

PREMIER RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT DE VERIFICATION POUR 1998-99

1. Le Directeur exécutif a le plaisir de soumettre le présent rapport, qui indique la réponse du Secrétariat aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport sur les états financiers du Programme alimentaire mondial pour l'exercice allant du 1er janvier 1998 au 31 décembre 1999 et contient des informations sur les mesures qui ont été ou qui seront adoptées pour les appliquer. Le rapport du Commissaire aux comptes porte sur les résultats des vérifications réalisées en 1998, 1999 et le premier semestre de l'an 2000. A l'issue de ses activités de vérification, le Commissaire aux comptes en a immédiatement communiqué les résultats aux services intéressés du siège et aux bureaux de pays sous forme d'observations d'audit ou de lettres de gestion. Cette pratique a donné aux services et bureaux intéressés la possibilité de répondre immédiatement aux recommandations faites et de prendre les mesures correctives ou de formuler les décisions des stratégies appropriées pour appliquer les recommandations à l'avenir. Ces mesures sont exposées dans ce premier rapport intérimaire sur l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification pour 1998-99.
2. Le présent document, qui se présente sous forme de matrices, comprend trois colonnes. La première reflète les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de 1998-99, avec un renvoi aux numéros des paragraphes pertinents. La deuxième colonne expose la réponse et les observations du Secrétariat et la troisième reflète les mesures qui ont été adoptées ou qui le seront dans un délai spécifique lorsque ce délai peut être déterminé.
3. Comme indiqué dans un rapport distinct (Rapport final sur l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification pour 1996-97), qui fait également partie de cette série de documents, le Directeur exécutif demande que le présent rapport soit examiné dans le contexte du Programme d'amélioration de la gestion financière, qui résoudra certaines des questions soulevées par le Commissaire aux comptes.



PREMIER RAPPORT INTERIMAIRE SUR L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS FORMULEES PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES DANS SON RAPPORT DE VERIFICATION POUR 1998-99



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
QUESTIONS FINANCIÈRES 1. Présentation des états financiers		
L'adjonction de nouvelles rubriques aux Etats 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).	Les informations financières concernant les nouvelles rubriques des Etats I, II et III sont toutes expliquées comme il convient dans les notes correspondantes.	En outre, 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.
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).	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.	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.
2. Etats financiers intérimaires		
Le Secrétariat devrait, à l'avenir, préparer des comptes intérimaires comportant les notes et informations appropriées (par. 52).	D'accord.	Ce sera fait à partir des états financiers établis au 31 décembre 2000.
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).	Certes, des informations supplémentaires sur l'historique de cette situation doivent être fournies non pas dans les notes mais dans la déclaration du Directeur exécutif.	Comme indiqué ci-dessus, les explications supplémentaires demandées ont été données dans la déclaration du Directeur exécutif.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
	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.	
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 Etats Membres (par. 60).	D'accord.	Le Secrétariat soumettra au Conseil d'administration une proposition concernant l'utilisation de ces excédents au titre de projets Avant 1996.
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.	Les contributions confirmées reflètent intégralement l'utilisation de la Réserve opérationnelle lorsque les fonds en question ont été dépensés afin de garantir la continuité des opérations. Pendant cette période, le Directeur exécutif était autorisé à utiliser la Réserve opérationnelle. Par la suite, toutefois, il a été établi que les contributions en question ne pourraient plus être recouvrées, d'où la diminution de la Réserve.	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 Règlement financier devrait être revu étant donné qu'il ne prévoit pas ce type de situation (par. 13 et 62).	D'accord. L'article 10.5 du Règlement financier ne contient aucune disposition prévoyant spécifiquement la situation si des contributions confirmées pour lesquelles la Réserve est utilisée ne se matérialisent pas.	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.






Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
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>	<p>D'accord. Le cas signalé par le Commissaire aux comptes est celui d'une contribution sous forme de produits faite par un important donateur pour des opérations d'urgence, dont le coût estimatif utilisé à des fins d'évaluation a été nettement supérieur au coût effectif. Cela est dû à la pratique actuelle d'évaluation des contributions sous forme de produits qui ne sont pas ajustées par le donateur intéressé en raison de difficultés de suivi et de caractère administratif et qui, en définitive, ne se traduisent pas par des écarts importants.</p>	<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>
6. Contributions à recevoir		
<p>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).</p>	<p>D'accord.</p>	<p>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>
<p>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).</p>	<p>D'accord.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
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, après son acceptation, sera utilisé comme moyen de contrôle par les deux parties.
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).	D'accord.	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.
Les contributions fondées sur de telles applications juridiques devraient être comptabilisées comme contributions à recevoir (par. 77).	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.	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).



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
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).	D'accord.	Des règles de gestion financière appropriées seront formulées aussi pour compléter l'article 4.7 du Règlement financier.
9. Engagements non réglés et provisions pour décaissements futurs		
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).	D'accord.	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. Le système générera un rapport faisant apparaître les provisions au titre du TIEM qui n'ont pas été engagées.
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).	Nous conseillerons que la nouvelle procédure, introduite pendant l'exercice biennal, consistant à refléter les engagements annulés dans les notes est suffisante et assez transparente pour permettre au lecteur de déterminer l'impact de ces annulations. Normalement, les dépenses d'exécution des projets et dépenses correspondantes s'étendent sur deux exercices biennaux ou plus. Les dépenses sont accumulées au début et à la fin d'un projet et il en est rendu compte aux donateurs à la demande de celui-ci. Si, pendant le projet, certains engagements précédents sont annulés, il paraît mieux approprié de réduire les dépenses des montants annulés afin de ne pas gonfler le	Le système SAP peut générer un rapport faisant apparaître en détail les engagements annulés par catégorie de dépenses et de coûts, qui pourrait servir de base à la présentation dans les notes d'informations plus complètes qui amélioreront encore la transparence des comptes.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
	total accumulé des dépenses à l'achèvement du projet. Le Secrétariat n'était pas d'accord avec la recommandation du Commissaire aux comptes tendant à ce que les engagements annulés au titre de provisions constituées lors de l'exercice précédent soient portés au crédit du donateur étant donné que cela aurait pour effet de gonfler artificiellement non seulement les dépenses mais aussi la contribution.	
Une attention plus soutenue devrait être accordée au processus de mise à jour et de suivi des matrices de TTEM (par. 89).	La révision et la mise à jour des matrices de TTEM est un processus continu.	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.
11. Dépenses des bureaux de pays		
 <p>Des mesures adéquates devraient être appliquées sans tarder pour renforcer le contrôle des opérations des bureaux extérieurs par le siège (par. 22 et 103):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. ➤ 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. 	D'accord.	<p>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.</p> <p>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.</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>



Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
		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.
12. Dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP)		
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).	Le Conseil d'administration a reconnu, lorsqu'il a examiné l'application des nouvelles politiques pendant l'exercice biennal, que le financement des dépenses AAP est passablement complexe. En fait, cet examen a conduit à réviser le taux de recouvrement des CAI pour appliquer désormais un taux unique, plutôt que des taux multiples, à toutes les catégories d'activités.	En juin 2000, le Directeur exécutif a élaboré une méthode explicite de calcul et de comptabilisation 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.
Comptabilisation des dépenses AAP		
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).	Il ne faut pas perdre de vue que les pôles régionaux ont leurs particularités locales propres (c'est-à-dire qu'ils exécutent des opérations de caractère régional). Ainsi, de ce fait, ce sont ces particularités et la nature de l'appui direct fourni aux bureaux de pays relevant du pôle régional qui doivent servir de base lorsqu'il s'agit de déterminer quelle est la source de financement la mieux appropriée pour les activités en question. Les nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme stipulent que le plafond des coûts dans les catégories appropriées doit dépendre de la relation directe ou indirecte qui existe entre l'activité financée et le but du projet et non de la localité géographique où les décaissements sont effectués.	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.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
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).	Le nouveau système de comptabilisation des engagements générera les rapports nécessaires, lesquels faciliteront l'examen périodique et l'enregistrement des engagements non réglés à un moment déterminé.	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.
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).	D'accord.	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.
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).	D'accord.	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.
15. Comptes bancaires		
Comptes bancaires du siège		
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).	D'accord.	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





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
		retirée au Service de la Trésorerie pour mieux assurer et contrôler ses avoirs.
Comptes bancaires des bureaux extérieurs		
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).	D'accord.	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.
16. Fonds monétisés détenus à titre fiduciaire		
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).	D'accord.	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. En outre, 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.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
17. Intérêts perçus sur les fonds d'affectation 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).	Certains éléments (importance respective des comptes d'épargne et des dépôts à terme, retards intervenus dans le traitement des décaissements de pays) étaient apparemment le montant effectif des intérêts produits par les fonds d'affectation spéciale. Il en est donc tenu compte dans les calculs des intérêts devant être imputés aux fonds d'affectation spéciale pour refléter aussi exactement que possible le montant des intérêts effectivement générés. 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.	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.
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).	D'accord.	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.
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).	D'accord.	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.





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
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).	D'accord.	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.
<i>Avances personnelles</i>		
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).	Les avances personnelles liées à la cessation de service (indemnités en cas de licenciement d'un commun accord et de rapatriement), les avances au titre d'indemnités pour frais d'études et l'allocation véhicules/logement dans le cas de mutation sont des droits acquis par le personnel et les montants à recouvrer ou à payer peuvent dépasser trois mois de traitement du personnel ou une période de trois mois respectivement. Il y a lieu de noter que les montants à recevoir et les montants dus au personnel n'ont été compensés qu'au niveau des états financiers mais pas au niveau subsidiaire des comptes des fonctionnaires. La recommandation du Commissaire aux comptes ne peut pas s'appliquer dans le cadre du système existant étant donné que cela exigerait un long processus d'interventions manuelles.	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.
<i>Montants à recevoir du pays hôte</i>		
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).	D'accord.	Une note verbale a été envoyée aux autorités italiennes en juillet 2000.
<i>Coûts d'élaboration des projets</i>		
Le compte des coûts d'élaboration des projets devrait être contrôlé et apuré régulièrement (par. 30 et 137).	D'accord.	La Sous-Division de la comptabilité (FSFA) suivra de près ce compte dans le cadre de son examen mensuel des états financiers.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
<i>Primes de célérité et surestaries</i>		
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).	Le Secrétariat a pris la recommandation tendant à ce que les surestaries et les primes de célérité soient réglées rapidement.	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.
<i>Comptes d'assurance</i>		
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).	D'accord. Etant donné l'absence de pièces justificatives pour la période 1989-1994, toute nouvelle tentative de rapprochement détaillé serait futile. Le rapprochement des comptes pour la période postérieure à 1994 est en cours.	L'excédent global de 510 011,89 dollars reflétant le solde net de montants recouverts des compagnies d'assurance sera passé par pertes et profits. A 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 1994 sont actuellement analysés avant que les données ne soient entrées dans le nouveau système SAP, et les mesures appropriées seront adoptées immédiatement.
<i>Indemnités d'assurance à payer aux donateurs</i>		
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).	D'accord, sauf que c'est aux différents donateurs et non au Conseil d'administration qu'il appartient de déterminer comment l'utilisation doit être faite de ces indemnités.	Après l'analyse susmentionnée 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.
<i>Provisions pour couverture de dépenses non encore remboursées par le pays hôte</i>		
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).	D'accord.	Le Secrétariat suit activement cette question avec le gouvernement hôte.





