

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

Troisième session ordinaire
du Conseil d'administration

Rome, 21 - 25 octobre 2002

QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 5 de l'ordre du
jour

Pour information*



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.3/2002/5(C,D,E)/4
9 octobre 2002
ORIGINAL: ANGLAIS

OBSERVATIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES (SORTANT)

Le Directeur exécutif a le plaisir de présenter ici les observations du Commissaire aux comptes (sortant) sur les rapports du PAM ci-après:

- Rapport final sur l'analyse du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) (WFP/EB.3/2002/5-C/1);
- Soldes de trésorerie du PAM: Composition et niveaux appropriés de la trésorerie (WFP/EB.3/2002/5-D/1); et
- Rapport final sur les projets clos avant 2001 et transférés sous WINGS (WFP/EB.3/2002/5-E/1).

* Conformément aux décisions relatives à la gouvernance que le Conseil d'administration a approuvées à sa session annuelle et à sa troisième session ordinaire de 2000, les documents soumis au Conseil pour information ne sont discutés que si un de ses membres le demande expressément, suffisamment avant la séance, et si la présidence décide de faire droit à cette demande, considérant qu'il s'agit d'une utilisation appropriée du temps du Conseil.

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

INTRODUCTION

1. A la demande du Conseil d'administration, j'ai examiné les rapports ci-après du Programme alimentaire mondial (PAM):
 - Rapport final sur l'analyse du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) (WFP/EB.3/2002/5-C/1);
 - Soldes de trésorerie du PAM: Composition et niveaux appropriés de la trésorerie (WFP/EB.3/2002/5-D/1);
 - Rapport final sur les projets clos avant 2001 et transférés sous WINGS (WFP/EB.3/2002/5-E/1).

Mes observations sur ces documents sont détaillées dans les paragraphes qui suivent.

RAPPORT FINAL SUR L'ANALYSE DU TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS (CAI)

Rappel

2. À sa session annuelle de 2002, le Conseil d'administration a examiné le document intitulé "Examen préliminaire des taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI)" (WFP/EB.A/2002/6-A/1 et Corr. 1). Le Conseil a pris note de cet examen préliminaire, tout en attendant les résultats d'un examen plus complet et final dont il serait saisi à sa troisième session ordinaire en octobre 2002. Le Conseil a aussi décidé de maintenir le taux actuel de recouvrement des CAI pour 2002 (7,8 pour cent) en attendant de l'examiner et d'en décider à sa troisième session ordinaire, et il est convenu d'une série "d'étapes" ultérieures qui permettraient au Secrétariat d'établir son rapport final.
3. Dans le cadre de ces "étapes", le Secrétariat devait effectuer une série d'analyses ainsi qu'une étude comparative de sa pratique et de celle d'autres organismes des Nations Unies, et "*présenter le résultat de ces analyses et de cette étude au Commissaire aux comptes pour examen et recommandations, celles-ci devant être communiquées en octobre 2002*"¹. Mon intention initiale était d'inclure mes observations et recommandations dans mon rapport sur les comptes de l'exercice biennal 2000–2001, qui traitait déjà des recettes et des dépenses au titre des services administratifs et d'appui aux programmes (AAP) [par. 54 à 71]. Or les analyses et l'étude n'étaient pas terminées quand j'ai moi-même achevé mon rapport (seul le canevas annoté de l'examen final était disponible).
4. Par la suite mes collaborateurs ont reçu, à la mi-août 2002, l'avant-projet de rapport final sur l'analyse des CAI et ont formulé des observations et suggestions préliminaires, qui ont été dûment prises en compte dans le texte final. Mes collaborateurs ont reçu le 18 septembre 2002 ce rapport final qui appelle, à mon avis, les observations et recommandations ci-après en ce qui concerne, respectivement:
 - les déséquilibres structurels entre les recettes et les dépenses AAP;
 - la nature des dépenses AAP;

¹ Voir "Décisions et recommandations de la session annuelle de 2002 du Conseil d'administration" (WFP/EB.A/2002/10).



