. On prévoyait que les nouveaux membres permanents du Comité comprendraient des administrateurs de haut niveau aidés par des conseillers extérieurs et des professionnels compétents et que le Directeur d'OSD aurait un rôle d'observateur. Le représentant de la Banque mondiale auprès du Comité ayant également assumé la fonction de conseiller du Service de la trésorerie, il pourrait devenir observateur pour contribuer à la transparence et éviter les conflits d'intérêts.
48. Notre examen des comptes rendus des réunions du Comité des placements a confirmé que ce Comité utilise son expérience et ses connaissances à bon escient pour contrôler de façon efficace les soldes de trésorerie et le rendement des placements, et qu'il rend compte au Directeur exécutif de ses constatations. Nous **appuyons** la décision qui préconise l'apport de compétences spécialisées extérieures nécessaires au contrôle des placements, tous les coûts supplémentaires associés au développement du Comité devant néanmoins être mesurés à l'aune de critères bien définis d'amélioration de la performance du Service de la trésorerie.

Nouvelle politique de placement

49. L'objectif primordial de la politique de placement du PAM est de préserver la valeur des ressources en dollars des États-Unis, conformément aux dispositions de l'article 11.2 du Règlement financier. Le Directeur exécutif a approuvé une politique de placement révisée à compter d'octobre 2006, en remplacement de la politique approuvée en 1999. Le Service de la trésorerie a fixé l'objectif principal de la mise en œuvre de la nouvelle politique de placement de façon à assurer une meilleure concordance entre le profil des risques du portefeuille de placements à court terme du PAM et le faible degré de tolérance aux risques acceptable pour le PAM. Cette politique énonce les priorités en matière d'investissement des fonds, exception faite des ressources qui concernent les prestations dues au personnel.
50. La nouvelle politique diversifie le portefeuille de placements en fixant des limites au pourcentage des fonds du PAM détenus par chaque gestionnaire et pouvant être investis durant des périodes déterminées (horizon de placement) pour certains types de placements, par exemple les titres garantis par des avoirs. Cette politique précise les placements admissibles et fixe des critères de référence au regard desquels peut être évaluée la performance des placements à quatre horizons différents:
 - P0 – fonds de roulements qui peuvent être requis d'un jour à l'autre;
 - P1 – portefeuille à court terme, placé pour trois mois au maximum;
 - P2 – placements à moyen terme d'une durée d'une année au maximum; et
 - P3 – placements à plus long terme, stables sur une période de trois ans ou plus.
51. Le nouveau Comité des placements continuera de veiller au respect de la politique arrêtée en matière de placements.

Sélection des fournisseurs de services financiers

52. En 2005, le Comité des placements a mis fin aux contrats de deux des cinq gestionnaires des placements pour insuffisance de leurs résultats au regard des pourcentages de référence préalablement fixés sur la base des normes financières classiques concernant les rendements escomptés des dépôts bancaires sur trois mois. Le Programme a maintenu les contrats conclus avec les trois autres gestionnaires qui assurent la gestion des placements à court terme depuis 2001. Pour contribuer au passage à la nouvelle politique de placement, leurs contrats ont été prorogés pour une période supplémentaire de 3 ans sans faire appel à la concurrence. Les contrats prévoient un préavis de 45 jours en ce qui concerne leur résiliation par l'une quelconque des parties.
53. Avant de reconduire leur mandat, le Service de la trésorerie a examiné avec les fournisseurs de services leurs compétences en matière de gestion des fonds pour les quatre horizons de placement et a fourni au Comité des placements une étude sur l'aptitude de ces trois gestionnaires, après avoir évalué leurs performances depuis 2001 et procédé à une analyse statistique des risques inhérents au fait de confier les fonds à un ou deux gestionnaires pour chaque horizon de placement. Le Comité des placements a conseillé au Directeur exécutif de proroger les contrats des gestionnaires et d'approuver en août 2006 la sélection par mise au concours d'un quatrième gestionnaire extérieur, pour limiter la dépendance à l'égard de l'un quelconque des fournisseurs de services financiers¹⁶.
54. Le Programme ayant dû mettre fin aux contrats de gestionnaires des placements pour insuffisance de leurs performances, et compte tenu de la clause relative au préavis de 45 jours que doit donner l'une ou l'autre des parties pour les résilier, nous **avalisons** l'augmentation du nombre de fournisseurs de services financiers. Nous reconnaissons également que le maintien des fournisseurs de services actuels sans appel à la concurrence a évité le risque que représentait un changement au cours de la période d'introduction de la nouvelle politique de placement. À des fins de transparence, nous considérons toutefois que, dès que le quatrième gestionnaire des placements aura été sélectionné, une procédure de mise au concours par rotation améliorerait l'évaluation de la performance réalisée par le Comité des placements, et aiderait à maintenir la gestion optimale des placements.
55. Le Comité des placements a accueilli avec satisfaction en 2006 la procédure de mise au concours pour le recrutement du dépositaire mondial, laquelle prorogeait également le contrat du fournisseur retenu pour une période supplémentaire de trois ans à compter de janvier 2007, mais avec une réduction des frais estimée à 25 pour cent.