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
19. Obligations relatives au personnel		
<i>Plan pour les versements à la cessation de service et Fonds de réserve pour le Plan d'indemnisation</i>		
<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>	D'accord.	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.
<i>Prestations auxquelles peuvent prétendre les fonctionnaires titulaires de contrats du PNUD</i>		
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).	A l'heure actuelle, l'étude actuarielle du PNUD ne contient pas de données concernant spécifiquement les agents nationaux du PAM recrutés conformément au Règlement du personnel du PNUD, de sorte qu'il est impossible de déterminer les engagements du PAM.	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.
QUESTIONS DE GESTION 20. Politique de décentralisation		
Je considère que la réforme, bien qu'elle ne soit pas achevée, est venue à point nommé et a été lancée comme il convient et que ses résultats ont été globalement positifs, à ce stade, pour ce qui est de l'appui aux opérations. Mon avis est cependant qu'il reste encore beaucoup à faire dans les domaines de l'administration, des finances et du suivi (par. 33).	D'accord.	Voir ci-dessous.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
<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).	D'accord.	Tout changement sera annoncé au moyen de circulaires du Directeur exécutif.
<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).	D'accord.	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.
<i>Carences constatées dans l'exécution de certaines tâches spécifiques</i>		
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).	D'accord.	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 ci-dessus, 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).





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
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).	D'accord.	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 régionaux. Des directives à ce sujet ont été publiées périodiquement.
Décentralisation des bureaux régionaux		
Il devrait être défini clairement les politiques concernant 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).	D'accord.	L'impact du transfert hors siège des bureaux régionaux est évalué sérieusement et discuté avec les consultants qui ont réalisé l'étude intitulée "Making Decentralization Work".
Suite donnée à la politique de décentralisation		
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).	D'accord.	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.
Evaluation des résultats de la politique de décentralisation		
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).	D'accord.	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.

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
		La portée de cette évaluation sera définie par le Comité de supervision de la restructuration. Des propositions seront demandées à un petit nombre de cabinets de conseils en gestion sélectionnés. Le rapport sera soumis au Conseil d'administration au moment opportun.
21. Gestion des ressources humaines		
<i>Contrôle du budget et du tableau d'effectifs</i>		
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).	D'accord.	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.
<i>Création de postes et recrutement</i>		
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).	D'accord.	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 fichiers, 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.





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
Postes parallèles, congés de récupération, affectations temporaires et agents occasionnels		
<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>D'accord. Les postes parallèles créés pour le personnel en mission et les indemnités journalières de subsistance ad hoc correspondantes payées en remplacement de l'indemnité de mission sont des questions que la Division des ressources humaines devra régler dans le contexte des chapitres révisés ou modifiés du Manuel d'administration du personnel.</p> <p>Le recours à des agents occasionnels par les bureaux de pays est une question qui doit être analysée et examinée en profondeur par la Division des ressources humaines, eu égard en particulier à la complexité de la situation contractuelle des agents nationaux, qui sont régis par le Statut et le Règlement du personnel du PNUD. La Division des ressources humaines suit continuellement la situation des incitations offertes au personnel en poste dans des lieux d'affectation très difficiles pour des raisons de sécurité.</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>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>D'accord.</p>	<p>Les affectations temporaires en cas d'urgence sont une question qui a été réglée par la création d'une Equipe 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>

Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
22. Programme d'amélioration de la gestion financière		
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).	D'accord. Pendant la mise au point du nouveau système, l'hypothèse a toujours été que la date de mise en service dépendrait de l'achèvement de toutes les tâches indispensables au succès du projet. Le système ne sera pas introduit avant que toutes les conditions préalables soient remplies.	Les activités restantes à exécuter et affectant la date de mise en service sont: essais, formation et entrée 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.
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).	Le Secrétariat ne peut pas souscrire à cette réglementation car, selon les modalités de financement introduites par les nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme, c'est le rapport existant entre l'activité (objet du voyage) et le projet qui est l'élément déterminant de l'imputation des dépenses. Les dépenses encourues par le Bureau du Directeur exécutif qui sont directement liées à de nouvelles opérations ou à l'accélération d'opérations complexe ou de grande envergure (par exemple et en RPDC, en Angola, etc.) devraient être financées au titre de l'élément CAD de ces opérations. Les imputer au budget AAP pour des raisons de simplicité serait non seulement contraire aux arrangements en matière de classement des coûts mais risquerait en outre de susciter des difficultés dans le contexte du budget AAP de services comme le Bureau du Directeur exécutif, dont les voyages et les communications augmentent lorsqu'il surgit soudainement de sérieuses situations d'urgence.	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 régionaux. A 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.





Recommandations du Commissaire aux comptes (Rapport de vérification pour 1998-99)	Réaction du PAM	Suite donnée jusqu'à présent ou mesures prévues
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).	D'accord. Il convient de noter cependant que le cas cité par le Commissaire aux comptes s'applique à une seule société qui fournit régulièrement le PAM en grandes quantités de produits et avec laquelle le PAM traite depuis des années, ses services ayant toujours donné satisfaction.	A 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.
25. Renforcement de la discipline en matière d'information financière, de comptabilité et de respect des procédures		
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).	D'accord. Pendant le processus de configuration des systèmes et procédures à appliquer dans le nouvel environnement SAP, certaines politiques concernant la gestion financière et la comptabilité ont dû être modifiées sous forme d'instructions concernant le FMIP.	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. A ce moment-là, tous les fonctionnaires intéressés auront également reçu la formation appropriée. 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 de formation, 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.

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

1. Lors d'exercices précédents, le Directeur exécutif a introduit la pratique consistant à présenter au Conseil d'administration des rapports intérimaires sur l'application des recommandations du Commissaire aux comptes. Le présent rapport a trait aux recommandations formulées à l'issue de la vérification pour 1996-97.
2. Le premier rapport intérimaire a été présenté au Conseil à sa session annuelle de 1998 (document WFP/EB.3/98/4-A). Il reflétait les recommandations faites dans le rapport du Commissaire aux comptes sur les états financiers de 1996-97, la réponse du PAM et les mesures qui avaient été ou qui devaient être adoptées. L'annexe au présent document est le troisième et dernier rapport sur les recommandations formulées à propos de l'exercice biennal 1996-97. Les deux premières colonnes de l'annexe présentent les recommandations formulées et les réponses faites dans le premier rapport intérimaire, et la troisième les mesures adoptées jusqu'à présent pour y donner suite. La quatrième colonne indique l'état de l'application des recommandations faites et les commentaires faits par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification pour l'exercice biennal 1998-99 touchant les mesures adoptées par le PAM.
3. Le Directeur exécutif confirme que les questions qui n'ont pas encore été tout à fait réglées le seront au moyen des mesures indiquées ou dans le cadre de la mise en oeuvre du Programme d'amélioration de la gestion financière.
4. Le Directeur exécutif assure le Conseil d'administration que les recommandations faites par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification pour l'exercice biennal 1996-97 ont été sérieusement prises en considération et appliquées par le PAM, dans la limite des ressources disponibles et conformément aux changements en cours ou prévus des règlements, politiques, systèmes et autres arrangements applicables.



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

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
1. Contributions Contributions en produits			
La nouvelle procédure d'évaluation des contributions en nature publiée à la fin de 1997 en vue de simplifier et d'uniformiser les méthodes d'évaluation devrait être intégralement appliquée en 1998 (par. 10, 37 et 38).	D'accord	La directive 97/04 du Service des finances relative à l'évaluation des contributions en nature sous forme de produits, qui expose en détail les nouvelles procédures fondées sur les méthodes d'évaluation uniforme et un système simplifié du calcul du prix et de comptabilité, a été appliquée à compter du 1er janvier 1998.	Le Commissaire aux comptes a considéré que cette procédure marquait une amélioration par rapport aux pratiques antérieures et a recommandé qu'elles soient revues afin de définir avec plus de précision ce qu'il faut considérer comme une facture du donateur et pour appliquer la procédure de manière plus rigoureuse (par. 14, 63 et 66).
Contributions à recevoir			
Le processus de gestion des contributions annoncées devrait être revu en profondeur et amélioré (par. 11 et 40). Il faudrait définir clairement les responsabilités des différentes unités qui s'occupent de l'enregistrement des annonces de contributions, de l'allocation des ressources et du suivi de la valeur des contributions annoncées mais non reçues (par. 40).	D'accord	Il a été créé un groupe de travail interdivisions (RE, ODP, FSFA et FSI) pour assurer la gestion des contributions à recevoir avant l'application complète du système de mobilisation de ressources. Dès la première installation, en janvier 1999, ce système a amélioré la gestion et le contrôle ainsi que le recouvrement des contributions annoncées à recevoir. Les minutes de chaque réunion ordinaire du groupe de travail ont été publiées et distribuées. Le groupe de travail est présidé par la Sous-Division de la comptabilité.	Le Commissaire aux comptes a approuvé le processus de nettoyage, lequel devrait être achevé avant que les données soient entrées dans le nouveau système d'information financière (par. 68). Il a déclaré en outre que la situation actuelle en ce qui concerne l'ancienneté des contributions annoncées en 1996-97 encore à recevoir semble plus conforme à la situation effective du PAM. Il a reconnu en outre que l'application du système de mobilisation des ressources peut être considéré comme un progrès (par. 70).