- le taux de recouvrement des CAI pour l'exercice biennal 2002–2003;
- la gestion des écarts AAP;
- les autres solutions de financement de l'AAP;
- le niveau approprié de l'AAP; et
- l'étude comparative d'autres organismes.

Déséquilibres structurels entre les recettes et les dépenses AAP

5. Comme indiqué en détail aux sections 2 et 3 du rapport final, les déséquilibres structurels entre les recettes et les dépenses AAP résultent de la méthode actuelle de comptabilisation des recettes (méthode de gestion) et des dépenses (méthode de l'exercice), des fluctuations de prix et de volume, et des autres dépenses et recettes imprévues d'AAP. Comme je l'ai déjà indiqué dans mon rapport [par. 58 à 64] l'écart provoqué par la méthode comptable peut être résolu en changeant simplement de méthode pour comptabiliser les recettes. C'est pourquoi j'ai recommandé que le PAM comptabilise tant ses dépenses que ses recettes en appliquant la méthode de l'exercice. Je me félicite donc de la décision du Directeur exécutif "*de changer la pratique comptable pour passer à la comptabilisation des recettes sur la base de l'exercice à compter du 1er janvier 2002*" comme indiqué au paragraphe 30 du rapport final.

Nature des dépenses AAP

6. La section 4 du rapport final expose la nature des dépenses AAP et conclut notamment qu'une part substantielle de celles-ci (environ les trois-quarts pour le budget 2002–2003) ne varie pas en fonction du volume opérationnel. Pour ce qui est des dépenses AAP qui varient en fonction du volume des opérations et qui peuvent être directement liées à la fourniture d'un appui à une opération, le rapport final conclut qu'"*il est tout à fait justifiable de reclasser ces coûts dans la catégorie des CAD [coûts d'appui directs] pour donner au budget AAP un caractère plus strictement fixe.*" L'approbation du Conseil est donc sollicitée pour que ces dépenses soient reclassées.
7. Il est à mon avis prématuré de rechercher l'approbation du Conseil afin de procéder à un tel reclassement, pour les raisons suivantes:
- Bien que le fait ne soit pas explicitement mentionné dans le rapport final, mes collaborateurs ont été informés que le Programme ne prévoyait pas de procéder à ce reclassement pour l'exercice biennal en cours (2002–2003), mais seulement à compter de 2004.
 - La nature exacte des dépenses à reclasser n'est pas indiquée dans le rapport final. De même, le "*système d'attribution de ces coûts aux projets et d'allocation des fonds à différentes fins*" reste à mettre en place.
 - En fait, et comme indiqué dans mon rapport sur les comptes de l'exercice biennal 2000–2001, malgré les améliorations apportées, le Programme doit définir de manière plus précise et réaliste les dépenses qui par nature relèvent de l'AAP. Je recommande donc qu'"*un document détaillé concernant les dépenses AAP soit soumis au Conseil d'administration pour examen dès que possible ou, en tout état de cause, suffisamment avant la préparation du budget pour l'exercice biennal 2004–2005*" [par. 68 de mon rapport].



8. Compte tenu de ce qui précède et vu que, pour le budget AAP de l'exercice biennal 2004–2005, le Secrétariat s'est engagé à effectuer un examen complet des hypothèses et des principes servant à l'établissement des niveaux de dépenses AAP, je recommande que l'approbation du Conseil soit sollicitée à un stade ultérieur, dans l'hypothèse où cet examen confirmerait la nécessité d'un éventuel reclassement des coûts de la catégorie AAP vers la catégorie des CAD.

