

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 22 - 26 octobre 2001

QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 5 de l'ordre du
jour

*Pour information**



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.3/2001/5-A/1
7 septembre 2001
ORIGINAL: ANGLAIS

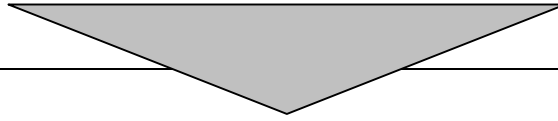
DEUXIÈME RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT DE VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE 1998–1999

Le présent document indique les suites données à ce jour aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans le document WFP/EB.3/2000/4-B/1.

* En application des décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance, approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne doivent pas être discutés, sauf si un membre du Conseil en fait la demande spécifique bien avant la réunion et que la présidence accepte la requête au motif qu'il s'agit là d'une utilisation efficace du temps dont dispose le Conseil.

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 information.

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

Directeur, Division des finances M. S. Sharma tél.: 066513-2700
(FS):


Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



DEUXIEME RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT DE VERIFICATION DES ETATS FINANCIERS DE 1998-1999

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
QUESTIONS FINANCIÈRES 1. Présentation des états financiers		
<p>L'adjonction de nouvelles rubriques aux États I, II et III sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 1999 introduit plus de transparence dans les comptes relatifs aux opérations de l'exercice. Des observations plus détaillées auraient néanmoins dû être incluses dans les notes (par. 9).</p>	<p>Les informations financières concernant les nouvelles rubriques des États I, II et III sont toutes expliquées comme il convient dans les notes correspondantes.</p> <p>Des informations supplémentaires de caractère général, particulièrement au sujet de la reprogrammation et du remboursement des soldes inutilisés des fonds, figurent dans la déclaration du Directeur exécutif.</p>	<p>Aucune mesure supplémentaire n'est nécessaire.</p>
<p>La politique comptable selon laquelle les contributions des opérations bilatérales sont comptabilisées directement comme recettes lorsqu'elles sont reçues, même si les dépenses correspondantes ne sont pas encourues pendant le même exercice, risque fort de donner l'impression que les activités réalisées par le PAM au titre des fonds d'affectation spéciale sont déficitaires et devraient être revues (par. 46).</p>	<p>Comme il est clairement indiqué que le solde initial du Fonds d'affectation spéciale couvre comme il convient le déficit courant des recettes sur les dépenses, il n'y a pas de déficits.</p> <p>Le Secrétariat reverra néanmoins la présentation étant donné que les contributions au Fonds d'affectation spéciale sont des ressources détenues par le PAM à titre fiduciaire pour le compte des donateurs.</p>	<p>Une contribution bilatérale a la même nature qu'un fonds d'affectation spéciale et ne devrait donc constituer qu'un compte de bilan. Cependant, dans la présentation des états financiers, les entrées et les décaissements du fonds apparaissent comme des recettes et des dépenses, ceci afin de faire ressortir les mouvements du fonds.</p> <p>Le PAM examine sa politique comptable en ce qui concerne la présentation des recettes et des dépenses des opérations bilatérales/fonds d'affectation spéciale dans les états financiers. En attendant la fin de cet examen et compte tenu des procédures en vigueur garantissant que les liquidités sont disponibles avant que les dépenses ne soient engagées, le Secrétariat juge plus utile de déterminer le solde cumulé que l'excédent ou le déficit des recettes par rapport aux dépenses pendant une période comptable donnée.</p>
2. États financiers intérimaires		
<p>Le Secrétariat devrait, à l'avenir, préparer des comptes intérimaires comportant les notes et informations appropriées (par. 52).</p>	<p>Ce sera fait à partir des états financiers établis au 31 décembre 2000.</p>	<p>Les états financiers intérimaires clos le 31 décembre 2000 seront publiés, avec les notes et les informations pertinentes, en septembre 2001.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
3. Reprogrammation et remboursement des soldes inutilisés des fonds		
Le Secrétariat doit donner des explications plus détaillées concernant l'origine de la situation actuelle, son impact sur les comptes et les décisions à prendre pour les résultats de l'opération de reprogrammation, figurant dans la Note 14 n'étant pas suffisants (par. 48 et 59).	Comme indiqué ci-dessus, les explications supplémentaires demandées ont été données dans la déclaration du Directeur exécutif. Entre-temps, le Secrétariat a commencé à clore un grand nombre de projets inactifs (plus de 1 000 projets bilatéraux et quelque 350 projets de développement et opérations de secours. Une fois que cette opération— indispensable pour l'entrée des données dans le nouveau système SAP sera terminée, le reste des ressources pouvant être reprogrammées sera identifié et discuté avec les donateurs.	Une fois que les états financiers intérimaires de 2000 auront été mis au point et que les rapports des donateurs seront achevés (d'ici à décembre 2001), les donateurs seront priés d'approuver la reprogrammation des soldes inutilisés des fonds.
 <p>Cette situation soulève plusieurs questions importantes qui doivent être discutées et décidées par le Conseil d'administration (par. 12). L'utilisation de ces réserves provenant de contributions d'origine connue est une question qui devrait être tranchée par les États Membres (par. 60).</p>	Le Secrétariat soumettra au Conseil d'administration une proposition concernant l'utilisation de ces excédents au titre de projets Avant 1996.	Le 23 octobre 2000, le Conseil d'administration a autorisé l'utilisation des soldes inutilisés des fonds Avant 1996, soit au total 86,8 millions de dollars, pour financer des activités et reconstituer le Compte d'intervention immédiate (CII). Ils représentaient une part importante des soldes des fonds Avant 1996 relevés au 31 décembre 1999, soldes pour lesquels il n'était plus possible d'identifier des donateurs spécifiques.
4. Prélèvements sur les réserves (Réserve opérationnelle)		
Le virement de 13,5 millions de dollars prélevés sur la Réserve opérationnelle pour couvrir les dépenses afférentes à des projets de développement Avant 1996 équivaut à une réduction du niveau autorisé de la Réserve opérationnelle, qui exige en conséquence une décision du Conseil d'administration lorsque la Réserve est utilisée et non reconstituée par suite du non-recouvrement d'une contribution confirmée.	Dans sa déclaration, le Directeur exécutif a soumis au Conseil d'administration une recommandation tendant à autoriser la reconstitution de la Réserve opérationnelle jusqu'au niveau de 57 millions de dollars.	Le 23 octobre 2000, le Conseil d'administration a approuvé la reconstitution de la Réserve opérationnelle à hauteur de 57,0 millions de dollars par virement d'un montant de 13,5 millions de dollars prélevé sur la partie non programmée du Fonds général.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
Le Règlement financier devrait être revu étant donné qu'il ne prévoit pas ce type de situation (par. 13 et 62).	Le Secrétariat reverra l'article 10.5 du Règlement financier et la Règle de gestion financière 110.1 et soumettra une proposition de modification au Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 2001.	Le 22 mai 2001, le Conseil d'administration a approuvé, avec effet immédiat, l'Article 10.6 révisé du Règlement financier et pris note de la modification pertinente de la Règle de gestion financière 110.1.
5. Contributions en produits		