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
		Il a été réalisé pendant tout l'exercice 1998-99 une révision de toutes les contributions annoncées avant 1996, ce qui a conduit à ramener leur montant à 162 millions de dollars, tel qu'indiqué dans les systèmes financiers à la fin de 1998, à 4,8 millions de dollars encore à recevoir au 31 décembre 1999.	Le Commissaire aux comptes a formulé d'autres recommandations tendant à renforcer la gestion des contributions. Voir les recommandations figurant dans le rapport intérimaire pour 1998-99 (par. 15, 69 et 70).
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales			
Les dispositions du Règlement financier devraient être intégralement appliquées et des accords adéquats devraient être conclus avec les gouvernements bénéficiaires, ou bien des dérogations explicites devraient être accordées par le Conseil d'administration (par. 12 et 42).	Le PAM convient que des efforts devront être faits systématiquement pour conclure avec les gouvernements bénéficiaires des accords adéquats concernant le niveau des contributions (en espèces ou en nature) aux dépenses locales.	Le siège s'est efforcé, en 1998 et 1999, de donner aux bureaux de pays des directives et des informations plus claires touchant les contributions à recouvrer des gouvernements hôtes. Les mécanismes de suivi ont été améliorés et le PAM connaît mieux quel est l'état des contributions à recevoir, par pays. Un rapprochement des données budgétaires et des données comptables est désormais effectué périodiquement. Une disposition appropriée (clause six de l'article VIII) a été incluse dans l'Accord type entre le PAM et les gouvernements qui vient d'être révisé. L'accord est encore sous forme de projet et attend d'être approuvé par le conseiller juridique.	Le Commissaire aux comptes a admis ces améliorations. Toutefois, il a formulé d'autres recommandations pour accroître l'efficacité et l'efficacité de la gestion de toute cette question. Voir les recommandations formulées dans le rapport intérimaire pour 1998-99 (par. 16 et 74).



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
<p>Les contributions en espèces convenues avec les gouvernements devraient être considérées par le PAM comme des contributions à recevoir et comptabilisées en tant que telles, et le recouvrement des montants correspondants devrait être poursuivi (par. 41 et 42).</p>	<p>Le PAM reverra ses pratiques de comptabilisation des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales et donnera suite à la recommandation du Commissaire aux comptes à la lumière du nouveau Règlement financier du PAM et en consultation avec le Conseil d'administration si besoin est.</p>	<p>Pour une application plus cohérente du traitement comptable des recettes, le PAM a continué de comptabiliser des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales comme recettes à la date à laquelle elles ont été effectivement reçues en espèces. Toutefois, les contributions en nature (locaux, etc.) des gouvernements hôtes ne sont pas comptabilisées dans les livres du Programme. Le CCQA (FB) a l'intention de commencer à étudier cette question, qui risque d'avoir des incidences importantes à l'échelle de l'ensemble du système des Nations Unies.</p>	<p>Voir les recommandations formulées dans le rapport intérimaire pour 1998-99 (par. 16 et 77).</p>
<p>2. Dépenses Engagements non réglés et provisions</p>			
<p>Il faudra continuer à améliorer le système de comptabilisation des engagements non réglés et des provisions et modifier la procédure de comptabilisation des dépenses de transport interne, d'entreposage et de manutention (TIEM) (par. 13).</p>	<p>Le PAM est d'accord avec cette recommandation du point de vue conceptuel, mais elle risque d'être difficile à appliquer dans la pratique.</p>	<p>Etant donné la mise en oeuvre imminente du nouveau système d'information financière du PAM, il a été considéré qu'il ne serait pas rentable de modifier les anciens systèmes. Le WIS n'a pas été adapté de manière à établir automatiquement une différenciation entre les engagements et les provisions; l'opération a plutôt été réalisée manuellement en vue de la clôture des comptes de 1998-99.</p>	<p>Lorsqu'il a examiné les engagements non réglés et les provisions pour TIEM figurant dans les états financiers, le Commissaire aux comptes a souscrit aux principes selon lesquels les demandes d'engagements établies avant le 1er janvier 1999 seraient soigneusement identifiées pour distinguer les annulations, les provisions et les engagements non réglés tandis que, dans le cas des demandes d'engagements établies après le 1er janvier 1999, il ne serait établi de distinction qu'entre les engagements et provisions, sans mettre en question la validité des provisions pour TIEM (par. 85).</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
			A la suite de cet examen, le Commissaire aux comptes n'a pas contesté la validité de l'intégralité des montants figurant dans les états financiers pour 1998-99 (par. 86).
La procédure de comptabilisation des dépenses de TIEM devrait être modifiée pour établir clairement une distinction dans le Grand Livre entre les engagements non réglés et les provisions et éviter ainsi d'avoir à procéder à des ajustements manuels qui sont moins exacts (par. 47).	<p>La modification à apporter à la procédure comptable pour établir une distinction entre les provisions et les engagements non réglés doit être introduite dans le système WIS lorsque les priorités de FSID le permettront.</p> <p>La nouvelle procédure pourrait consister à créer un compte des provisions pour TIEM (dûment constituées par l'entrée des données figurant dans les connaissances) pour un projet spécifique et le coût des opérations de TIEM, dès lors qu'il est réglé ou encouru (c'est-à-dire les montants reposant sur des documents juridiquement contraignants), pourrait ensuite être comptabilisé au titre d'un objet de dépenses différent et automatiquement imputé au compte des provisions.</p>	Dans le contexte de la mise en oeuvre du système SAP, il a été formulé une nouvelle politique selon laquelle les engagements non réglés au titre du TIEM seraient comptabilisés sur la base des contrats ou commandes effectifs. Cette politique de comptabilisation des dépenses de TIEM éliminera la nécessité d'examiner et de séparer manuellement les provisions et les engagements à la fin de chaque année.	
Le report de nouveaux soldes d'engagements non réglés devrait être suivi de plus près pendant tout l'exercice biennal (par. 45).	<p>Le PAM convient qu'une surveillance étroite s'impose.</p> <p>L'opération, réalisée en étroite liaison avec les bureaux de pays, s'étend sur une période d'au moins deux mois. Par conséquent, la fréquence et le degré de détail de ces examens permet de suivre comme il convient les engagements non réglés.</p>	<p>Les engagements non réglés sont revus et analysés périodiquement.</p> <p>Des examens détaillés ont continué d'être faits périodiquement et une révision globale de tous les soldes non réglés au titre du TIEM dans 64 pays a été réalisée à la fin de l'exercice biennal 1998-99.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
<p>Les instructions adressées aux différentes unités administratives devraient indiquer avec précision et en détail le type de pièces justificatives à présenter pour qu'un engagement ou une provision restent considérés comme non réglés, et une explication devrait être donnée pour pouvoir continuer de considérer comme valables les engagements comptabilisés pendant la deuxième année de l'exercice (par. 45).</p>	<p>L'imposition de cette discipline, ainsi que la publication de règles détaillées, devrait permettre d'éliminer les incertitudes qui subsistent actuellement dans ce domaine.</p> <p>Les dépenses de TTEM continueront de faire l'objet de provisions, à moins que des engagements spécifiques ne soient pris sur la base de documents juridiquement contraignants et que la provision soit réduite en conséquence.</p> <p>FSFD examine les documents à l'appui des engagements pris au titre de dépenses de type administratif, comme les coûts d'appui directs et indirects. Toutefois, les détails des engagements pris au titre des dépenses opérationnelles directes sont automatiquement vérifiés au moyen des modules d'examen du système WIS. En cas d'écart, la FSFD les signale à l'unité d'origine et/ou au Service des systèmes informatiques pour qu'ils procèdent aux ajustements appropriés et veillent à ce que des problèmes semblables ne se renouvellent pas.</p>	<p>Des directives à ce sujet ainsi qu'un spécimen de rapport ont été adressés aux bureaux de pays en décembre 1999, lesquels les ont utilisés pour la clôture des comptes de l'exercice biennal.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a relevé les améliorations apportées au processus de révision périodique des engagements anciens mais a craint que les chiffres signalés par les bureaux extérieurs et des différences inexplicables ne soient dus à l'application de méthodes comptables différentes. Cela peut entraîner, d'une part, une sous-estimation de la somme de tous les engagements non réglés et valables et, d'autre part, une surestimation du montant des provisions. Le Secrétariat a assuré le Commissaire aux comptes que, dans le nouveau système, les montants des provisions et des contrats ou commandes non payés à une date donnée seraient générés automatiquement, ce qui garantirait l'exactitude des montants effectifs et des provisions pour TIEM et des engagements non réglés (par. 18 et 86).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
Annulation d'engagements non réglés			
<p>Le PAM devrait étudier la possibilité d'appliquer une méthode plus transparente de comptabilisation des engagements annulés et les avantages que cela pourrait présenter. Dans le cas du budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP), les engagements annulés sont comptabilisés comme des "économies" (c'est-à-dire comme des recettes imprévues) dans l'Etat I. Dans le cas des projets, les engagements annulés après un délai raisonnable (par exemple un an) pourraient, de même, être portés au crédit des donateurs, c'est-à-dire être considérés comme la partie non dépensée de leurs contributions à un projet déterminé. Ces montants pourraient ensuite être réaffectés, avec l'accord du donateur, au même projet ou à un autre projet. Ainsi, les dépenses et les économies au titre d'engagements préalables pour des projets seraient comptabilisées séparément plutôt que de faire l'objet d'une compensation (par. 14 et 49).</p>	<p>Cette recommandation a pour but d'accroître la transparence de la comptabilisation des engagements annulés, mais le Secrétariat pense que cet objectif pourrait être atteint, dans le cadre du système actuel, au moyen d'une note accompagnant les états financiers qui ferait apparaître le montant en cause, lequel serait calculé sur la base des rapports comptables provenant des systèmes WIS ou GL:M. Toutefois, cette recommandation pourrait peut-être être appliquée dans le contexte du module de gestion financière du FMIP.</p> <p>Les engagements au titre des AAP qui demeurent inutilisés après plus d'un an suivant la fin de l'exercice sont considérés comme "au-dessous de la ligne" conformément à l'article 9.9 du Règlement financier, qui stipule que les soldes doivent être reversés au Fonds général. Toutefois, ces articles ne s'appliquent pas aux contributions des donateurs. Les délais dans lesquels les fonds fournis par les donateurs peuvent être utilisés sont indiqués dans les accords conclus</p>	<p>Fait. Les annulations d'engagements imputables à des exercices précédents et des provisions pour projets en cours sont indiquées dans la Note 19 des états financiers de 1998-99.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a approuvé les efforts déployés par le Secrétariat pour éclaircir la situation des engagements annulés et des provisions au moyen d'une explication figurant dans la Note 19 des états financiers mais a fait savoir qu'il préférerait que ces indications apparaissent dans les états financiers eux-mêmes (par. 19 et 88).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	avec eux. Dans les limites de ces délais et des autres conditions fixées par les donateurs, les fonds peuvent être engagés, et les engagements non utilisés libérés et réutilisés. Aux termes de la méthode comptable actuelle, fondée sur l'exercice, les engagements non utilisés sont libérés et portés au crédit des dépenses imputées à la contribution du donateur et peuvent être reprogrammés. L'on pourrait envisager d'établir une distinction, dans les comptes, entre les dépenses de l'exercice en cours (pendant lequel une dépense est à la fois décaissée et comptabilisée) et les ajustements d'engagements d'exercices précédents. Le Secrétariat étudiera cette option.		
Coûts d'appui directs			
Les procédures comptables appliquées pour reclasser les dépenses afférentes aux projets de la catégorie des coûts d'appui directs dans celle des autres coûts opérationnels devraient être exposées en détail dans des instructions financières et comptables spécifiques pour veiller à ce que ces dépenses fassent l'objet d'un traitement uniforme quelles que soient les catégories d'activités et d'un exercice sur l'autre (par. 15 et 51).	Les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme stipulent que les catégories de dépenses afférentes au projet sont les dépenses opérationnelles directes et les coûts d'appui directs et indirects. L'application de ces politiques a néanmoins fait apparaître que le classement des coûts n'était pas uniforme d'un projet à un autre principalement parce que, par le passé, les coûts d'appui directs,	Une directive conjointe de la Division des finances et du Directeur exécutif (FS2000/001, OD2000/002)—Procédures applicables aux autres coûts opérationnels directs (COD)—a été publiée le 21 mars 2000. Cette directive définit les COD comme "tous les apports (par exemple ressources en personnel, articles non alimentaires ou services) fournis par le PAM et utilisés directement pour les activités par les bénéficiaires, le	Le Commissaire aux comptes a relevé que cette directive contenait certaines indications pour l'exercice biennal 2000-01 (par. 91).