Taux de recouvrement des CAI pour l'exercice biennal 2002–2003

9. La section 5 du rapport final examine le mécanisme actuel de financement des CAI, sur la base de trois scénarios distincts, l'incidence de l'écart AAP sur le taux unique de recouvrement des CAI. L'une des conclusions est que, même après ajustement pour tenir compte des différences dues aux normes et méthodes comptables, les déficits AAP restent significatifs pour la période de 1996 à 2001; ces déficits ont été couverts au moyen des intérêts acquis. En outre, à supposer que tous les autres facteurs demeurent tels que budgétisés et que les coûts directs moyens par tonne se stabilisent aux niveaux de 2000–2001, un déficit AAP serait encore enregistré pour l'exercice 2002–2003 au taux actuel de recouvrement des CAI.
10. Sur cette base, une solution est proposée aux paragraphes 74 et 75 du rapport final. Le Directeur exécutif "a décidé de réviser le solde du budget AAP à la baisse de 10 pour cent à compter du 1er janvier 2003" et recommande au Conseil de confirmer le taux de recouvrement des CAI de 7,8 pour cent pour 2002 mais approuve l'abaissement de ce taux à 7,0 pour cent pour 2003. Ces décisions se solderaient néanmoins par un déficit AAP de 28,5 millions de dollars si les prix des apports directs se stabilisaient à leurs niveaux de 2000–2001.
11. À mon avis, la décision prise et la solution recommandée appellent les observations suivantes:
- En approuvant le budget biennal du PAM pour l'exercice 2002–2003 à sa troisième session ordinaire de 2001, le Conseil a autorisé le Directeur exécutif à ajuster l'élément AAP du budget. Toutefois il était précisé qu'un tel ajustement ne pourrait être fait qu'"en fonction des variations du volume des opérations si lesdites variations dépassent 10 pour cent du niveau prévu"². Comme la révision prévue du budget n'est pas liée à une variation du volume des opérations, il n'appartient pas au Directeur exécutif mais au Conseil lui-même d'en décider. Je reconnais néanmoins que si le Directeur exécutif n'a pas autorité pour opérer une révision formelle du budget, il n'est pas tenu de dépenser tous les crédits approuvés. Au contraire, conformément à l'article VII.7 du Statut³, il est encouragé à réaliser toutes les réductions de coûts possibles.
 - Puisque le taux actuel de recouvrement des CAI de 7,8 pour cent produirait déjà un déficit AAP pour l'exercice 2002–2003, une réduction de ce taux pourrait ne pas constituer la mesure la plus appropriée.

² Voir "Décisions et recommandations de la troisième session ordinaire de 2001 du Conseil d'administration" (WFP/EB.3/2001/14).

³ L'article VII.7 du Statut stipule ce qui suit: "Le Directeur exécutif maintient le coût de la gestion et de l'administration du PAM au minimum compatible avec l'efficacité et les principes de gestion responsable, et fait usage des services les plus efficaces offrant le meilleur rapport qualité-coût, y compris sur le terrain."



- Au paragraphe 71 de mon rapport sur les comptes de l'exercice biennal 2000–2001, j'indiquais que *"pour pouvoir revoir le taux actuel de recouvrement des CAI, le Conseil d'administration devrait avoir, indépendamment des informations concernant la nature et l'étendue des dépenses imputées au budget AAP:*
 - ◇ *des informations détaillées sur le niveau et la nature des contributions pour lesquelles, à l'avenir, les CAI soit seraient recouverts à un taux inférieur au taux standard de 7,8 pour cent, soit ne seraient pas recouverts du tout; et*
 - ◇ *une indication fiable des autres sources de financement du budget AAP, c'est-à-dire les CCEG [contributions de contrepartie en espèces des gouvernements] et les économies sur annulation d'engagements contractés durant les exercices antérieurs."*

Bien que je reconnaisse l'impact limité des facteurs susmentionnés sur les recettes AAP, je continue d'estimer que ces points doivent être pleinement examinés.

- Enfin, je n'encourage pas le Programme, en règle générale, à modifier le taux de recouvrement des CAI en milieu d'exercice. Il serait préférable que le taux de recouvrement des CAI soit, pour le moins, établi pour l'intégralité de l'exercice budgétaire et financier (actuellement deux années).