<p>Les méthodes d'évaluation des contributions en nature ont été simplifiées après l'introduction d'une nouvelle procédure à la fin de 1997 (par. 14).</p> <p>Il faut définir avec plus de précision la nature des documents considérés comme une facture du donateur.</p> <p>Une procédure plus détaillée peut être élaborée et introduite comportant notamment des contrôles plus efficaces pour éviter que de telles anomalies se renouvellent et ladite procédure doit prévoir la possibilité de corriger les comptes pour qu'ils reflètent les coûts effectifs (par. 66).</p>	Le Secrétariat a engagé des discussions avec le transitaire pour élaborer une méthode qui permette de déterminer rapidement et régulièrement le prix d'achat effectif des produits, l'intention étant de rationaliser cette nouvelle procédure d'évaluation des contributions. Une fois cette procédure établie, il sera demandé aux donateurs confirmation du fait qu'ils acceptent que le prix d'achat effectif soit utilisé comme base d'évaluation de leur contribution.	<p>Le transitaire est désormais en mesure de soumettre régulièrement des fiches indiquant les prix réels des marchandises d'après les documents d'achat provenant des donateurs. Des procédures seront établies pour l'application des prix réels des marchandises dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS).</p> <p>Le système WINGS comprend un dispositif automatique qui permettra d'ajuster de façon plus simple et plus rapide les valeurs des contributions en produits. Ce dispositif permettra d'enregistrer les contributions en nature reçues sur la base des prix de facture des donateurs et ajustera automatiquement les contributions correspondantes à recevoir.</p>
6. Contributions à recevoir		
Le Secrétariat devrait publier sans tarder une directive interne qui définisse clairement les responsabilités en matière de gestion des contributions, impose des relations de travail efficaces grâce à la convocation périodique du groupe de travail interdivisions qui existait déjà et à des rapports périodiques sur les difficultés rencontrées et les décisions adoptées (par. 15 et 70).	Un projet de document définissant les responsabilités de tous les services chargés de la gestion des contributions versées et annoncées a été établi en juin 2000 et sera finalisé lorsque le SAP aura été installé, le nouveau système devant se traduire par l'apparition de tâches nouvelles et une redistribution de certaines responsabilités.	<p>La Division des ressources et des relations extérieures (RE), la Division des finances et des systèmes d'information (FS), et le Service de la programmation/Département des opérations (ODP) ont tenu une réunion le 1er mars 2001. Une note pour le dossier a été préparée, définissant les responsabilités de chaque unité dans le cycle de gestion des contributions.</p> <p>➤ RE a pour responsabilité principale de veiller à ce que les conditions des donateurs soient acceptables et à ce que les contributions soient enregistrées et mises à la disposition du Programme.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
		<ul style="list-style-type: none">➤ ODP a pour responsabilité principale de veiller à ce que les contributions soient programmées par projet conformément aux conditions des donateurs et que les quantités annoncées au titre des contributions en nature soient demandées.➤ Une nouvelle Sous-Division de la comptabilité des contributions et des projets (FSC) a été créée en mai 2001 au moyen des ressources en personnel existant au sein de FS. FSC a pour responsabilité principale de tenir une comptabilité complète et correcte de toutes les contributions et d'en rendre compte.
		Ces responsabilités seront de nouveau examinées une fois que la mise en œuvre du WINGS sera pleinement réalisée.
Il faudrait définir clairement les responsabilités des différents services administratifs chargés de l'enregistrement des annonces de contributions, de l'allocation des ressources et du suivi de la valeur des contributions annoncées restant à recevoir. Le processus de gestion des annonces de contributions devrait être revu en profondeur et rationalisé (par. 69).	Grâce aux nouveaux modules de gestion des fonds et des contributions du nouveau système, les annonces de contributions pourront être enregistrées plus rapidement, et l'allocation des ressources et le suivi de la valeur des contributions annoncées encore à recevoir seront facilités étant donné que le SAP pourra générer les rapports appropriés qui pourront servir de base à des révisions et mises à jour périodiques plus détaillées des contributions annoncées et versées. Les réunions et décisions du groupe de travail existant seront mieux documentées grâce à l'établissement de minutes des débats et à la préparation de rapports pertinents.	Voir ci-dessus.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
7. Application de la politique de recouvrement intégral des coûts		
Il faudrait publier sans tarder une procédure indiquant comment le PAM contrôle dans le cas d'un important donateur l'application du principe de recouvrement intégral des coûts (par. 72).	D'accord. Le Secrétariat a entrepris une analyse des contributions et des dépenses par types de coûts pour documenter et suivre le recouvrement intégral des coûts de cet important donateur. Ce tableau sera passé en revue avec le donateur intéressé et sera utilisé comme moyen de contrôle par les deux parties.	L'analyse du document de travail a été discutée avec le donateur au cours d'une réunion tenue en avril 2001 et acceptée comme instrument de contrôle utile. Cette analyse présentait en chiffres globaux les dépenses par grandes catégories de coûts par rapport aux annonces de contribution y relatives et aux entrées correspondantes, récapitulées par année de contribution. L'information sur les coûts figurant dans le système WINGS permettra de mieux suivre le recouvrement intégral des coûts. Le Secrétariat doit aussi présenter au Conseil d'administration, en octobre 2001, un document d'information séparé sur l'analyse et la maîtrise des coûts.
8. Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales		
Le nouvel accord de base devra être finalisé et appliqué sans tarder pour que l'article 4.7 du Règlement financier puisse être pleinement appliqué en accord avec les gouvernements bénéficiaires à moins qu'une dérogation expresse ne soit accordée par le Conseil d'administration (par. 16 et 77).	Le projet d'accord de base qui a été préparé récemment a été soumis au Conseil juridique pour examen et observations. Il fera ensuite l'objet d'une analyse interne pour déterminer ses incidences sur les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme avant d'être finalisé et distribué aux bureaux extérieurs du PAM. Le Bureau du budget a l'intention de publier d'ici au 1er octobre 2000 un document de gestion qui indiquera les problèmes que posent les contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales et recommandera les procédures à suivre pour les administrer.	Après un examen juridique et administratif minutieux, le projet d'accord de base est en voie d'achèvement. Une nouvelle série de procédures est en cours d'élaboration pour orienter les bureaux de pays, compte tenu de la nécessité de disposer de modalités plus larges et plus précises. Le Bureau du Directeur exécutif—Budget (OEDB), en consultation avec le Département des opérations (OD), les bureaux de pays, les services juridiques et les unités organisationnelles du PAM, diffusera un document de gestion avant la fin août 2001. Il est à noter qu'à mesure que le PAM met fin à ses activités dans les pays autres que les pays les moins avancés pour se concentrer sur les PMA, il y aura moins de pays capables de fournir de telles contributions, de sorte que le montant global des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales ira en diminuant.