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	<p>étaient parfois classés dans la catégorie des dépenses AAP tandis que les ressources disponibles au titre de l'appui direct étaient utilisées, dans d'autres cas, pour financer des coûts d'appui indirects.</p>	<p>gouvernement du pays bénéficiaire ou les autres partenaires opérationnels, y compris les coûts relatifs à la transformation des produits alimentaires (par exemple les coûts de meunerie)."</p> <p>D'un autre côté, les coûts d'appui directs (CAD) sont définis comme "toutes les ressources en personnel et les services utilisés par un bureau de pays ou un service du PAM pour l'appui direct des projets".</p>	
Consultants			
<p>Un plus grand soin devrait être apporté au recrutement des consultants (par. 16 et 52).</p>	<p>Les contrats sont conclus avec le CIC et les taux et la durée des contrats sont administrés sur la base des règles et des pratiques de cette organisation, qui sont différentes de celles du PAM.</p>	<p>La directive 2000/01 de la Division des ressources humaines, du 26 avril 2000, a été publiée pour définir les responsabilités du directeur de programme procédant au recrutement, du consultant et de la Division, pour appliquer un barème mis à jour et uniforme pour les honoraires et pour stipuler les critères à suivre.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes n'a formulé aucune autre observation.</p>
	<p>Pour simplifier le processus de recrutement de consultants et d'administration des contrats, les contrats ont été conclus par l'entremise du CIC dans tous les cas où cela était possible, ce qui permet d'avoir recours aux services uniques qui ont été mis en place pour aider les organismes des Nations Unies à recruter des consultants spécialisés dans l'informatique et les systèmes d'information; et cela est conforme à la pratique suivie par le PAM par le passé. Ces services permettent notamment de vérifier les</p>		



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	qualifications et l'expérience professionnelle des candidats et de faire en sorte que la rémunération soit conforme aux usages dans le secteur considéré. En outre, le droit que perçoit le CIC pour ces services est nettement inférieur à ce que coûterait au PAM l'administration directe des contrats.		
3. Dépenses des bureaux de pays			
Je réitère mes recommandations précédentes tendant à ce qu'il soit appliqué un contrôle plus strict des transactions des bureaux de pays avant de les entrer dans le Grand Livre et, à cette fin (par. 17 et 57) que:		Les mesures adoptées sont exposées ci-dessous.	Le Commissaire aux comptes recommande que des mesures adéquates visant à renforcer le contrôle par le siège des opérations des bureaux extérieurs soient adoptées sans tarder (par. 22 et 103).
<ul style="list-style-type: none"> ➤ les opérations sur comptes d'avances temporaires soient transmises au siège sous forme électronique et selon une présentation correspondante au système central de comptabilité afin d'éviter de devoir entrer à nouveau les données manuellement et ainsi d'éliminer les risques d'erreurs; 		<p>Conformément à la politique de décentralisation du PAM, cinq autres bureaux régionaux et deux bureaux de pays indépendants ont maintenant directement accès au WIS, ce qui signifie que 35 bureaux de pays n'ont plus à faire comptabiliser toutes leurs opérations dans les états financiers du siège pendant l'exercice biennal.</p> <p>Etant donné la mise en oeuvre du nouveau système, la Sous-Division des finances (bureaux extérieurs) (FSFF) et la Sous-Division de l'élaboration des systèmes ont élaboré ensemble la base de données COAGSAPInt qui chargera automatiquement les opérations des bureaux de terrain dans le nouveau système SAP.</p>	Le Commissaire aux comptes s'est dit préoccupé par le fait que les trois directives publiées en 1998 n'exposaient en termes généraux que le cadre des responsabilités déléguées et le contrôle qui continuaient d'être assurés par le siège (par. 98).



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
<p>➤ étant donné le grand nombre de transactions en cause, leur régularité devrait être vérifiée en détail en procédant à des sondages des pièces justificatives à l'appui et les échantillons devraient être sélectionnés compte dûment tenu des domaines présentant le plus de risques;</p>		<p>La Division des finances revoit actuellement la politique touchant la présentation des pièces justificatives et l'examen auquel doit procéder FSFF pour obtenir une assurance adéquate touchant la régularité de la comptabilisation des opérations sur le terrain. L'examen portera aussi sur les mesures de contrôle à mettre en place dans le nouveau système d'information financière.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a relevé que des efforts avaient été faits vers la fin de l'exercice biennal pour régler ce problème d'examen des pièces justificatives (par. 99).</p>
<p>➤ les relevés bancaires, livres de caisse et soldes bancaires figurant dans le Grand Livre devraient être systématiquement rapprochés une fois par mois, et tous les écarts devraient faire l'objet d'une enquête appropriée;</p>		<p>La règle des rapprochements mensuels est maintenant appliquée plus énergiquement et la base de données mise au point pour renforcer le contrôle et la tenue des comptes bancaires des bureaux de pays est devenue opérationnelle en juin 2000.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a pris note de la mise en service de cette base de données (par. 121).</p>
<p>➤ des instructions opérationnelles devraient être établies pour guider le travail des comptables au siège.</p>		<p>Le projet de guide n'a pas été publié étant donné qu'il a été dépassé par les exigences du nouveau système d'information financière. Le guide est actuellement remanié à la lumière du SAP.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a pris note du projet de guide (par. 98).</p>
<p>Il conviendrait de rappeler aux directeurs de pays qu'il importe que les dépenses soient contrôlées au regard des engagements, et cette règle devrait être rigoureusement appliquée.</p>	<p>Les responsabilités des directeurs de pays en matière financière sont indiquées expressément dans la version révisée du Guide comptable des bureaux de pays.</p>	<p>Le Guide comptable des bureaux de pays est en cours de révision et de mise à jour: toutes les instructions y seront incluses et les instructions dépassées par les nouvelles politiques ou celles qui seront affectées par le nouveau système d'information financière seront révisées.</p>	<p>Voir les recommandations figurant dans le rapport intérimaire 1998-99 (par. 98).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
Si la politique de décentralisation doit avoir pour résultat de confier la responsabilité de la comptabilité des opérations des bureaux de pays aux fonctionnaires des finances des bureaux régionaux, une telle mesure devrait être soigneusement préparée grâce à (par. 58):			
➤ une définition claire des responsabilités en préservant le contrôle que le Directeur de la Division des finances, responsable de la préparation des comptes du PAM, exerce en dernier ressort sur les entrées comptabilisées dans le Grand Livre;	Le PAM étudie les moyens les plus efficaces et les plus économiques de préserver le contrôle que le Directeur de la Division des finances exerce en dernier ressort sur les entrées comptables dans le Grand Livre. A l'heure actuelle, les opérations traitées sur le terrain sont soumises au même contrôle statistique des bordereaux que celles traitées au siège. FSFF deviendra une unité de contrôle et de direction lorsque la plupart des états seront systématiquement traités sur le terrain.	La Division des finances demeure responsable des écritures apportées au Grand Livre en distribuant (et revoyant) les entrées de journal des bureaux décentralisés et en traitant les comptes des bureaux non décentralisés.	
➤ la publication d'instructions financières et comptables au niveau de l'ensemble de l'organisation pour veiller à l'application d'un traitement uniforme aux différentes transactions;	Le Guide comptable des bureaux de pays comprend un énoncé complet des procédures comptables standard à appliquer.	Le Guide comptable des bureaux de pays du 26 août 1998 a été distribué à tous les bureaux de pays.	