Gestion des écarts AAP

12. La section 6 du rapport final traite de la gestion des écarts AAP, vu qu'il est estimé que, indépendamment du taux de recouvrement des CAI dont aura décidé le Conseil dans le système actuel, il se produira presque inmanquablement un écart AAP. Pour corriger ce problème, le Directeur exécutif annonce la création d'un compte de péréquation AAP pour l'exercice 2002–2003 afin de comptabiliser les écarts effectifs. En outre, les recommandations suivantes sont présentées au Conseil pour examen:
 - En présence d'excédents AAP, le taux de recouvrement des CAI serait réduit pour "remettre à zéro" le compte de péréquation.
 - Comme pour les exercices passés, les intérêts acquis seraient utilisés pour combler les éventuels déficits AAP.
 - D'autres mécanismes seraient établis pour régler les cas où, à l'avenir, les intérêts acquis ne suffiraient pas à couvrir les déficits.
13. À mon avis, la décision prise et la ligne de conduite recommandée appellent les observations suivantes:
 - Concernant la création du compte de péréquation AAP, la question de la nature de ce compte doit être posée. Bien que le rapport final ne donne aucune indication à cet égard, je l'assimilerais à un compte de réserve puisqu'il pourrait produire des excédents. Dans ce cas, le compte devrait être créé par le Conseil lui-même conformément aux articles 10.1⁴ et 10.7⁵ du Règlement financier.

⁴ Article 10.1 du Règlement financier: *"Le Fonds du PAM se compose d'un Fonds général, de fonds de catégories d'activités, de fonds fiduciaires, et de tout autre fonds que le Conseil peut établir de temps à autre. Le Directeur exécutif établit au sein du Fonds du PAM les comptes nécessaires à la mise en œuvre du présent règlement."*

⁵ Article 10.7 du Règlement financier: *"Le Conseil peut, selon les besoins, créer d'autres réserves."*



- Le Conseil devrait également décider de l'utilisation des éventuels excédents AAP au moment de l'établissement du compte de péréquation AAP. Si le Conseil décide d'utiliser ces excédents pour réduire le taux de recouvrement des CAI comme proposé, je recommanderais que cela soit fait selon une fréquence donnée (tous les deux exercices, à la fin de la quatrième année, par exemple) ou bien quand les excédents atteignent un seuil donné. Par souci de cohérence pour le Programme et de stabilité pour les donateurs, il serait préférable d'éviter de faire trop fortement varier le taux de recouvrement des CAI d'un exercice financier à l'autre.
- En ce qui concerne l'utilisation des intérêts acquis pour financer tout déficit AAP, la décision de procéder ainsi appartient au Conseil, comme l'indique à juste titre le rapport final. Je ne puis que confirmer qu'il me paraît nécessaire d'établir d'autres mécanismes de financement pour faire face à l'avenir aux situations où les intérêts acquis ne suffiraient pas pour couvrir les déficits. Comme il est précisé au paragraphe 35 de mon rapport sur les comptes de l'exercice 2000–2001, la reprogrammation et le remboursement des soldes inutilisés auront des répercussions sur le niveau des soldes de trésorerie, et donc sur le niveau des intérêts acquis.

Autres solutions de financement de l'AAP

14. La section 7 du rapport final présente d'autres solutions de financement de l'AAP. Les solutions initialement étudiées par le groupe de travail en 1998 sont réexaminées et mises à jour. En outre et comme indiqué aux paragraphes 27 et 71 de mon rapport sur les comptes de l'exercice 2000–2001, des informations préliminaires sur les CCEG sont apportées. Je souscris à la proposition d'inclure dans l'examen des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme les questions de la collecte, de l'enregistrement et de la comptabilisation des CCEG en tant qu'élément des recettes AAP. Toutefois je suis d'avis que les résultats modestes obtenus jusqu'ici dans la conclusion d'accords relatifs aux CCEG avec les gouvernements hôtes (conformément à l'article 4.7 du Règlement financier) sont en partie le résultat des retards accumulés par le Programme, comme il est relevé aux paragraphes 23 à 27 de mon rapport sur les comptes de l'exercice 2000–2001. Bien que les CCEG ne soient pas une source importante de recettes AAP, le Programme ne devrait pas renoncer à ces ressources, car cela irait à l'encontre de la tendance générale observée dans les autres organismes des Nations Unies. Je souligne donc à nouveau la nécessité de respecter la date limite de février 2003 pour soumettre au Conseil d'administration un "document de gestion" sur cette question.