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
<p>Les contributions fondées sur de telles applications juridiques devraient être comptabilisées comme contributions à recevoir (par. 77).</p>	<p>La comptabilité des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales sera analysée au regard de ses incidences sur les contributions en nature du gouvernement hôte. Cette analyse sera examinée par le Comité consultatif pour les questions administratives (questions financières et budgétaires) (CCQA(FB)) étant donné que la question a un impact sur l'ensemble du système des Nations Unies.</p> <p>La politique comptable appliquée aux contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales sera formulée sur la base du nouvel accord de base et de la norme comptable commune des Nations Unies qui sera élaborée par le CCQA(FB).</p>	<p>Doit être incorporé par OEDB dans le document susmentionné.</p>
<p>Il devrait être publié de nouvelles règles de gestion financière et instructions pour compléter l'article 4.7 du Règlement financier et pour doter le PAM de critères et de procédures clairs touchant l'applicabilité des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales et les méthodes d'évaluation à appliquer pour déterminer les montants à recouvrer (par. 16 et 77).</p>	<p>Des règles de gestion financière appropriées seront formulées pour compléter l'article 4.7 du Règlement financier.</p>	<p>Doit être incorporé par OEDB dans le document susmentionné.</p>
9. Engagements non réglés et provisions pour décaissements futurs		
<p>Le Secrétariat a assuré mes collaborateurs que, dans le nouveau système, les informations relatives au montant à inclure dans les provisions seraient générées par des moyens électroniques, ce qui permettrait de faire en sorte que le niveau effectif des engagements non réglés au titre du TIEM ne soit pas sous-estimé (par. 18 et 84).</p>	<p>Il a été adopté dans le contexte du SAP un nouveau système d'enregistrement des engagements au titre du TIEM selon lequel les dépenses de TIEM seront comptabilisées au moment de l'engagement (c'est-à-dire au moment de l'établissement de la commande), ce qui correspond au traitement appliqué à toutes les autres dépenses du PAM.</p> <p>Le système générera un rapport faisant apparaître les provisions au titre du TIEM qui n'ont pas été engagées.</p>	<p>Les changements apportés dans le système WINGS aux modalités d'enregistrement des dépenses de TIEM permettront d'éviter toute sous-estimation des engagements non réglés au titre de ces dépenses à la fin de la période biennale couverte par le rapport.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
10. Annulation d'engagements non réglés		
Il faudrait instituer une méthode plus transparente de comptabilisation des engagements annulés, qui devrait figurer dans les états financiers proprement dits et pas seulement dans les notes (par. 19 et 88).	Le système SAP peut générer un rapport faisant apparaître en détail les engagements annulés par catégorie de dépenses et de coûts, qui servira de base à la présentation dans les notes d'informations plus complètes qui amélioreront encore la transparence des comptes.	Dans le système WINGS, où les dépenses seront enregistrées à la réception des biens ou services et non pas sur la base des engagements, la question concernant la notification des engagements annulés dans les états financiers ne revêt pas la même importance que dans l'ancien système.
Une attention plus soutenue devrait être accordée au processus de mise à jour et de suivi des matrices de TTEM (par. 89).	Le Secrétariat a déjà compilé une liste complète des projets en cours ainsi que des informations sur les matrices de TTEM. Cela servira à suivre les progrès réalisés sur la voie de la révision et de la mise à jour des taux et permettra de programmer les mises à jour avec la participation de missions d'examen du TTEM du siège.	Le Secrétariat s'emploie essentiellement à améliorer la qualité des matrices de TTEM. Les mesures prises ont notamment consisté à adopter une procédure d'examen plus dynamique grâce à la participation des fonctionnaires chargés de la logistique en poste dans les bureaux régionaux. Ces fonctionnaires recevront des informations complètes concernant l'état TTEM des projets dans leurs régions à partir des données enregistrées au siège, ce qui leur permettra d'effectuer une meilleure évaluation des matrices.
11. Dépenses des bureaux de pays		
Des mesures adéquates devraient être appliquées sans tarder pour renforcer le contrôle des opérations des bureaux extérieurs par le siège (par. 22 et 103): ➤ Le service du siège chargé du contrôle de la comptabilité des bureaux de pays devrait être renforcé comme il convient. ➤ Le contrôle exercé par ce service sur le traitement décentralisé des opérations devrait être un processus continu s'étendant sur l'ensemble de l'exercice biennal de sorte que le siège puisse procéder efficacement et au moment opportun à une évaluation globale de la situation, tirer les enseignements qui s'imposent et les communiquer aux bureaux décentralisés.	Une stratégie est en cours d'élaboration pour renforcer comme il convient le Service des finances des bureaux extérieurs, tant qualitativement que quantitativement, à la lumière de processus de décentralisation et de mise en oeuvre du SAP. Tout récemment, le service a mis au point et institué de nouveaux mécanismes pour assurer une supervision et un suivi plus dynamiques et plus systématiques des activités des bureaux de pays pour veiller à ce que le siège puisse s'acquitter comme il convient de l'ensemble de ses responsabilités en matière financière dans le contexte des nouveaux arrangements organisationnels.	La Sous-Division de l'appui aux bureaux de terrain (FSF), actuellement renforcée, sera maintenue pendant la période biennale 2002-2003. Les nouveaux mécanismes permettant des contacts quotidiens avec les bureaux de pays sont perfectionnés, et le suivi systématique des activités financières sur le terrain fonctionne. Ces mécanismes gagneront en capacité à mesure que le système WINGS sera mis en service sur le terrain et bien établi. Avec l'achèvement du processus de décentralisation, FSF travaillera en étroite consultation avec les fonctionnaires chargés des finances des bureaux de région et de pays. La mise au point de la base de données de terrain de