Recommandation 6: Nous recommandons qu'à la suite de la nomination d'un quatrième gestionnaire des placements par voie d'appel à la concurrence, les contrats de services financiers soient mis au concours périodiquement par rotation, pour assurer la continuité de la prestation des services financiers et permettre de confirmer en toute transparence la rentabilité et la performance des placements.

¹⁶ Mémoire en date du 10 août 2006.

Mesure de la performance des placements

56. Nous avons examiné l'élaboration en cours des objectifs de rendement qui visent à fournir une solide évaluation des résultats obtenus par les gestionnaires des placements, compte tenu des directives du PAM en matière de gestion axée sur les résultats. Le rapport sur la gestion de trésorerie présenté par nos prédécesseurs contestait le choix de la mesure de la performance définie dans la précédente politique de placement, à savoir le rendement escompté des dépôts bancaires à trois mois, dans la mesure où la politique de placement du PAM permettait de placer les fonds sur cinq ans.
57. La nouvelle politique de placement fixe des objectifs de performance qui correspondent davantage aux horizons de placement, en fixant des critères de référence pour chaque durée de placement, par exemple des indices sur 24 heures pour les fonds requis d'un jour à l'autre, et des critères de référence internationaux pour les placements d'une durée de un à trois ans dans le cas où l'argent est placé durant plus d'une année.

Recommandation 7: Nous encourageons le Secrétariat à continuer d'affiner les indicateurs de performance définis dans la nouvelle politique de placement afin de permettre une évaluation fiable et réaliste des gestionnaires des placements.

Examen des procédures de l'Organisation

58. En mars 2003, le PAM a lancé un examen des procédures de l'Organisation conçu pour optimiser l'utilisation des ressources des projets et améliorer la mise à disposition rapide de l'aide alimentaire aux bénéficiaires, en utilisant les fonds sur la base des prévisions de contributions¹⁷. Les nouvelles procédures permettent d'utiliser les liquidités qui ne sont pas immédiatement requises pour les opérations ou les activités pour lesquelles elles étaient prévues en vue d'appuyer des opérations plus urgentes pour lesquelles les contributions escomptées n'ont pas encore été reçues. Dès réception des contributions escomptées, les liquidités sont reversées à l'opération d'origine.
59. Le placement des fonds pour des périodes de trois ans ou plus pourrait être incompatible avec les besoins urgents auxquels répondent les donateurs pour atteindre le premier objectif stratégique du PAM, à savoir sauver des vies dans des situations d'urgence, et en particulier avec la planification de l'allocation des ressources prévue par les nouvelles procédures. Les responsables de la trésorerie nous ont précisé que les fonds qu'il était prévu de placer durant plus de trois ans étaient spécifiquement réservés, au titre du fonds d'auto-assurance, du fonds de contrepartie pour les contributions des donateurs émergents ou de la réserve opérationnelle.
60. L'un de ces fonds, à savoir la réserve opérationnelle, d'un montant total de 57 millions de dollars, garantit la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources, conformément à l'article 10. 5 du Règlement financier. Le Conseil a approuvé en 2004 l'utilisation de cette réserve pour financer des projets pilotes concernant la mise en oeuvre des nouvelles procédures de l'Organisation et a fixé en 2005 des limites en ce qui concerne

¹⁷ WFP/EB.1/2006/6-F et WFP/EB.2/2005/5-I/1

son utilisation pour couvrir des contributions escomptées mais qui par la suite ne se matérialisaient pas¹⁸.

Recommandation 8: Nous recommandons que le Secrétariat veille à ce que les fonds placés pour de longues périodes soient mobilisables en cas de besoins imprévus, en accord avec les utilisations des catégories de financement approuvées par le Conseil.

Autres modalités de placement

61. Nous avons étudié une autre modalité de placement, à savoir la garde des fonds dans des comptes bancaires du marché monétaire par les fonctionnaires du Service de la trésorerie du PAM. Nous ne sommes pas parvenus à confirmer que le produit des placements pour 2005 était supérieur à l'économie, par exemple les honoraires du gestionnaire des placements d'un montant de plus de 970 000 dollars, qui découlerait d'une opération bancaire plus simple.
62. L'examen auquel nous avons procédé ainsi que nos discussions avec le responsable du Service de la trésorerie ont toutefois confirmé qu'au cours de la période de cinq ans 2000-2005, le montant du produit net des placements a dépassé toute économie pouvant découler du dépôt des fonds en banque.
63. Nous considérons par conséquent que la politique de placement reste efficiente, compte tenu des faibles critères de risque inhérents aux placements, mais sommes d'avis que le Secrétariat devrait confirmer que les résultats obtenus à la suite de la mise en oeuvre de la nouvelle politique, après déduction des frais de placement, restent supérieurs à ceux obtenus en recourant à des modalités de placement plus simples, sur une période appropriée fixée au préalable.