Niveau approprié du budget AAP

15. La section 8 examine comment déterminer le niveau approprié du budget AAP. J'approuve l'engagement pris de préparer le budget pour l'exercice 2004–2005 en appliquant une approche à base zéro pour établir le niveau approprié du budget AAP. J'approuve aussi la recommandation tendant à ce qu'il soit établi une grille de mesure des résultats des activités financées au titre de l'AAP.

Étude comparative d'autres organismes

16. L'étude comparative réalisée auprès d'autres organismes des Nations Unies donne des renseignements très utiles. Toutefois, comme il est à juste titre précisé dans le résumé du rapport final, ces résultats doivent être pris avec prudence vu que *"la comparaison reste difficile en raison des différences de mandat, de stratégie, de modalités de mise en œuvre des programmes, de résultats et de classification des coûts"*.



SOLDES DE TRESORERIE DU PAM

Rappel

17. À sa première session ordinaire de 2002, le Conseil d'administration a approuvé le rapport intitulé "Gestion de la trésorerie et des placements: niveau des placements financiers et politique de placement" (WFP/EB.1/2002/4-A/1) et *"a demandé que lui soit présentée pour examen, à sa session d'octobre 2002, une analyse détaillée des raisons expliquant le montant actuel des soldes de trésorerie et indiquant quel serait un niveau acceptable de ces soldes, ainsi que les mesures à prendre pour ramener les soldes de trésorerie au niveau ainsi défini."*⁶ Par ailleurs *"le Conseil a émis le souhait que le Commissaire aux comptes examine ces soldes de trésorerie"*⁷. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a lui aussi demandé *"au Commissaire aux comptes du PAM d'examiner l'application des procédures de placement décrites dans le rapport, ainsi que l'efficacité du processus en général. Cette analyse devrait également comporter un examen de la transparence des dispositions régissant l'utilisation du produit des placements, dont il est question au paragraphe 41 du rapport"*⁸.
18. L'examen approfondi de la gestion de la trésorerie effectué par mes collaborateurs au cours de l'exercice 2000–2001 fait l'objet des paragraphes 72 à 165 de mon rapport sur les comptes de l'exercice 2000–2001. En outre les paragraphes 36 et 37 font part d'observations sur l'évolution des flux de trésorerie pendant la période allant de 1994 à 2001. Mon intention initiale était d'inclure des observations sur l'analyse détaillée demandée par le Conseil, mais celle-ci n'était pas terminée quand j'ai achevé mon rapport. Le document n'a été achevé que le 18 septembre 2002. Cette analyse appelle, à mon avis, les observations et les recommandations ci-après concernant respectivement:
- la composition des soldes de trésorerie globaux du PAM;
 - les prévisions de flux de trésorerie; et
 - les excédents de trésorerie.

Composition des soldes de trésorerie globaux du PAM

19. La première section du document examine la composition des soldes de trésorerie globaux du PAM, qui s'élevaient à 905 millions de dollars au 31 décembre 2001 (ventilés ainsi: 819,6 millions de dollars en placements à vue et à court terme et 85,4 millions de dollars en placements à long terme comme indiqué dans l'Etat II des comptes vérifiés). Aux fins de l'analyse, le montant global a été ventilé en deux catégories: "espèces liées à des projets" d'une part et "espèces non liées à des projets" d'autre part. Cette distinction est logique. Reste que l'on peut contester la manière dont les différents éléments de trésorerie suivants ont été rangés dans l'une ou l'autre des deux catégories:
- Le prêt à long terme de 106 millions de dollars a été classé dans la catégorie "espèces non liées à des projets". Or, il a bel et bien trait à une opération d'urgence de grande

⁶ Voir "Décisions et recommandations de la première session ordinaire de 2002 du Conseil d'administration" (WFP/EB.1/2002/12).