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
<p>➤ Les bureaux régionaux devraient être tenus de présenter des rapports mensuels détaillés sur les procédures de traitement et de contrôle appliquées au niveau des pôles régionaux de sorte que le siège puisse suivre la situation dans la pratique et prendre les mesures correctives si besoin est.</p>	<p>Le service a en outre introduit dernièrement une méthode plus systématique de diffusion des enseignements retirés et a resserré le processus de consultation entre le siège et les bureaux de pays.</p> <p>Parallèlement à la mise en oeuvre du SAP, il a été entrepris de mettre en place une interface révisée avec des bureaux de pays. Les méthodes à suivre pour l'établissement des rapports mensuels seront élaborées et distribuées, et l'on s'attachera de plus près à faire respecter les règles applicables.</p>	<p>l'interface bureau de pays-SAP (COAG-SAPint) a été achevée et l'interface testée. Elle a été introduite avec effet à partir de février 2001 dans tous les bureaux de pays, y compris les bureaux de liaison et les bureaux régionaux, et permet le chargement automatique dans WINGS des transactions financières effectuées par les bureaux de pays. Le traitement des transaction des bureaux de pays sera encore amélioré lorsque sera achevé la phase de mise en service de WINGS dans les bureaux de région et de pays.</p>
12. Dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP)		
<p>Les principes énoncés dans les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme adoptées en 1995, selon lesquelles les dépenses AAP doivent, conformément au principe de recouvrement intégral des coûts, être couvertes au moyen des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales et des CAI prélevés sur les contributions aux dépenses opérationnelles à des taux prédéterminés approuvés par le Conseil d'administration n'étaient pas encore pleinement appliqués pendant l'exercice biennal 1998-99 (par. 23 et 104).</p>	<p>En juin 2000, le Directeur exécutif a élaboré une méthode de calcul et de comptabilisation (y compris l'établissement de rapports) des CAI en tant que source de financement du budget AAP. L'analyse se poursuit pour faire des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales une autre source de financement du budget AAP.</p>	<p>À insérer dans le document de gestion susmentionné.</p>
Comptabilisation des dépenses AAP		
<p>La ligne de démarcation entre les dépenses AAP et les activités financées au moyen des CAD n'était pas claire et ne reposait pas sur une série cohérente de directives (par. 24 et 105).</p>	<p>Lors de la préparation du projet de budget pour l'exercice biennal 2000-01, il a été donné des indications aux bureaux de pays, et il leur a notamment été communiqué une formule définissant les éléments AAP et CAD de leurs budgets. Des directives supplémentaires concernant l'utilisation des CAD ont été rédigées et devraient être publiées sous peu.</p>	<p>OD, FS et OEDB ont publié, le 2 février 2001, une directive conjointe donnant les orientations en matière de procédures de gestion et d'administration des fonds disponibles au titre des CAD.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
Il devrait être appliqué à l'avenir une méthode plus rigoureuse d'examen et d'imputation des engagements non réglés au budget AAP en fin d'exercice (par. 106).	Des indications appropriées et plus claires concernant le traitement comptable à appliquer aux engagements non réglés seront publiées en même temps que la mise en oeuvre du SAP.	Dans le système WINGS, les sommes à verser seront fixées sur la base des produits reçus ou des services rendus, seules étant ainsi admises les sommes valables et légales. Les bureaux de pays qui ne seront pas raccordés à WINGS à la fin de la période biennale prépareront des écritures de journal pour cumuler les dépenses AAP et les moyens de financement CAD. Des instructions y relatives seront publiées en novembre 2001 dans le cadre des instructions de clôture.
13. Gestion des liquidités		
Il importe que le PAM publie d'urgence les instruments nécessaires pour gérer les fonctions de Trésorerie de façon moderne et efficace sur la base, en particulier, de l'étude des opérations de la Trésorerie entreprises en janvier 2000 ainsi que des propositions formulées par la suite par les consultants touchant le renforcement des systèmes de sécurité et d'évaluation des systèmes de trésorerie (par. 25 et 114).	La préparation du Manuel de la Trésorerie est très avancée et le Manuel sera publié avant la fin de l'année. Les recommandations faites par les consultants en vue d'améliorer la sécurité des systèmes électroniques d'opérations bancaires sont en cours d'application.	Les recommandations des consultants visant à améliorer la sécurité des systèmes de banque électronique ont été mises en oeuvre, réexaminées et actualisées dans le sens des meilleures pratiques de gestion de liquidités. Une demande de proposition portant sur une formule de trésorerie intégrée est en cours de préparation et sera communiquée d'ici la fin de l'année aux vendeurs et fournisseurs possibles. Le Manuel de la trésorerie est encore en préparation.
14. Politique de gestion des placements		
Le PAM devrait arrêter sans tarder les procédures et critères applicables de la gestion des placements et renforcer leur structure de manière à assurer un contrôle et une supervision efficaces des gestionnaires externes des comptes bancaires (par. 25 et 119).	Le Secrétariat étudie deux options pour contrôler et superviser comme il convient les gestionnaires externes des placements qui viennent d'être recrutés: accroître les ressources existantes du Service de la Trésorerie ou sous-traiter les tâches correspondantes à un organisme des Nations Unies basé à Rome ayant une longue expérience de la gestion des placements. Plusieurs réunions ont eu lieu entre l'institution en question et le PAM en vue de partager des services communs.	Le Secrétariat a élaboré des procédures de suivi et d'évaluation des résultats obtenus par les gestionnaires extérieurs des placements comme base des rapports au Comité des placements. Le PAM et le FIDA sont en pourparlers pour confier ces services à des bureaux extérieurs.






Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
15. Comptes bancaires		
Comptes bancaires du siège		
<p>Les règles régissant le rapprochement des comptes bancaires doivent être rigoureusement respectées étant donné que cela est essentiel si l'on veut pouvoir surveiller l'exactitude des écritures comptables et sauvegarder les avoirs du PAM (par. 120).</p>	<p>Des mesures sont à l'étude pour distinguer plus clairement les rôles du service de la Trésorerie et du Service des comptes des bureaux extérieurs afin d'assurer un rapprochement mensuel et un suivi plus rigoureux de la comptabilisation des opérations en espèces, spécialement dans le cas des soldes à solde nul. Les relevés des comptes bancaires du siège sont désormais rapprochés périodiquement, et cette responsabilité va être retirée au Service de la Trésorerie pour mieux assurer et contrôler ses avoirs.</p>	<p>Les états financiers continuent de faire l'objet d'un apurement régulier. L'objectif est de faire cette opération sur une base mensuelle une fois que le traitement par WINGS sera effectué régulièrement.</p> <p>Des procédures de chargement bancaire automatique pour faciliter un apurement journalier des soldes en banque en regard des soldes comptables pour les comptes bancaires du siège sont à l'étude dans le cadre de WINGS et devraient être opérationnelles pour le troisième trimestre de l'année en cours. En attendant que le chargement automatique des états de banque soit assuré, les soldes et les transactions électroniques des comptes bancaires sont téléchargés tous les jours et comparés avec les transactions en liquide engagées par le Secrétariat le jour précédent.</p> <p>Dans le mémorandum de la Division des finances en date du 22 mai 2001, les responsabilités concernant l'apurement des comptes bancaires du siège et des bureaux de pays ont été clairement définies.</p>
Comptes bancaires des bureaux extérieurs		
<p>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 doivent être rigoureusement respectées (par. 26 et 122).</p>	<p>Il a déjà été adopté des mesures pour assurer une application plus stricte des règles existantes et évaluer de plus près les besoins opérationnels dans le contexte de l'ouverture de nouveaux comptes bancaires. Il a également été entrepris de déterminer si nombre des comptes bancaires existants demeurent nécessaires dans le contexte des activités de nettoyage des données entreprises en prévision de la mise en oeuvre du SAP.</p>	<p>En raison, d'une part, du nouveau dispositif bancaire centralisé pour le versement des contributions en monnaies autres que le dollar E.-U. et, d'autre part, de la fonction de décaissement centralisée au siège, 9 des 26 comptes bancaires du siège seront clos d'ici à la fin de l'année. Grâce à une base de données actualisée pour les comptes bancaires des bureaux de pays, il sera facile d'effectuer une évaluation et un examen soigneux des demandes d'ouverture de comptes bancaires émanant des services de terrain avant de les approuver.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
		Aux fins du suivi et de l'évaluation des avoirs en caisse dans les bureaux de pays, une base de données pour tous les comptes bancaires des bureaux de pays a été créée en septembre 2000, à partir de laquelle est établi un rapport mensuel des soldes comptables dans les livres de caisse. Ce rapport permet également de déterminer s'il y a lieu de conserver les comptes bancaires existants.
16. Fonds monétisés détenus à titre fiduciaire		
<p>Une attention plus suivie doit être accordée à la gestion des fonds monétisés à titre fiduciaire, étant donné qu'il n'avait pas été procédé à des vérifications locales périodiques et que le montant global des avoirs liquides, des liquidités et des placements de disponibilités dépassait de beaucoup, dans certains pays, les besoins opérationnels (par. 26 et 124).</p>	<p>L'on s'attache à faire respecter plus rigoureusement les politiques et procédures applicables à la gestion et à la comptabilisation des fonds monétisés détenus par le PAM à titre fiduciaire. Comme le Commissaire aux comptes l'a reconnu, cela a été reflété de manière plus transparente dans les états financiers. Dans le contexte de la mise en oeuvre du SAP, l'on a entrepris de mieux définir les procédures comptables et de publier des rapports à ce sujet afin d'améliorer le suivi.</p> <p>Le Bureau de la vérification interne des comptes analyse les rapports au cours de vérifications externes des fonds venant de la monétisation de produits, comme requis par la Circulaire 95/007 du Directeur exécutif et la Directive 95/002 du Département des opérations. Le Bureau présente chaque année à la direction un rapport global qui expose les problèmes rencontrés et les points faibles des programmes de pays ou projets spécifiques, contient des recommandations, indique la suite donnée aux observations formulées les années précédentes et signale les rapports non présentés. Il vérifie également les comptes de monétisation lors de ses missions de vérification dans des bureaux de pays et se tient périodiquement en contact avec ces derniers.</p>	<p>À la suite du Rapport de vérification interne des comptes sur la monétisation (AR/05/01), en date du 26 mars 2001, et des recommandations qui y figurent, on a entrepris d'améliorer les modalités de traitement des résultats des vérifications externes menées localement, et l'importance attribuée à ce traitement afin de sensibiliser les cadres aux problèmes de monétisation et de renforcer leurs responsabilités dans ce domaine. Exemple: la communication périodique des soldes en banque au personnel de direction et aux directeurs régionaux.</p> <p>Par ailleurs, les rapports de la Sous-Division de la trésorerie (FST) concernant le niveau et la composition des fonds monétisés sont désormais soumis chaque trimestre au Comité des placements.</p>
17. Intérêts perçus sur les fonds d'affectation		