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
<p>➤ la formation des fonctionnaires des finances des bureaux de pays;</p>	<p>Une série de programmes de formation a déjà été organisée aussi bien sur le terrain qu'au siège.</p>	<p>Un stage de cinq jour à l'intention des fonctionnaires régionaux des finances et de l'administration s'est tenu au siège en mars 1999.</p> <p>La formation des fonctionnaires des finances a priorité pour la Division. En 1999, le Chef de FSFF a assisté à plusieurs occasions aux réunions régionales des fonctionnaires des finances et de l'administration.</p> <p>En mai 2000, il s'est tenu à Rome un stage de cinq jours de préparation à la mise en oeuvre du SAP auquel ont assisté les fonctionnaires régionaux des finances et de l'administration et les responsables de l'appui logistique aux programmes et aux projets.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a reconnu que des stages de formation étaient organisés pendant deux semaines en moyenne dans chaque bureau décentralisé. Il a néanmoins exprimé l'avis que ces stages ne sauraient se substituer à des directives adéquates et précises (par. 98).</p>
<p>➤ la définition des mesures de contrôle à appliquer aux transactions des bureaux de pays; et</p>		<p>Achevé.</p>	
<p>➤ la mise en place d'une unité centrale solide chargée d'introduire ces réformes et de donner les indications voulues au personnel des bureaux de pays.</p>		<p>La nouvelle structure de FSFF est conçue de manière à fournir un appui spécialisé accru au personnel sur le terrain. Elle a pour mission de formuler, communiquer et appliquer les politiques financières; de veiller à ce que des systèmes de contrôle soient en place et que le Règlement financier, les Règles de gestion financière et les procédures soient respectés; et de concevoir et de coordonner la formation des fonctionnaires des finances en poste sur le terrain.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a relevé que la réduction des effectifs du service central chargé de la mise en oeuvre de la réforme allait à l'encontre de sa recommandation précédente tendant à ce qu'il soit mis en place une unité centrale solide chargée d'introduire les réformes et de donner les indications voulues au personnel des bureaux de pays (par. 101).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
		<p>FSFF a récemment mis au point un système de suivi de rapports sur la situation financière des bureaux extérieurs. Ce système a été présenté pendant le stage de préparation à la mise en oeuvre du SAP qui a eu lieu en mai 2000 et sera finalisé très prochainement.</p> <p>La Division des finances procède actuellement à une analyse des compétences existantes disponibles et des compétences requises pour formuler à l'intention de la direction générale des recommandations touchant le renforcement de FSFF à la lumière de son rôle nouveau dans le processus de décentralisation et dans le nouveau système d'information financière.</p>	
4. Dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP)			
Des arrangements budgétaires détaillés spécifiant les éléments de dépenses reconnus et les catégories de ressources pouvant être utilisées pour les couvrir devraient être élaborés en vue de doter le PAM d'une structure administrative à la mesure de sa mission (par. 18 et 62).	Le PAM convient tout à fait que, dans le contexte d'une révision éventuelle des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme, des possibilités subsistent d'affiner les procédures et de mettre au point des arrangements budgétaires complets. Les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme ont, le 1er janvier 1996, introduit les concepts de coûts d'appui directs (CAD), représentant les éléments de dépenses directement liés aux activités opérationnelles et les	En 1999, un groupe de travail présidé par OEDB et composé de représentants de ODD, ODP, RE et FS, a été constitué pour élaborer un plan d'action pour la mise en oeuvre de nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme et formuler des directives concernant le financement et le classement des coûts (directives conjointes FS/OD, FS2000/001, OD2000/002 du 21 mars 2000 et mémorandum du Directeur de OD aux directeurs régionaux).	Le Commissaire aux comptes a pris note de ces directives mais a formulé d'autres recommandations concernant la distinction à établir entre les dépenses AAP et les CAD, qui sont reflétées dans le rapport intérimaire pour 1998-99 (par. 23, et 105 à 111).



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	<p>coûts d'appui indirects (CAI), servant à financer les dépenses AAP. Il existait cependant, avant l'introduction des nouvelles politiques, certains éléments de dépenses qui étaient imputés au budget AAP et qu'il conviendrait en fait de classer dans la catégorie des CAD et de financer en tant que tels. En outre il a fallu du temps au PAM, pendant l'exercice biennal, pour s'habituer aux nouvelles politiques et pour définir clairement les éléments de dépenses imputables aux AAP et aux CAD.</p> <p>Dans ses négociations avec les donateurs, la Division de la mobilisation des ressources soumet les propositions esquissant le montant des coûts d'appui directs et indirects afférents aux contributions proposées. Aucun effort n'est négligé, lors de ces discussions avec les donateurs, pour veiller à ce que toutes dispositions des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme soient pleinement respectées, y compris celles qui concernent les coûts de soutien indirects.</p>	<p>En outre, début 2000, le WIS a été adopté pour la budgétisation et la comptabilisation d'une nouvelle catégorie de coûts (autres COD).</p> <p>Pendant le processus de préparation du projet de budget pour 2000-2001, des directives complètes concernant le reclassement des coûts (conformément aux nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme) ont été publiées et les bureaux de pays ont été pleinement informés (au moyen d'une série de missions conjointes OEDB/ODD/ODP) de la préparation des compositions budgétaires. Les révisions budgétaires ont été revues pour s'assurer que les règles applicables avaient été respectées, l'accent étant mis sur la définition des postes spécifiques classés dans les catégories des COD, CAD ou CAI.</p> <p>L'OEDB supervise l'établissement coordonné des directives budgétaires qui seront distribuées aux bureaux de pays et au siège pour les aider à établir les budgets des projets et les budgets AAP.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
5. Gestion des liquidités Gestion des placements			
<p>Le PAM devrait revoir les arrangements et structures qui existent actuellement pour la gestion de ses liquidités en vue: i) d'harmoniser la politique officielle en matière de placements et la gestion effective des placements, ii) de sous-traiter la gestion des placements à des gestionnaires professionnels, et iii) de réorganiser les structures existantes pour exercer une surveillance adéquate sur l'action des gestionnaires extérieurs et un contrôle approprié sur les comptes bancaires (par. 19 et 66).</p>	<p>D'accord. A l'heure actuelle, les responsabilités sont partagées entre la FAO et le PAM, situation qui n'est pas tout à fait satisfaisante.</p>	<p>La Circulaire du Directeur exécutif No 99/003 a été publiée le 30 septembre 1999 pour définir les politiques de placement du PAM et les responsabilités du Comité interne des placements reconstitué.</p> <p>Cinq gestionnaires externes des placements ont été sélectionnés et recrutés à compter de février 2000.</p> <p>En décembre 1999, la Division des finances a demandé à un bureau de consultants d'établir une étude pour évaluer les systèmes et procédures existants de gestion de la trésorerie pour renforcer la sécurité des systèmes, établir un manuel détaillé de gestion de la trésorerie et identifier les programmes de gestion appropriés qui puissent être utilisés pour une interface avec le SAP.</p> <p>Un projet de Manuel de la Trésorerie a été publié le 24 mai 2000.</p> <p>Une méthode plus systématique de calcul des intérêts est actuellement introduite dans le nouveau système d'information financière.</p> <p>Le PAM a décidé de continuer à utiliser le Comité consultatif de la FAO pour les placements alors même qu'il avait assumé la responsabilité des opérations de trésorerie.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a commenté que la sous-traitance de la gestion des placements à des agents professionnels est conforme à l'objectif d'une politique dynamique des placements. Il a souligné toutefois qu'il fallait d'urgence arrêter les procédures applicables en matière de placements (par. 118).</p> <p>En outre, le Commissaire aux comptes a instamment recommandé que les textes nécessaires soient publiés pour que les opérations de trésorerie soient gérées de façon moderne et efficace et que la dernière soit apportée au Manuel de la Trésorerie (par. 114 et 117).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
Gestion des liquidités			
<p>En dépit d'un recrutement d'un gestionnaire des liquidités en mars 1996 et de la signature d'un mémorandum d'accord avec la FAO en octobre 1996, il reste beaucoup à faire pour améliorer la gestion des comptes bancaires et mettre en oeuvre une politique des placements (par. 63).</p>	<p>Pas d'accord. Pendant l'exercice 1996-97, le montant moyen des liquidités détenues dans des comptes courants portant intérêt a été de 115 millions et non de 600 millions de dollars comme indiqué au paragraphe 66. Les liquidités détenues dans les comptes courants ne dépassent pas les montants nécessaires pour couvrir les dépenses au jour le jour (soit l'équivalent de moins de 60 jours de dépenses) et ne dépendent pas des différences des taux d'intérêt. Les liquidités non immédiatement nécessaires sont détenues dans des dépôts à terme. Les intérêts perçus sur les dépôts à terme en 1997 ont été en moyenne de 5,70 pour cent, soit un peu plus élevés que le taux de 5,45 pour cent offert par les fonds de placement de liquidités à court terme gérés par des professionnels.</p>	<p>Sur la base de la recommandation formulée par le Comité consultatif de la FAO pour les placements, l'excédent de liquidités a été placé dans un fonds du marché monétaire avant la désignation des gestionnaires externes des placements.</p> <p>C'est également à la suite de cette recommandation que la Division des finances a demandé la réalisation d'études sur les politiques et procédures de gestion des placements et des liquidités du PAM.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a reconnu que la Sous-Division de la trésorerie du PAM gère désormais directement tous les comptes bancaires mais a recommandé que cette mesure s'accompagne de la vérification rapide d'instructions et de documents adéquats. Ces instructions figureront dans le Manuel de la Trésorerie, qui porte sur les politiques et procédures de gestion aussi bien des liquidités que des placements (par. 113).</p>

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
Comptes bancaires			
<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 devraient être rigoureusement respectées dans la mesure où elles constituent un élément essentiel du système de sauvegarde des avoirs du PAM (par. 64).</p>	D'accord	<p>La Sous-Division de la trésorerie nouvellement créée est responsable de l'ouverture, de la clôture et de l'ajustement des comptes bancaires.</p> <p>La surveillance de l'ouverture et de la clôture des comptes bancaires des bureaux extérieurs a été renforcée grâce à la base de données sur lesdits comptes qui a été mise en place par FSFF en octobre 1999.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a pris note de l'introduction de la base de données mais a réitéré sa recommandation antérieure tendant à ce que les règles régissant l'ouverture et la clôture des comptes bancaires du PAM et l'affectation des responsabilités en ce qui concerne la gestion de chaque compte bancaire au siège et sur le terrain soient rigoureusement respectées (par. 122).</p>
6. Politique d'auto-assurance			
<p>Les opérations d'auto-assurance devraient être présentées sous forme de provisions du côté passif du bilan, comme cela était le cas dans les états financiers de 1994-95. S'il était décidé néanmoins de créer un compte spécial pour les opérations d'auto-assurance, je recommande que la création du compte et les principes régissant son fonctionnement soient formellement approuvés par le Conseil d'administration (par. 20 et 69).</p>	<p>Comme recommandé, une approbation formelle sera demandée au Conseil d'administration.</p> <p>Le Secrétariat a décidé que la procédure comptable la mieux appropriée pour le régime d'auto-assurance est d'ouvrir un compte spécial du Fonds général.</p>	<p>Achevé. Le Conseil d'administration a officiellement approuvé la procédure et l'ouverture du compte spécial en octobre 1998.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.</p>





Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
7. Opérations bilatérales			
<p>La coopération entre les unités administratives intéressées (Ressources, Opérations et Finances) devrait être resserrée et leurs responsabilités devraient être définies clairement (par. 21 et 70).</p>	<p>Le montant réel des dépassements de dépenses au titre d'opérations bilatérales a été de 0,2 million de dollars. Le Règlement financier n'interdit pas la conclusion d'accords bilatéraux selon lesquels le PAM reçoit une avance avant le début des opérations et le solde lors de la présentation du rapport final. L'excédent des dépenses par rapport à l'avance se traduit par un déficit temporaire qui est comblé lorsque le donateur verse les fonds après que le rapport final lui a été adressé. Ce type d'arrangement se solde par un déficit aussi longtemps que le donateur n'a pas réglé le solde.</p>	<p>Parallèlement à la mise en oeuvre du système SAP, la responsabilité de la gestion des opérations bilatérales relèvera non plus de la Division des ressources mais des services opérationnels intéressés.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.</p>
8. Achat de produits et d'articles non alimentaires			
<p>Les différentes règles applicables aux achats devraient être révisées, harmonisées et rassemblées en un seul et même document pour que les fonctionnaires du PAM puissent y avoir accès plus facilement. Les délégations de pouvoirs, en particulier, devraient être éclaircies (par. 23 et 73 à 78).</p>	<p>D'accord.</p>	<p>La Circulaire 99/04 du Directeur exécutif indiquant les politiques à suivre concernant l'achat d'articles non alimentaires a été publiée le 11 novembre 1999 en même temps que le Manuel du PAM sur les achats d'articles non alimentaires. Par la suite, la Sous-Division des achats et des contrats a réalisé plusieurs stages de formation dans les bureaux régionaux et de pays pour introduire ces nouveaux principes, politiques et procédures.</p> <p>Les politiques et procédures en question ont pris effet le 1er janvier 2000.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
		Les délégations de pouvoirs pour toutes les formes d'achat d'articles non alimentaires au siège et sur le terrain ont été confirmées, avec modification, dans la Circulaire 99/04 du Directeur exécutif.	
Etant donné les nombreuses contraintes qui pèsent sur les décisions d'achat (considérations juridiques, disponibilité des ressources, diversité des donateurs, diversité des projets et des habitudes alimentaires locales, caractère saisonnier des marchés), la planification des achats de denrées alimentaires est limitée. Il s'agit probablement là d'un domaine dans lequel l'on pourrait encore progresser à l'avenir (par. 72).	D'accord.	La Division des services de gestion a, le 18 janvier 2000, publié un mémorandum sollicitant des propositions pour la préparation des plans d'achat pour l'an 2000.	
L'examen d'un échantillon important de contrats n'a fait apparaître aucune irrégularité majeure, mais les anomalies ci-après pourraient être corrigées à l'avenir (par. 24 et 79 à 84):		Les recommandations formulées par le Commissaire aux comptes ont toutes été prises en considération lorsque le Manuel sur les achats d'articles non alimentaires a été publié.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations, sauf dans le cas des paiements effectués à une grande société commerciale internationale à laquelle le PAM achète régulièrement des produits alimentaires. L'identité et l'adresse du bénéficiaire du paiement n'étaient pas celles du fournisseur qui avait signé le marché car le bénéficiaire est un agent autorisé du fournisseur avec lequel le PAM faisait affaire. Ainsi, le Commissaire aux comptes a réitéré sa recommandation antérieure tendant à ce que le PAM s'assure que le fournisseur et le bénéficiaire fassent partie de la même personne morale (par. 42).



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
➤ il faudrait cesser d'établir des chèques à l'ordre de personnes dont l'identité et l'adresse ne sont pas celles du fournisseur ayant signé le contrat;	D'accord.	Voir les observations ci-dessus.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.
➤ pertes encourues par suite de défaillance du contractant;	D'accord.	Voir les observations ci-dessus.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.
➤ inapplication des procédures d'appels d'offres et des plafonds d'autorisation d'achats;	D'accord.	Voir les observations ci-dessus.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.
➤ le contrat concernant la prestation de services téléphoniques n'a pas fait l'objet d'appels d'offres et de négociations, et le fonctionnaire qui a signé le contrat au nom du PAM n'était pas habilité à cet effet; et	D'accord.	Voir les observations ci-dessus.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.
➤ le contrat relatif aux services de voyage a été conclu sans que le Comité des marchés et des achats soit consulté, et la clause du contrat stipulant que l'agence devait fournir ses services dans les locaux du PAM aux heures de bureau normales n'a pas été respectée.	Tel que la Division des services de gestion interprète le manuel des contrats, l'approbation du Comité des marchés et des achats n'était pas requise car la signature du contrat ne supposait pour le PAM aucun engagement financier. L'accord en question est en fait un contrat de concession de services de voyage, variable et non exclusif. La fourniture de services pendant les heures de travail en dehors des locaux du PAM a été décidée à titre expérimental pour améliorer la	Voir les observations ci-dessus.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.

Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	qualité des services en regroupant les ressources du concessionnaire. Cet arrangement ne s'est pas avéré satisfaisant pour le PAM et l'agence a repris ses services dans les locaux du PAM début août 1998.		
9. Achat de services de transport maritime			
Il faudrait améliorer les mesures de contrôle interne des opérations, particulièrement en ce qui concerne l'évaluation des services fournis et l'efficacité de l'examen rétrospectif des contrats (par. 25, et 86 à 88).		Le Service du transport maritime (OTS) a décidé d'inclure dans les tableaux établis les propositions reçues afin de refléter le fret finalement convenu et payé à l'issue des négociations.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.
L'indicateur de performance utilisé par OTS, la différence f.a.b./c&f, devrait être complété par d'autres éléments permettant de faire une comparaison avec les conditions du marché.	Indépendamment de la différence f.a.b./c&f, OTS utilise d'autres indicateurs, comme ceux qu'il est convenu d'appeler les Market Reports, qui donnent une liste de tous les contrats conclus par d'autres affréteurs pour le transport de charbon, de minerai de fer et de céréales. D'autres indicateurs sont les rapports sur les contrats d'affrètement à temps conclus entre armateurs et exploitants. D'autres sources d'information sur l'évolution des marchés peuvent être obtenues au Baltic Exchange (qui fonctionne à certains égards comme une bourse des valeurs), qui établit différents indices sur la base des contrats futurs et des affrètements effectivement conclus partout dans le monde.	Il a été installé un programme informatique qui est en partie opérationnel. Outre la différence f.a.b./c&f, OTS commencera à rendre compte des économies trimestrielles réalisées grâce aux ristournes ainsi que des économies finalement réalisées sur le fret, qui constituent dans les deux cas d'excellents indicateurs de performance. Date butoir: juin 2000.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	OTS est d'accord et calculera des équivalents d'affrètement à temps pour comparer les coûts du PAM et les taux pratiqués sur le marché.		
L'examen rétrospectif des opérations de transport maritime par la section des transports du Comité des produits, du transport et de l'assurance serait plus utile s'il portait davantage sur la recherche de l'offre la plus avantageuse et sur les résultats économiques obtenus.	OTS reconnaît qu'il y aurait avantage à soumettre le coût final du fret au Comité des produits, du transport et de l'assurance une fois le voyage achevé et le compte final du fret réglé.	OTS a l'intention de préparer, comme autre indicateur de performance, un graphique illustrant les économies effectivement réalisées par le PAM grâce à des affrètements plus économiques et les résultats finals des affrètements au volume. Date butoir: septembre 2000.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.
10. Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP)			
Les observations ci-après ont été soumises à ce sujet:			
Décisions des organes directeurs			
Le processus de décision des organes directeurs appelle les observations suivantes (par. 27 et 92 à 94):			
➤ le FMIP n'a pas été formellement approuvé par le Conseil d'administration;	S'il est vrai que l'approbation formelle du Conseil d'administration n'a jamais été demandée pour créer le FMIP, le Conseil a été tenu pleinement informé du contenu, du financement et de l'état d'avancement du programme dès sa création, c'est-à-dire dès les informations détaillées communiquées au CPA à sa quarantième session; en outre des rapports sur l'avancement du FMIP ont été soumis au Conseil à toutes ses sessions depuis 1996.	Le 20 juillet 1998, le Directeur exécutif a officiellement approuvé la création du FMIP en tant que compte spécial (avec effet rétroactif à compter du 1er janvier 1996) et a relevé le plafond budgétaire de 32 à 37 millions de dollars. Simultanément, le Directeur exécutif a constitué un Comité de surveillance chargé de superviser l'utilisation du budget du FMIP. A sa session annuelle de mai 1999, le Conseil d'administration a autorisé la conversion en subvention au compte	Le Commissaire aux comptes a relevé que des progrès majeurs avaient été réalisés dans la mise en place du FMIP et que les observations qu'il avait faites touchant le respect des règles applicables en matière d'autorisation et de financement avaient été appliquées: le FMIP avait été dûment créé sous forme de compte spécial et son financement, jusqu'à concurrence du plafond révisé de 37 millions de dollars, avait été couvert (par. 197).





Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
		spécial du FMIP de l'avance de 10 millions de dollars prélevée sur le Fonds général et a autorisé la couverture au titre du Fonds général du solde restant à couvrir, jusqu'à concurrence de 37 millions de dollars.	
<p>➤ présentation des opérations du FMIP sous forme d'un compte spécial du Fonds général;</p>	<p>Pendant l'exercice biennal 1994-95, le FMIP a été défini comme une opération spéciale, conformément à la définition de ces opérations qui était appliquée avant l'introduction des nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme. Depuis lors, cependant, la définition des opérations spéciales a changé à tel point que le FMIP ne peut plus être considéré comme relevant de cette catégorie. Il a donc été redéfini et présenté comme un compte spécial du Fonds général. Avant 1998, toutefois, aucune mesure spécifique n'a été adoptée pour créer formellement ce compte.</p>	<p>Jusqu'en décembre 1999, le Compte spécial du FMIP avait généré pour 1 022 000 dollars d'intérêts, montant qui servira à réduire le déficit de financement et par conséquent le montant devant être prélevé sur le Fonds général (voir aussi la rubrique "Financement du FMIP" ci-dessous).</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a relevé que le déficit de 16,3 millions de dollars avait été intégralement couvert par prélèvement sur le Fonds général. Bien que ce montant dépasse les liquidités actuellement requises, les intérêts produits iraient au FMIP plutôt qu'au Fonds général (par. 195).</p>
<p>➤ imputation des dépenses d'administration et d'appui aux programmes au budget du FMIP; et</p>	<p>Il convient de rappeler aussi que le FMIP a été créé avec pour principal objectif d'<i>améliorer les capacités de gestion financière du PAM</i> de deux façons: i) en introduisant des améliorations à plus long terme et plus permanentes grâce à la mise en place de nouvelles procédures et de nouveaux systèmes</p>	<p>Pendant l'exercice biennal 1998-99, les coûts des activités relevant du FMIP pouvant être considérées comme "récurrentes" ou comme dépenses AAP ont été comptabilisées séparément et couvertes intégralement au titre des budgets AAP.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'observation sur le classement de ces coûts comme dépenses imprévues et a relevé qu'à la date de son rapport, il n'avait pas été nécessaire de puiser dans les crédits ouverts pour dépenses imprévues (par. 196).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	<p>d'information; et ii) en améliorant immédiatement la situation en renforçant des effectifs de certaines unités de la Division des finances. S'il s'agit dans les deux cas d'approches valables pleinement conformes à l'objectif du FMIP, les ressources utilisées dans le deuxième cas relèvent de la catégorie des dépenses AAP. D'où la ligne de délimitation peu claire entre les budgets AAP et le FMIP.</p>	<p>Ce virement, d'un montant de 2,3 millions de dollars, n'a eu aucun impact sur le plafond budgétaire étant donné qu'il a été décidé de le traiter comme dépense imprévue. Depuis lors, son montant a été réduit en raison de la pénalité de 215 000 dollars qui a été payée à IBM par suite des retards intervenus dans l'installation du système OASIS, comme indiqué ci-dessus.</p>	
<p>➤ les contributions au FMIP ne sont pas traitées de manière uniforme pour ce qui est de l'imputation des coûts d'appui indirects.</p>	<p>Des huit contributions reçues jusqu'à présent, deux seulement ont fait l'objet d'un prélèvement au titre des coûts d'appui indirects. Toutefois, cette mesure a été amplement justifiée:</p> <p>➤ la contribution versée par les Etats-Unis pour le FMIP en 1995 faisait partie d'une contribution destinée à l'opération régionale au Rwanda. Comme les Etats-Unis ont autorisé l'utilisation d'une partie des fonds pour l'amélioration des systèmes, le PAM a décidé de les affecter au FMIP. Toutefois, comme il s'agissait d'une contribution à une opération d'urgence spéciale, cette opération a fait l'objet d'un prélèvement au titre des CAI, au taux de 9 pour cent applicable à l'époque.</p>		<p>Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	<p>➤ La contribution de trois millions de dollars d'un autre donateur, reçue en 1995 également, a représenté le virement du solde d'un compte d'opération bilatérale. Les prélèvements appropriés sont opérés sur toutes les contributions bilatérales au moment de leur réception. Il n'existait aucun mécanisme permettant de reporter ces prélèvements au crédit des soldes non dépensés.</p> <p>Indépendamment des exceptions susmentionnées, environ 8,8 millions de dollars reçus de donateurs pour le FMIP ont été intégralement portés au crédit de celui-ci <u>sans</u> aucun prélèvement au titre des CAI. Le PAM a considéré que cette exemption est pleinement justifiée parce que:</p> <p>➤ bien qu'initialement considéré comme une opération spéciale pour plus de commodités afin de pouvoir être classé dans une catégorie existante, le FMIP n'est <u>pas une opération au sens normal du terme</u> et ne crée donc pas la nécessité d'un appui supplémentaire; et</p>		



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	<p>➤ l'impact du FMIP est très semblable à celui de très nombreuses activités sujettes au système de prélèvements au titre des CAI et, en fait, le PAM devrait à l'avenir avoir dans son budget de fonctionnement une provision pour financer l'amélioration continue et progressive et la maintenance de ces systèmes informatiques afin d'éliminer la nécessité d'interventions ponctuelles majeures comme le FMIP.</p>		
Financement du FMIP			
<p>Le FMIP se heurte à un manque de ressources et le PAM n'a rien prévu pour mobiliser des ressources supplémentaires ou ajuster le FMIP en fonction des ressources disponibles (par. 28 et 95).</p>	<p>Le déficit de financement du FMIP est actuellement d'environ 17,5 millions de dollars. Ainsi, compte tenu de l'avance de 10 millions de dollars dont le Conseil d'administration a approuvé le prélèvement sur le Fonds général à la fin de 1997, il faut mobiliser un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars pour mener à bien le programme.</p>	<p>Achévé.</p>	<p>Voir les observations précédentes concernant la couverture du déficit du budget du FMIP.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
Résultats du FMIP			
<p>Le FMIP a donné plusieurs résultats majeurs. Toutefois, les principaux systèmes du FMIP ne sont pas encore opérationnels et appellent un travail supplémentaire, des essais et une formation du personnel. Dans ce contexte, la date limite fixée pour sa mise en service, à la fin de 1999, paraît dépourvue de réalisme (par. 29 et 96).</p>	<p>Les nouveaux systèmes stratégiques d'information constituent le coeur du FMIP. Il y en a huit au total qui se combinent pour constituer un tout intégré. Les travaux se poursuivent sur tous ces éléments, comme indiqué dans la colonne de droite.</p>	<p>En 1999, la mise en oeuvre du système COMPAS a avancé encore plus que prévu initialement. Le projet COMPAS a officiellement été achevé fin décembre 1999, la seule question à régler étant l'interface avec le système SAP. A la fin du premier trimestre 2000, 26 pays utilisaient le système, ce qui signifie que près de 50 pour cent du volume total des produits alimentaires livrés par le PAM sont désormais gérés et comptabilisés au moyen du système COMPAS.</p> <p>La mise au point de tous les modules du RMS a été achevée au début de 1999, ainsi que l'interface avec le système WIS. Le RMS est utilisé au siège depuis février 1999.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a considéré qu'à la date de son rapport, le système COMPAS était pleinement opérationnel.</p> <p>Il a considéré en outre que comme le RMS avait été conçu comme solution partielle et intérimaire en attendant que les autres modules du nouveau système du PAM aient été mis en place, il restait encore plusieurs questions en suspens. Voir les recommandations formulées dans le rapport intérimaire pour 1998-99 (par. 185).</p>
		<p>L'installation des éléments du système originel (gestion financière et comptabilité, achats et administration des ressources humaines, plus états de paie et voyages, éléments ajoutés ultérieurement) s'est poursuivie, mais la direction a décidé vers la fin de 1999 de remettre délibérément l'achèvement de ces modules pour pouvoir mettre en place les éléments du système OD (appelés OASIS) à des fins de rattrapage. Cela a été jugé prudent, essentiellement pour éliminer la nécessité d'aménager des interfaces temporaires coûteuses et complexes avec les anciens systèmes (par exemple WIS et Grand Livre).</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a reconnu qu'en fait, de nombreux changements avaient été apportés au plan initial concernant tous les systèmes stratégiques pendant l'exercice biennal 1998-99 (par. 197).</p> <p>Il a reconnu en outre que des changements, retards et surcoûts étaient inévitables lorsqu'un logiciel intégré était mis en place dans une organisation quelle qu'elle soit en raison de la complexité d'un tel projet et du caractère dynamique de l'industrie des technologies de l'information et que le PAM n'avait pas fait exception à cet égard. Il a considéré néanmoins que certains changements, retards et surcoûts auraient pu être évités (para. 198).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
		<p>Au deuxième trimestre de 1999, un contrat concernant l'analyse et la conception des applications OASIS a été conclu avec IBM et les travaux ont été achevés début 2000, après quoi un contrat pour l'installation proprement dite de la plupart des éléments du système OASIS a été négocié avec IBM; ce contrat prévoit que toutes les nouvelles applications devraient être mises en application au plus tard pendant le troisième trimestre de l'an 2000.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a ajouté qu'il ne considérait pas la date de mise en service, fixée au 2 octobre 2000, comme réaliste, faisant valoir que tout nouveau retard entraînerait une augmentation des coûts de maintenance des anciens systèmes et probablement des pénalités à payer à IBM. En outre, les économies réalisées dans l'immédiat en insistant sur cette date pourraient être compensées par des dépenses bien plus importantes si le système tombait en panne du fait de la corruption des données et d'une préparation insuffisante.</p> <p>Il a souligné que beaucoup avait déjà été accompli et qu'il serait regrettable que tous ces efforts soient rendus vains par une précipitation excessive en fin de parcours.</p> <p>Ainsi, le Commissaire aux comptes a recommandé que la date de mise en service soit établie en fonction de la date à laquelle toutes les activités d'introduction du système auront été achevées (par. 199).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
11. Le problème de l'an 2000			
<p>Le problème de l'an 2000 est un problème de gestion majeur et pas seulement un problème informatique. Dans ce contexte, il importe que la direction générale assume la responsabilité d'ensemble des mesures à prendre pour s'y attaquer (par. 30 et 97).</p> <p>Il est essentiel aussi que le nécessaire soit fait pour que la direction générale soit avisée sans tarder s'il surgit des difficultés. Vu l'ampleur et la gravité de ce problème, le temps presse. (par. 30 et 97).</p>	<p>Il existe une masse considérable d'informations sur le problème de l'an 2000, et les organisations peuvent obtenir une aide dans ce domaine gratuitement ou à un coût modique. Bien que la façon dont les stratégies recommandées sont présentées varie beaucoup, il semble exister un consensus sur les mesures à prendre pour résoudre le problème de l'an 2000.</p> <p>S'il est vrai que le calendrier de mise en place des systèmes s'étendra jusqu'au début de l'an 2000, nombre d'éléments seront déjà en service à la fin de 1999. De plus, des mesures sont adoptées pour veiller à ce que les systèmes existants du PAM puissent fonctionner comme il convient après l'an 2000.</p>	<p>La direction du PAM a constitué un comité directeur chargé de superviser les activités de l'équipe spéciale concernant tous les problèmes de compatibilité 2000. Un centre spécial de communications a été mis en service pendant la période critique pour veiller à ce que tous les bureaux de pays considérés comme les plus vulnérables puissent continuer à fonctionner pendant la période de transition.</p> <p>Tous les bureaux de pays et services du siège ont pris les mesures et établi les plans requis avant la période de transition. Comme les problèmes qui ont surgi pendant cette période ont été mineurs, ces mesures et plans n'ont pas eu à être appliqués.</p> <p>D'une manière générale, le problème de la compatibilité 2000 n'a pas affecté la continuité des opérations du PAM au siège ou sur le terrain.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.</p>
12. Renouvellement de recommandations formulées dans des rapports précédents Amélioration de l'information financière et renforcement des procédures comptables			
<p>Des mesures conformes à la stratégie à plus long terme du FMIP devraient être appliquées immédiatement en vue d'améliorer l'information financière et de renforcer les procédures et systèmes comptables (par. 31 et 98).</p>	<p>Les erreurs sont désormais corrigées à la source dans le système WIS avant que les opérations du mois soient entrées dans le système GL:M.</p>	<p>FSFA procède désormais systématiquement à une vérification des nouveaux codes financiers.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a considéré que, dans une large mesure, les points faibles du PAM en matière de gestion financière tenaient, d'une part, à la nécessité d'élaborer et de diffuser au niveau de l'ensemble de l'organisation des</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
			<p>instructions claires concernant les opérations de la gestion financière et, de l'autre, à la nécessité urgente de renforcer les effectifs et les compétences des services des finances, particulièrement au siège. Il a par conséquent recommandé que la priorité soit accordée à ces problèmes.</p> <p>Le Commissaire aux comptes a relevé que de nouveaux manuels utiles avaient été publiés pendant l'exercice biennal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ le Guide comptable des bureaux de pays en août 1998, ➤ le Manuel des transports et de la logistique en octobre 1998, ➤ le Manuel des achats d'articles non alimentaires en octobre 1999 (par. 202).
<p>Lorsqu'il aboutira, l'effort majeur qui a été entrepris pour rédiger des procédures comptables écrites exposant en détail comment fonctionne chaque compte indiqué sur l'organigramme des comptes et comment doivent être validées les transactions dans le système GL:M devrait beaucoup améliorer le contrôle des opérations comptables (par. 100).</p>	<p>Un nouvel organigramme des comptes doit être publié pendant l'été 1998, et les procédures à suivre pour le mettre à jour sont en cours d'élaboration.</p> <p>La base de données sur l'organigramme des comptes sera utilisée pour vérifier la validité de tous les comptes ouverts du GL:M, ainsi que pour détecter automatiquement les écarts entre les informations concernant les comptes figurant dans le WIS et</p>	<p>Une version mise à jour de l'organigramme des comptes a été distribuée en novembre 1999.</p> <p>Les livres de 1998-99 ayant été clos récemment, FSFA a entrepris un examen des comptes qui ne sont plus nécessaires, afin de les éliminer, lorsqu'il y a lieu, de l'organigramme.</p>	