Recommandation 9: Nous recommandons que le Secrétariat confirme périodiquement que les résultats obtenus depuis la mise en oeuvre de la nouvelle politique de placement, après déduction des frais de placement, restent supérieurs à ceux qui résulteraient de l'application de modalités bancaires de placement plus simples.

¹⁸ WFP/EB.A/2006/6-A/1/2

DIRECTIVES CONCERNANT LA TRÉSORERIE, PERFORMANCE ET ÉVALUATION DES RISQUES

- *Fonctionnement et dotation en personnel du Service de la trésorerie.*
- *Rigueur de l'évaluation de la performance du Service de la trésorerie.*
- *Évaluation des risques institutionnels.*
- *Recommandations de l'audit.*

Manuel et instructions concernant la trésorerie

64. En 2002, le précédent rapport du Commissaire aux comptes portant sur la gestion de la trésorerie constatait que, plus de trois ans après sa création, le Service de la trésorerie ne disposait toujours pas d'un manuel opérationnel complet. À l'heure de notre réexamen, le Service de la trésorerie ne dispose toujours pas d'un manuel complet relatif aux opérations de trésorerie, bien qu'il publie des procédures opérationnelles, telles que celles sur la gestion quotidienne de la trésorerie parues en juillet 2006¹⁹.
65. En outre, une nouvelle directive était en instance d'approbation par le Directeur exécutif, qui définissait les responsabilités en matière de gestion des placements, des devises, des liquidités et du choix des fournisseurs de services financiers. Cette directive précisait les attributions que conservait le Directeur exécutif (par exemple l'approbation de la politique de placement); celle du Comité des placements, qui conseillait le Directeur exécutif au sujet des recommandations concernant la politique de change par exemple. Elle définissait également les responsabilités déléguées au Directeur exécutif adjoint chargé de l'administration, au Directeur financier et au Chef du Service de la trésorerie.
66. Notre examen de la directive n'a mis en évidence aucun conflit d'intérêts entre le fait que le Directeur exécutif adjoint soit membre du Comité des placements et ses responsabilités en matière de contrôle énoncées dans la directive.
67. Nous sommes d'avis qu'il est essentiel de définir avec clarté les responsabilités et obligations de chacun pour garantir une gestion efficace de la trésorerie. Il reste essentiel de disposer de directives précisant clairement l'ensemble des politiques, des descriptifs de postes et des procédures opérationnelles concernant les opérations de trésorerie, y compris celles temporairement assumées avec l'appui de consultants, pour prendre en compte les risques associés à l'absence ou à la nomination de membres clés du personnel.

¹⁹ TP 2006-001

Dotation en personnel du Service de la trésorerie

68. Au moment de notre examen, le Service de la trésorerie comprenait trois postes de spécialistes inscrits au budget, dont l'un était occupé par un consultant, et six postes des services généraux inscrits au budget, dont cinq étaient pourvus. De plus, un consultant et un assistant volontaire appuyaient le bureau. La Division des services financiers examine la demande d'accroissement du budget de la section pour permettre de créer un poste de spécialiste pour faire le travail actuellement réalisé par le consultant supplémentaire. Nous **encourageons** le Secrétariat à faire en sorte que les dispositions les plus rationnelles de dotation en personnel soient mises en œuvre au Service de la trésorerie pour maintenir la capacité opérationnelle.

Recommandation 10: compte tenu de la nécessité de rendre des comptes avec précision et de maintenir la capacité opérationnelle du Service de la trésorerie, nous recommandons que des directives clés soient préparées pour la trésorerie et approuvées le plus tôt possible de façon à:

- ménager la souplesse requise en matière de dotation en personnel et de formation; et
- gérer avec efficacité les procédures relatives à la trésorerie

Évaluation des résultats du service de la Trésorerie

69. Un plan de travail annuel du Service de la trésorerie pour 2006 définissait avec précision les activités spécifiques des membres de son personnel au cours de l'année. Les performances du personnel de la trésorerie sont évaluées au regard des objectifs fixés dans le plan de travail, les réalisations étant examinées par le supérieur immédiat du membre du personnel concerné pour chaque objectif et approuvées par le Chef du Service de la trésorerie ou le Directeur financier. Ce plan, qui représente un progrès bienvenu en matière d'évaluation axée sur les résultats, énonce les objectifs par rapport à l'une des priorités de gestion de l'Organisation, à savoir être transparent, rendre des comptes et gérer les risques, telle qu'approuvée par le Conseil d'administration dans le Plan stratégique 2006-2009²⁰.