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
spéciale et comptes spéciaux		
La pratique consistant à déduire une partie des intérêts produits par les ressources des fonds d'affectation spéciale avant qu'ils soient imputés à ces derniers doit être incorporée au Règlement financier (par. 126).	<p>Cette procédure de calcul des intérêts correspond à la pratique suivie les exercices précédents et n'a pas besoin d'être exposée dans le Règlement financier.</p> <p>Le nouveau système SAP générera des taux d'intérêt composites et l'imputation des dépenses des bureaux de pays se fera plus rapidement, ce qui réduira l'impact de ces éléments sur le calcul des intérêts.</p>	Aucune mesure supplémentaire n'est nécessaire.
18. Comptes débiteurs et comptes créanciers		
Le rapprochement entrepris [le PAM et la FAO] devra être poursuivi jusqu'à ce que l'écart actuel entre les comptes créanciers et débiteurs soit pleinement expliqué. Ce rapprochement devra ensuite devenir une opération de routine à accomplir chaque mois (par. 28 et 132).	Le rapprochement est un processus continu à mesure que les opérations sont comptabilisées chaque mois, et elles peuvent ou non faire apparaître des écarts. Dans le cas de la FAO, le rapprochement entre les comptes officiels (Oracle) et le système des états de paie (Finsys) sera obtenu et sera comparé avec les livres du PAM.	Le rapprochement des comptes avec la FAO a été effectué pour l'année 2000. Tous les écarts ont été identifiés et expliqués. Des échanges de vues sont en cours avec la FAO sur la manière de faciliter le rapprochement régulier des comptes.
 <p>Dans le cas de la FAO, il faut concilier les comptes débiteurs et les états de paie étant donné que les données sont générées par deux systèmes différents (par. 28). Il faudrait aussi poursuivre les efforts entrepris pour expliquer la différence entre les données Finsys et les écritures Oracle pour 1999 et calculer les chiffres pour l'an 2000 et apporter les ajustements nécessaires. Le PAM devrait également obtenir de la FAO les chiffres Oracle des états de paie plutôt que ceux de Finsys, pour éviter tout écart à l'avenir (par. 132).</p>	Une vaste opération de nettoyage de tous les comptes du bilan, y compris les montants dus à la FAO et à recevoir de celle-ci, est un recours en prévision de l'entrée des données dans le nouveau système SAP et de la reprise à la FAO des tâches relatives aux états de paie du PAM.	Le compte avec la FAO, relevé au 31 décembre 2000, a été apuré sur la base des écritures Oracle de la FAO.
Il est absolument nécessaire d'apurer toutes les entrées provisoires ou incertaines avant que les données ne soient entrées dans le nouveau système (par. 30).	Dans le contexte de la stratégie d'entrée des données dans le nouveau système SAP, il a été élaboré des directives et procédures détaillées pour faciliter l'apurement de toutes les entrées provisoires ou incertaines qui doivent être intégrées au nouveau système.	La grande opération de nettoyage a été menée à terme et les écritures de correction pertinentes ont été effectuées. Une partie importante des postes provisoires et incertains ont été liquidés avant le passage définitif à WINGS, en août 2001. Quelques postes provisoires ont été transférés dans WINGS, mais avec un calendrier bien défini et une méthodologie de compensation adaptée au nouveau système.
Avances personnelles		

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
Une attention plus soutenue doit être accordée au traitement des avances personnelles de sorte qu'elles ne dépassent pas trois mois. En outre, les montants à recevoir et les montants dus au personnel ne devraient plus être compensés dans les états financiers (par. 135).	Le nouveau système SAP tiendra des comptes subsidiaires des fonctionnaires qui faciliteront la présentation des montants à recevoir et des montants à payer, en chiffres bruts, dans les états financiers.	Grâce aux données détaillées disponibles sur WINGS concernant les avances personnelles, les comptes correspondants feront l'objet d'un suivi plus actif afin que les avances dépassant trois mois soient recouvrées dans les meilleurs délais.
Montants à recevoir du pays hôte		
Une action est nécessaire pour réclamer au Gouvernement italien les montants dus au titre des salaires payés lors du transfert du siège de l'ancien bâtiment au nouveau siège du Parco de Medici (par. 30 et 136).	Une note verbale a été envoyée aux autorités italiennes en juillet 2000.	Le 4 octobre 2000, le gouvernement hôte a accepté de rembourser ces dépenses à hauteur de 12,5 milliards de liras italiennes, en versements échelonnés sur trois ans. Le premier versement de 2,0 milliards de liras italiennes a été effectué en décembre 2000.
Coûts d'élaboration des projets		
Le compte des coûts d'élaboration des projets devrait être contrôlé et apuré régulièrement (par. 30 et 137).	La Sous-Division de la comptabilité (FSFA) suivra de près ce compte dans le cadre de son examen mensuel des états financiers.	FSC, nouvelle Sous-Division de FS, sera désormais chargée de cette fonction.
Primes de célérité et surestaries		
Les primes de célérité devraient être payées et les surestaries recouvrées ou passées par pertes et profits sur décision du Directeur exécutif, conformément à la présente règle, sans plus tarder (par. 30 et 140).	Les services compétents du siège et les bureaux de pays se tiendront en contact pour établir et rationaliser les procédures et obtenir ainsi un règlement plus rapide des surestaries et des primes de célérité.	Un modèle de procédures WINGS pour les primes de célérité et les surestaries sera publié en septembre 2001 dans une directive conjointe OD/MS/FS.
Comptes d'assurance		
L'excédent global [correspondant à la période 1989-1994] devrait être passé par pertes et profits. Aucun effort ne devrait être négligé pour achever sans tarder l'opération de rapprochement pour la période postérieure à 1994, étant donné en particulier le changement prochain du système d'information financière, pour préparer la passation requise par pertes et profits (par. 30 et 142).	L'excédent global de 510 011,89 dollars reflétant le solde net de montants recouverts des compagnies d'assurance de 1989 à 1994 sera passé par pertes et profits. À sa troisième session ordinaire, en octobre 2000, il sera présenté au Conseil d'administration une recommandation tendant à virer au Compte d'intervention immédiate le montant net des primes versées par les compagnies d'assurance qui ne peuvent pas être imputées à des donateurs spécifiques. Les réclamations aux compagnies d'assurance et les montants recouverts depuis	Le Conseil d'administration a approuvé, le 23 octobre 2000, le virement sur le CII de la somme de 510 011,89 dollars. Les demandes d'indemnisation aux compagnies d'assurance et les montants recouverts depuis 1995 ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Les comptes d'attente et les demandes d'indemnisation finalisées ou réglées ont été apurés. Les recouvrements émanant des assurances payables aux donateurs et au CII, les postes ouverts pour des demandes d'indemnisation à des tiers et les sommes à verser au titre de l'auto-assurance ont