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
	l'organigramme. Ces modifications ramèneront le nombre de codes de comptes que doit analyser le personnel de la Division des finances de 500 combinaisons de codes à une cinquantaine de variables.		
Il reste nécessaire de publier des instructions financières et comptables pour déterminer le traitement applicable aux opérations bilatérales, au TTEM, aux opérations d'auto-assurance et au mécanisme de provision introduits en 1995 pour les estimations des dépenses futures de TIEM/TTEM (par. 100).	Il n'est pas envisagé de publier d'instructions concernant les opérations bilatérales, dont l'importance diminue rapidement. A l'heure actuelle, le système WIS ne se prête pas à l'application du nouveau modèle de TTEM; il sera publié une instruction lorsque celui-ci sera effectivement en service. Cette instruction portera également, entre autres, sur le mécanisme de provisions.	Les instructions financières et comptables concernant ces activités et ces comptes ont été intégrées à la conception et la configuration du module de gestion financière du SAP et seront reflétées dans la version révisée du Manuel des finances, comme indiqué ci-dessus.	
Les procédures et systèmes d'appui nécessaires à la mise en oeuvre de la nouvelle politique de gestion des stocks annoncée en mars 1995 ne sont pas encore opérationnelles (par. 100).	Le nouveau système de gestion des stocks du PAM est opérationnel depuis le début de 1997. A ce jour, la Division de l'administration a des états consolidés pour 75 bureaux de pays. Les données relatives aux achats effectués en 1997 ne figurent pas dans certains de ces 75 états consolidés des stocks. Cet état de choses n'est pas dû à une défaillance du système mais plutôt aux retards intervenus dans l'adoption ou la mise en place du système et/ou à des raisons techniques.	En juin 2000, la Division des services de gestion a fourni des informations sur l'inventaire des stocks du PAM en 1999 sur la base des rapports reçus de 85 des 88 bureaux de pays. A l'heure actuelle, la Division travaille en coordination avec l'équipe du FMIP pour aider à entrer dans le système SAP des données concernant les stocks reçus de neuf pays sélectionnés.	Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
<p>L'établissement de procédures financières et de directives opérationnelles restait un problème de gestion majeur à la fin de 1997, particulièrement en ce qui concerne le traitement des relevés des comptes d'avances temporaires, le suivi de la valeur des contributions annoncées à recevoir et la mise en oeuvre de concepts financiers comme les CAI et les CAD introduits dans le cadre du modèle de dotation en ressources et de financement à long terme (par. 101).</p>	<p>Le nouveau groupe de travail, dont la création a été mentionnée ci-dessus sous la rubrique des contributions à recevoir, s'occupe de tous les aspects liés à la mise à jour et au suivi des annonces de contributions à recevoir.</p>	<p>L'établissement des procédures financières s'est poursuivie en 1998-99 avec la publication de directives financières et du Guide comptable des bureaux de pays.</p> <p>Le Manuel des finances a été révisé récemment. Les chapitres manquants ont été achevés et sa présentation a été améliorée. Il sera finalisé une fois que l'installation du système SAP sera achevée car cela risque d'avoir un impact sur les politiques comptables et financières qui y sont prescrites.</p> <p>Activité en cours.</p> <p>En ce qui concerne la publication des directives opérationnelles:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ La Stratégie de mobilisation des ressources du PAM sera présentée pour adoption au Conseil d'administration en octobre 2000.➤ Un Manuel de la mobilisation des ressources sera établi comme document de référence.➤ Le nouveau Guide des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme a été publié en octobre 1999.	<p>A la date de son rapport, le Commissaire aux comptes avait reçu le texte du dernier projet du Manuel. Il a approuvé ce travail (par. 203).</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
<p>Dans le contexte de l'initiative de restructuration, les visites des bureaux régionaux ont montré qu'il importe de définir d'urgence le rôle et les responsabilités de ces bureaux dans les domaines de la gestion du personnel et de la gestion budgétaire et financière (par. 101).</p>	<p>Le PAM convient qu'il faut aller plus loin dans la définition des rôles et des responsabilités, particulièrement en période de restructuration et de décentralisation. Il importe tout particulièrement de veiller à ce que les outils requis (par exemple le projet de connectivité) soient en place pour faciliter le processus ainsi que pour permettre aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays d'exercer intégralement le contrôle et la responsabilité de la gestion des ressources mises à leur disposition.</p>	<p><u>Gestion budgétaire</u></p> <p>Le Bureau du budget a réalisé différentes missions lors de la préparation du projet de budget pour 2000–2001 afin de consulter pleinement les bureaux régionaux, les pôles régionaux et les bureaux de pays.</p> <p>Il a été publié des indications détaillées touchant la préparation du budget et il a été organisé un service d'appels pour répondre aux questions budgétaires posées par les bureaux extérieurs.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes n'a pas formulé d'autres observations.</p>
		<p><u>Gestion du personnel</u></p> <p>En juin 1998, la Division des ressources humaines a défini les responsabilités du Directeur de la division, des chefs des pôles régionaux, des directeurs de pays et des administrateurs régionaux du personnel. Cette question a été discutée avec tous les administrateurs régionaux du personnel lors du stage sur les ressources humaines qui s'est tenu en mars 1999.</p> <p>En outre, la Division prépare un "manuel en ligne sur la gestion des ressources humaines du PAM" auquel auront accès dès l'été 2000 tous les fonctionnaires d'administration du personnel du siège et sur le terrain. Ce manuel donne des indications aux directeurs de programmes et aux fonctionnaires d'administration du personnel du PAM</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a passé en revue la gestion des ressources humaines, qui a été l'une des questions de gestion sur lesquelles ont particulièrement porté les activités de vérification pendant l'exercice biennal. Voir le rapport intérimaire pour 1998-99.</p>



Recommandations du Commissaire aux comptes (WFP/EB.3/98/4-A)	Réaction du PAM (WFP/EB.3/98/4-A)	Suite donnée jusqu'à présent et date prévue	Etat de la situation et commentaires du Commissaire aux comptes (*)
		<p>touchant toutes les questions relatives aux ressources humaines. Il facilitera la décentralisation des tâches d'administration des ressources humaines.</p> <p>Au cours des mois à venir, lorsque le nouveau module d'administration des ressources humaines aura été mis en place dans le cadre du système SAP, tous les administrateurs régionaux seront formés aux tâches d'administration (indemnités, etc.), lesquelles seront ensuite décentralisées au profit du terrain. A ce moment-là, la matrice concernant les délégations de pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines sera mise à jour et distribuée à tous les intéressés.</p>	
		<p><u>Gestion financière</u></p> <p>Indépendamment des mesures adoptées pour améliorer la gestion financière qui sont exposées ci-dessus sous les rubriques pertinentes, les tâches et les services financiers existants sont en cours de révision afin d'élaborer des propositions de renforcement des structures organisationnelles et des compétences dans ce domaine, eu égard en particulier aux transformations fonctionnelles entraînées par les nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme et à la mise en oeuvre du système SAP, particulièrement dans le domaine de la gestion des opérations financières des bureaux extérieurs.</p>	<p>Le Commissaire aux comptes a réitéré ses recommandations tendant à ce qu'il soit publié des instructions financières et comptables en vigueur à l'échelle de l'organisation pour veiller à appliquer un traitement standard aux opérations; à ce que les mesures de contrôle à appliquer aux opérations des bureaux extérieurs soient définies et à ce qu'il soit mis en place un service central solide pour suivre cette réforme et donner des indications au personnel des bureaux extérieurs, ces mesures étant autant d'éléments essentiels dans le nouvel environnement décentralisé (par. 96).</p>