70. Notre examen des objectifs a toutefois révélé des variations dans la clarté des définitions, qui pourraient compromettre l'efficacité de l'évaluation. Si certaines activités étaient définies avec précision, notamment la notification des montants reçus aux donateurs dans un délai de cinq jours, il semblait que la clarté soit moindre pour la gestion des soldes quotidiens de trésorerie, pour assurer la liquidité tout en obtenant les meilleurs rendements possibles en investissant les fonds à court terme dans des instruments adaptés de fonds de roulement. Nous sommes également d'avis que, s'agissant des objectifs actuels, il pourrait être nécessaire de confirmer que la procédure administrative est suivie de manière efficace et rationnelle pour atteindre des résultats conformes aux priorités de gestion de l'Organisation.

²⁰ WFP/EB.A/2005/5-A/Rev-1

71. Nos constatations confirment qu'il reste possible de procéder à une évaluation plus solide des résultats en s'en remettant à des critères de performance clairs s'appuyant sur les objectifs généraux de l'Organisation. Une fois ces critères établis, une analyse de variance entre réalisations et objectifs qui indiquerait les points relevant de la direction pourrait figurer dans les rapports présentés par le Comité des placements au Directeur exécutif.

Recommandation 11: Nous encourageons le Secrétariat à définir des objectifs clairs pour le Service de la trésorerie, axés sur la réalisation efficiente des objectifs de l'Organisation, à savoir:

- réduction en pourcentage des liquidités détenues mais non porteuses d'intérêts, tout au moins aux taux au jour le jour;
- réduction en pourcentage des pertes résultant des opérations de change; et
- objectifs permettant d'améliorer le rendement des placements compte tenu de ceux qui ont été fixés pour les gestionnaires des placements.

Évaluation des risques institutionnels

72. Le Secrétariat évalue les risques institutionnels en fonction de leur probabilité et de leur incidence sur le programme. En juillet 2006, le Comité d'audit a examiné un projet de profil des risques et un plan d'action en vue de prendre en compte chaque risque identifié, dans trois catégories:
- menaces extérieures que le Programme ne peut prévenir, par exemple l'aggravation ou le nombre plus important des situations d'urgence, auquel il doit faire face en mettant en place des moyens d'intervention d'urgence;
 - les risques que le PAM pourrait prévenir en partie, par exemple en évitant d'entacher sa réputation du fait de l'échec d'une opération, qui seront pris en compte en renforçant les communications institutionnelles et le perfectionnement du personnel en cours; et
 - les risques internes, qu'il est totalement possible de prévenir, par exemple le fait de ne pas déployer de façon rationnelle le personnel ayant les compétences requises, qui seront pris en compte en améliorant la planification du remplacement du personnel et le contrôle du rapport coût-efficacité des activités à l'échelle du Programme.
73. Un manuel concernant la gestion des risques était en cours de préparation au moment de notre examen, dont le but était d'améliorer la prise de conscience des procédures de gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation. Nous **encourageons** l'élaboration en cours de l'évaluation des risques institutionnels et avons déjà considéré dans le présent rapport la façon dont le Secrétariat prend en compte les risques se rapportant à la trésorerie, en particulier la réduction du risque concernant son image en renforçant les accords avec les partenaires coopérants, en définissant les responsabilités du personnel chargé de la trésorerie et en clarifiant les obligations qu'a le Secrétariat de rendre des comptes au sujet des procédures de placement.

74. De plus, de nouvelles directives relatives aux placements convenues avec les fournisseurs de services financiers prennent en compte le risque concernant la réputation du PAM par rapport aux placements dans des organisations jugées incompatibles avec les objectifs du PAM en interdisant les placements dans les organisations qui leur seront périodiquement indiquées par le Service de la trésorerie.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES DE L'EXAMEN

75. À partir de notre examen de la gestion des risques institutionnels par le Secrétariat et des principaux contrôles de la gestion, nous concluons que les ressources de trésorerie sont gardées de façon adéquate et que le rendement des placements est raisonnable compte tenu des faibles critères de risque inhérents aux placements.
76. Nous constatons que le Secrétariat continue d'élaborer les politiques, dispositifs et instruments organisationnels nécessaires pour gérer avec prudence les fonds donnés ou confiés au PAM, conformément aux règlements en vigueur.
77. L'introduction de compétences commerciales au sein du Service de la trésorerie et les compétences supplémentaires en matière de placements qu'il est prévu d'ajouter au Comité des placements devraient maintenir une approche dynamique des placements. Enfin, le renforcement du système comptable WINGS devrait réduire les risques de saisie manuelle incorrecte et fournir des moyens permettant à toute l'Organisation de prendre conscience des procédures efficaces de gestion des fonds.