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
	1994 sont actuellement analysés avant que les données ne soient entrées dans le nouveau système SAP, et les mesures appropriées seront adoptées immédiatement.	été identifiés aux fins d'entrée dans WINGS.
Indemnités d'assurance à payer aux donateurs		
Il faut d'urgence apurer tous ces comptes et soumettre des rapports à ce sujet aux donateurs et au Conseil d'administration, et je recommande que des mesures efficaces soient prises sans tarder à cette fin (par. 30 et 143).	Après l'analyse des montants recouverts au titre de l'assurance, il en sera immédiatement rendu compte aux donateurs intéressés, qui seront consultés sur l'utilisation à en faire. Les recouvrements dont il a déjà été rendu compte seront suivis de près.	Dans le cadre des activités déployées après l'entrée des données dans WINGS, les indemnités reçues des assurances, relevées au 31 décembre 2000, seront maintenant notifiées aux donateurs pour qu'ils puissent en disposer à leur convenance.
Provisions pour couverture de dépenses non encore remboursées par le pays hôte		
Le Secrétariat devrait continuer de faire le nécessaire pour recouvrer du gouvernement hôte le montant de 3,4 millions de dollars correspondant au réaménagement de l'ancien siège (par. 144).	Le Secrétariat suit activement cette question avec le gouvernement hôte.	Voir la note antérieure concernant l'accord réalisé le 4 octobre 2000 avec le gouvernement hôte.
19. Obligations relatives au personnel		
Plan pour les versements à la cessation de service et Fonds de réserve pour le Plan d'indemnisation		
<p>Le PAM devrait ajuster ses livres dès qu'il disposera des informations nécessaires et que le Conseil d'administration aura pris une décision sur la redistribution, le cas échéant, de l'excédent des placements sur les engagements effectifs au titre du Plan pour les versements dus à la cessation de service et du Fonds de réserve pour le Plan d'indemnisation (par. 31 et 147).</p> <p>La part revenant au PAM des engagements actuariels pourrait être reflétée dans les comptes conformément à la politique déclarée de la FAO et un accord devrait intervenir avec le PAM en vue d'appliquer cette politique (par. 146).</p>	Comme cela a été expliqué au Commissaire aux comptes, il sera présenté au Conseil d'administration une proposition tendant à virer à un compte de réserve pour les prestations dues au personnel tout excédent pouvant découler de la différence entre l'évaluation actuarielle des plans d'indemnités et la valeur comptable des placements dès que les résultats de la dernière évaluation seront connus. Les placements et les engagements actuariels seront signalés et comptabilisés en conséquence.	Le Secrétariat a reçu le dernier Rapport sur l'évaluation actuarielle (fin 1999) et exprime des réserves au sujet de la méthodologie suivie. Il élabore donc une stratégie tendant à prendre des mesures seulement après la prochaine évaluation actuarielle qui aura lieu à la fin de 2001.
Prestations auxquelles peuvent prétendre les fonctionnaires titulaires de contrats du PNUD		



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
Il se peut que la Note 18 des états financiers ne reflète pas intégralement le montant des engagements relatifs au personnel imputés en vertu du Règlement du personnel du PNUD et ces engagements devraient être évalués et reflétés comme il convient dans les états financiers des exercices à venir (par. 149).	Des consultations ont été entamées avec le PNUD pour obtenir les informations requises pour l'établissement des états financiers des exercices futurs. Le PNUD a suggéré de retenir les services du même cabinet de conseils, qui est également chargé des études actuarielles de la FAO.	Le Secrétariat a demandé au PNUD dans quelle mesure il avait fourni au personnel de terrain du PAM des prestations médicales après cessation de service. Le PNUD a répondu qu'il rassemblait les informations demandées et répondrait après avoir terminé la clôture de fin d'année 2000.
QUESTIONS DE GESTION 20. Politique de décentralisation		
<i>Création et modification des pôles régionaux</i>		
La décision de créer un pôle régional ou de modifier son ressort devrait à l'avenir être prise sur la base d'une procédure clairement définie comportant notamment de solides justifications et officialisée par une circulaire du Directeur exécutif (par. 33 et 151).	Tout changement sera annoncé au moyen de circulaires du Directeur exécutif.	Aucune mesure supplémentaire n'est nécessaire.
<i>Mission des bureaux régionaux</i>		
Le Secrétariat devrait instituer une politique clairement définie pour arrêter les différentes responsabilités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège. Toutes les attributions confiées aux directeurs des pôles régionaux devraient être clairement définies et décrites dans des instructions détaillées et le siège devrait publier des instructions écrites dans tous les cas où il y a lieu de s'écarter des procédures établies (par. 154).	Il a été réalisé une analyse intitulée " <i>Making Decentralization Work</i> ", qui a débouché sur le regroupement de toutes les instructions en la matière et l'établissement d'une matrice des responsabilités ainsi qu'un exposé détaillé des attributions de chaque pôle régional. Les recommandations finales issues de l'analyse menée au siège et dans tous les pôles régionaux (stages de sensibilisation, stages de formation et élaboration de directives) seront également appliquées.	Le Sous-Directeur exécutif a publié, en octobre 2000, une directive OD sur la décentralisation, définissant les divers rôles et responsabilités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège. La décentralisation a été un des principaux thèmes de l'atelier de stratégie des cadres supérieurs tenu en novembre 2000. Les rôles et les responsabilités ont été à nouveau examinés, notamment dans le contexte de la dernière phase de décentralisation des bureaux régionaux pour l'Afrique et l'Asie, pour le 1er septembre 2001. Au cours du premier et du deuxième trimestres de l'année 2001, les bureaux régionaux pour l'Afrique et l'Asie et OD ont tenu des ateliers pour étudier de la mise en œuvre de la dernière phase de la décentralisation.
		La directive OD du Sous-Directeur exécutif sera actualisée dans le contexte de la dernière phase de






Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
		décentralisation et publiée de nouveau pour septembre 2001 sous forme de circulaire du Directeur exécutif sur la décentralisation.
Carences constatées dans l'exécution de certaines tâches spécifiques		
Le Secrétariat devrait s'attacher tout particulièrement à suivre de près la formation du personnel et l'examen des activités de TTEM. Le service compétent du siège devrait établir une évaluation d'ensemble de la situation en ce qui concerne les examens des activités de TTEM (par. 155).	Le programme de travail pour l'an 2000 de la Sous-Division de l'organisation des carrières et de la formation (HRC) prévoit la publication de directives concernant l'allocation, la gestion et le suivi des crédits destinés à l'information. Ces directives seront distribuées à tous les bureaux de pays et ceux du siège. Voir également les informations concernant le TTEM figurant dans la réponse à la section 9, Engagements non réglés et provisions. Le Secrétariat prévoit également de procéder à une évaluation globale de la situation au moyen d'examens biennaux du TTEM qui seront réalisés par les bureaux de pays et supervisés par la Division du transport et de la logistique (OT).	Conformément à sa volonté d'améliorer le processus de révision du TTEM, le Secrétariat a adressé aux directeurs des bureaux de région et de pays un mémorandum en date du 9 février 2001, exposant l'orientation politique suivie par la Division des transports par l'intermédiaire de son Service de la logistique (OTL), concernant les procédures d'autorisation applicables aux taux de TTEM dans les budgets de projets. Lors d'une réunion générale des cadres supérieurs chargés de la logistique, qui s'est tenue en avril 2001, les questions relatives au TTEM, notamment le calcul et la révision des tarifs, ont été examinées. Le Secrétariat examinera les niveaux des dépenses de TTEM afférentes aux projets achevés, afin de dégager les facteurs communs qui provoquent des écarts par rapport aux taux calculés dans les budgets des projets, et prendra des mesures, le cas échéant.
Financement des bureaux régionaux		
Aucun effort ne devrait être négligé pour faire correspondre aussi étroitement que possible les postes des bureaux régionaux et leurs sources de financement. Si certaines attributions doivent être partagées entre les bureaux de pays et les bureaux régionaux, cela devrait être fait au moyen d'une procédure formelle établie (par. 156).	Un groupe de travail (ODD, ODP, FS, RE), présidé par le Bureau du budget, a été constitué pour étudier les questions liées au financement des postes des bureaux de pays et des bureaux de région. Des directives à ce sujet ont été publiées périodiquement.	OEDB publiera des directives au sujet des mécanismes de financement des postes par prélèvement sur les fonds disponibles au titre des CAD pour les bureaux du siège à Rome et les bureaux de terrain rattachés au siège, y compris les bureaux régionaux.
Décentralisation des bureaux régionaux		
Il devrait être défini clairement les politiques concernant	L'impact du transfert hors siège des bureaux	La directive OD susmentionnée du Sous-Directeur

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
<p>la situation et les responsabilités des bureaux régionaux. Il devrait être entrepris une évaluation en bonne et due forme des avantages et des inconvénients des transferts déjà effectués (décentralisation de deux bureaux régionaux) ainsi que de leurs incidences financières et de leurs conséquences en matière d'administration du personnel (par. 157).</p>	<p>régionaux est évalué sérieusement et discuté avec les consultants qui ont réalisé l'étude intitulée "Making Decentralization Work".</p>	<p>exécutif sur la décentralisation d'octobre 2000 a précisé les rôles et responsabilités des bureaux régionaux vis-à-vis des bureaux de pays et des bureaux de région. Cette directive sera actualisée et publiée de nouveau au cours du dernier trimestre de 2001 pour traduire la nouvelle réalité après la décentralisation des bureaux régionaux pour l'Afrique et l'Asie.</p> <p>La décentralisation des bureaux régionaux pour l'Afrique et l'Asie a été réalisée après une analyse approfondie des changements de personnel et dans le contexte du processus de préparation du budget AAP. Les villes hôtes ont été choisies à l'issue d'une analyse minutieuse de nombreux critères tels que la sécurité, les coûts et la logistique.</p>
<p>Suite donnée à la politique de décentralisation</p>		
<p>Les structures de gestion instituées au siège devraient contrôler, superviser et suivre les réformes de plus près. Les résultats de l'étude du consultant, lorsqu'ils seront connus, devront être portés à l'attention du Conseil d'administration (par. 158).</p>	<p>Au début de cette année, le Directeur exécutif a reconstitué le Comité de supervision de la restructuration pour que la réforme puisse être contrôlée, supervisée et suivie plus activement et de manière plus structurée. Un rapport intérimaire sur l'application de la politique de décentralisation sera soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 2001.</p>	<p>À la session annuelle du Conseil d'administration de mai 2001, le PAM a fait un exposé sur la décentralisation. À la demande du Conseil, un rapport de situation sur la décentralisation lui sera présenté à sa session d'octobre 2001.</p>
<p>Évaluation des résultats de la politique de décentralisation</p>		
<p>Il faudrait entreprendre une évaluation des coûts et des avantages du processus de décentralisation qui devrait comporter une analyse détaillée de l'évolution des coûts et des économies ainsi que des données concernant par exemple le nombre de postes créés sur le terrain et supprimés au siège, les dépenses d'administration des bureaux régionaux et le coût global de la décentralisation (par. 159).</p>	<p>Une évaluation de l'Initiative de restructuration lancée en 1997 est prévue pour la mi-2001. Elle comprendra une évaluation des coûts et des avantages de la décentralisation de la prise de décisions concernant les opérations au profit du terrain.</p> <p>Le mandat de cette évaluation sera défini par le Comité de supervision de la restructuration. Des propositions seront demandées à un petit</p>	<p>Considérant que la décentralisation des bureaux régionaux et le projet WINGS seront achevés pendant le deuxième semestre de 2001, le Secrétariat a décidé que le moment n'était pas encore venu d'entreprendre une évaluation. En fait, il présentera au Conseil, à sa session de</p> <p>février 2002, un rapport sur dix années de changement, et travaille à un projet d'évaluation progressive, à partir de 2002, de tous les aspects</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
	nombre de cabinets de conseils en gestion sélectionnés. Le rapport sera soumis au Conseil d'administration au moment opportun.	de cette initiative.
21. Gestion des ressources humaines		
Contrôle du budget et du tableau d'effectifs		
Plusieurs mécanismes de suivi de la réalisation des objectifs fixés en ce qui concerne le recrutement par région géographique et par sexe pourraient être plus largement utilisés (par. 165).	La direction a fixé ce type de recrutement par origine géographique et par sexe et tous les directeurs de programmes chargés de la fonction de recrutement en ont été informés par écrit. La direction reçoit des rapports trimestriels sur la réalisation de ces objectifs, par division et par bureaux régionaux et de pays. Les directeurs de programmes sont tenus responsables de la réalisation de ces objectifs, et c'est là l'un des points traités dans les rapports d'appréciation du comportement professionnel de chaque directeur de programmes.	Depuis janvier 2001, la distribution de ce rapport sur le recrutement n'est plus limitée aux cadres supérieurs du PAM mais a été élargie à tous les directeurs de région et de pays du Programme. L'utilisation de ces outils est désormais un processus permanent pour lequel aucune mesure spécifique n'est requise.
Création de postes et recrutement		
Une attention accrue devrait être accordée au rapprochement des tableaux d'effectifs figurant dans le système de contrôle des postes au siège et la situation effective sur le terrain. Le processus consistant à pourvoir les postes vacants a continué d'être lent dans le cas du recrutement de candidats externes (par. 168 et 169).	En attendant la mise en oeuvre du nouveau système SAP, le rapprochement des tableaux d'effectifs et des données relatives au personnel figurant dans le système d'appui aux effectifs (précédemment appelé système de contrôle des postes) est réalisé une fois par an en collaboration entre le siège et les bureaux de pays. L'introduction du système de réserve de candidats, pour différents profils fonctionnels, qui sont mis à jour tous les trois mois, a ramené la durée du processus de recrutement de plus de sept mois par le passé pour certains postes vacants à 3,5 mois en moyenne.	Le rapprochement annuel a été effectué conjointement par la Division des ressources humaines (HR), les bureaux de pays et le Bureau du budget. Pour préparer le passage des données à WINGS, des listes de données sont établies chaque mois pour examen et modification dans le présent système d'appui aux effectifs et/ou Persys. Le nombre de profils recherchés dans les diverses réserves de candidats a été porté de 7 en 1999 à 10 en 2000 et à 19 en juin 2001 afin de réduire les délais de recrutement à l'extérieur.

Postes parallèles, congés de récupération, affectations temporaires et agents occasionnels

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
<p>Les procédures concernant ce qu'il est convenu d'appeler les "postes parallèles" et le "congé de récupération" devraient être reflétées dans le Manuel de la FAO pour régir ces situations particulières et des directives devraient être adoptées concernant les affectations temporaires et les agents occasionnels (par. 37, 170 et 172 à 174).</p>	<p>Les politiques relatives à l'emploi d'agents occasionnels, les missions et le versement de l'indemnité de mission plutôt qu'une indemnité journalière de subsistance ad hoc seront revues, et les incitations constituées par le congé de récupération offertes au personnel en poste dans des lieux d'affectation très difficiles seront officialisées. Ces nouvelles politiques seront élaborées en étroite collaboration avec le Conseiller juridique et les autres organes compétents, s'il y a lieu. Lorsqu'elles auront été approuvées par le Directeur exécutif, elles seront reflétées dans deux nouveaux chapitres ou dans des chapitres modifiés du Manuel de la FAO. Tout ce processus devra être achevé d'ici à la fin de 2001.</p>	<p>Les politiques et pratiques en matière d'emploi d'agents occasionnels sont à l'examen. Un consultant s'est rendu dans sept pays pour étudier cette question. La politique sera élaborée et examinée pendant le deuxième semestre de 2001. Le personnel de direction examine actuellement la politique suivie en matière de congés de détente. Une fois approuvées, les nouvelles politiques seront énoncées dans des sections nouvelles ou amendées du Manuel des ressources humaines du PAM. La finalisation est prévue pour la fin de 2001.</p>
 <p>Un minimum de directives établies devraient régir la mobilisation par le PAM de ce type de ressources humaines (affectations temporaires) presque sans préavis (par. 170).</p>	<p>Les affectations temporaires en cas d'urgence sont une question qui a été réglée par la création d'une Équipe d'interventions d'urgence et par une formation anticipée des fonctionnaires qui se portent volontaires pour faire partie de l'équipe. Les instructions correspondantes ont été approuvées par la direction et le système doit être totalement opérationnel d'ici à novembre 2000.</p>	<p>La Réserve de candidats pour les interventions d'urgence du PAM a été constituée en octobre 2000. Elle comprend environ 120 membres du personnel du PAM, ayant des compétences diverses, prêts à être envoyés en mission d'urgence avec un préavis de 24 à 48 heures. Les agents figurant dans ladite Réserve ont presque tous suivi un stage de dix jours de formation aux interventions d'urgence en 2001, puis ils ont été invités à se tenir à disposition pour intervenir pendant une période de trois mois.</p> <p>En juin 2001, une vingtaine de membres du personnel avaient été envoyés en mission. Au terme d'une année d'utilisation de la Réserve, HR examinera les enseignements à en tirer en collaboration avec le Bureau pour les affaires humanitaires, afin d'améliorer le mécanisme PAM de déploiement en cas d'urgence.</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
La date de mise en service devrait être fixée en fonction de la date à laquelle toutes les activités d'introduction du système seront achevées (par. 40 et 199).	Les activités restantes à exécuter et affectant la date de mise en service sont: essais, formation et migration des données. Bien que chacune de ces rubriques générales recouvrent de nombreuses activités, chacune doit être menée à bien avant la date de mise en service. L'avancement de chacune d'elles est suivi de près et son effet sur la date de mise en service est déterminé presque chaque jour.	Le système SAP, désormais dénommé WINGS, a vu le jour en janvier 2001, et couvre tous les secteurs du Programme, à l'exception des fonctions de HR/États de paie. Des solutions provisoires pour HR et l'Unité des voyages ont été élaborées dans le système WINGS, tandis que les activités d'États de paie ont continué à être sous-traitées par la FAO. Selon le calendrier actuel, il sera décidé en novembre, en fonction de l'état de préparation du WINGS, si les opérations de paie doivent démarrer sur WINGS dès janvier 2002.
23. Gestion du Bureau du Directeur exécutif		
Dans un souci de simplicité, de transparence et de logique, les activités du Bureau du Directeur exécutif devraient être financées exclusivement au titre du budget AAP (par. 41 et 200).	En mai 2000, il a été défini les critères applicables à l'utilisation des CAD pour la couverture de ce type de dépenses au siège et dans les bureaux de région. À l'avenir, pour améliorer la transparence, il sera préparé un résumé des dépenses de ce type encourues par le Bureau du Directeur exécutif qui ont été imputées à l'élément CAD de projets spécifiques.	Aucune mesure supplémentaire n'est nécessaire.
QUESTIONS DIVERSES 24. Achats		
Le PAM devrait procéder à des vérifications soigneuses pour s'assurer que le fournisseur et la personne payée constituent une seule et même personne morale, l'audit ayant fait apparaître que des vérifications appropriées n'étaient pas toujours opérées (par. 42 et 201).	À l'avenir, l'on s'attachera à vérifier soigneusement l'identité ou les rapports juridiques entre vendeur et bénéficiaire du paiement même lorsqu'il s'agit de fournisseurs avec lesquels le PAM traite depuis longtemps dans des conditions satisfaisantes.	Il s'agit d'un processus permanent.
25. Renforcement de la discipline en matière d'information financière, de comptabilité et de respect des procédures		





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Mesures adoptées jusqu'à présent ou devant être prises comme indiqué pour août 2001
<p>Le Secrétariat devrait continuer de mettre au point et de diffuser au niveau de l'ensemble de l'organisation des directives claires concernant les opérations et les finances, et en particulier le Manuel des finances, et renforcer d'urgence les effectifs et les compétences des services des finances, particulièrement au siège. Les efforts entrepris à cette fin devraient être intensifiés à la lumière de la mise en place prochaine du nouveau système d'information (par. 43 et 202-203).</p>	<p>Comme l'a relevé le Commissaire aux comptes, la version révisée du Manuel des finances sera publiée dès que toutes les questions que soulève l'installation du SAP auront été réglées. À ce moment-là, tous les fonctionnaires intéressés auront également reçu la formation appropriée.</p> <p>Comme indiqué ci-dessus, l'on travaille à la mise au point d'une stratégie visant à renforcer les services financiers du PAM à la lumière de la mise en service des nouveaux systèmes d'information, du processus de la décentralisation et de l'entrée en vigueur, à compter du 1er janvier 2000, des nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme. Cette stratégie portera sur les aspects aussi bien qualitatifs que quantitatifs mentionnés par le Commissaire aux comptes.</p>	<p>Le perfectionnement des procédés d'information financière et des méthodes comptables est une activité permanente qui fait partie des programmes de travail des unités de FS, avec la participation des fonctionnaires chargés des finances et de l'administration des bureaux de pays. Le Manuel des finances devrait être terminé au milieu de 2002; les changements apportés par le nouveau système y seront incorporés.</p> <p>Conformément à la volonté de renforcer les services des finances du Programme, la structure du FSF a été renforcée ainsi qu'il a déjà été indiqué par le recrutement de deux agents du cadre organique supplémentaires et la création d'une nouvelle Sous-Division de la comptabilité des contributions et des projets (FSC) au sein de FS.</p> <p>Pour renforcer et rationaliser les systèmes d'information, la technologie des communications et la gestion de l'information, le Directeur exécutif a publié, le 31 juillet 2001, la Circulaire ED2001/003 portant création d'une nouvelle division, la Division des technologies de l'information et de la communication (ICT).</p> <p>Devenue opérationnelle le 1er juillet 2001, la Division ICT a été constituée par la fusion du Service des systèmes d'information de FS et de la Sous-Division des services centraux des statistiques et de l'information (SPI) de la Division des stratégies et des politiques (SP).</p>