⁷ Voir par. 23 "Résumé des travaux de la première session ordinaire de 2002 du Conseil d'administration" (WFP/EB.1/2002/13).

⁸ Voir par. 5 "Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB)" (WFP/EB.1/2002/4(A, B)/2).



envergure comme il est indiqué aux paragraphes 152 à 154 de mon rapport sur les comptes de l'exercice 2000–2001. En outre, comme la valeur actuelle des fonds du prêt dépasse largement les remboursements prévus pour les intérêts et le principal, l'excédent pourrait être utilisé pour l'exécution de projets si le Conseil en convient.

- De même, les fonds de monétisation des bureaux de pays, d'un montant de 57,3 millions de dollars, ont aussi été classés comme "espèces non liées à des projets" alors que ces fonds ont été confiés au Programme pour financer des projets spécifiques convenus avec les gouvernements concernés.
20. Compte tenu de ce qui précède, je recommande que, pour les rapports futurs, une autre classification soit appliquée afin de mieux refléter la véritable nature des différents soldes de trésorerie. On pourrait par exemple utiliser la classification qui sert à la présentation de la situation des flux de trésorerie (Etat III des comptes vérifiés) en distinguant les ressources provenant d'activités opérationnelles, d'activités de financement et d'autres sources.

Prévisions des flux de trésorerie

21. Les troisième et quatrième sections du document indiquent les résultats des prévisions relatives aux flux de trésorerie pour la période allant de 2002 à 2005, en utilisant respectivement les taux des années précédentes et des taux plus élevés de décaissement. Ces prévisions donnent certes une indication utile, mais je regrette que la méthodologie utilisée pour établir les prévisions soit seulement basée sur l'analyse des tendances des dernières années et que l'hypothèse de taux de décaissement plus élevés de 10 pour cent ne soit pas argumentée. Aux paragraphes 120 à 123 de mon rapport sur les comptes de l'exercice 2000–2001, j'indiquais que, si l'analyse des tendances pouvait fournir des informations utiles, les prévisions devraient être établies sur la base des critères actuels puisque la pleine mise en service du WINGS en janvier 2002 se traduirait inmanquablement par une modification de la structure des recettes et des décaissements. Ces critères pourraient être les suivants: délais moyens de règlement des fournisseurs et autres comptes à payer, de versement des contributions, d'encaissement des créances, délai entre engagements de dépenses et décaissements correspondants, et entre la clôture des projets et la reprogrammation ou le remboursement des soldes non dépensés.
22. Compte tenu de ce qui précède, je recommande que ces critères soient établis et officiellement prescrits pour servir de base à la préparation des futures prévisions de trésorerie. Comme je l'ai précisé dans mon rapport [par. 103 à 105], ce domaine appelait des améliorations vu qu'aucun système automatisé n'était utilisé au moment où mes collaborateurs ont procédé à leur examen. Les fonctionnalités existantes du WINGS, une fois mises en service comme prévu, devraient toutefois faciliter les prévisions.

Excédents de trésorerie

23. Les deux dernières sections du document traitent de la question des niveaux excessifs de liquidités et proposent un plan d'action. Je souscris aux mesures envisagées et ne puis que recommander que le plan traite aussi de la question de la prévision des flux de trésorerie.



RAPPORT FINAL SUR LES PROJETS CLOS AVANT 2001 ET TRANSFERES SOUS WINGS

Rappel

24. À sa première session ordinaire de 2002, le Conseil d'administration était saisi du document intitulé "Soldes des projets clos avant 2001 et transférés sous WINGS" (WFP/EB.1/2002/4-B/1). Il a pris note de ce rapport préliminaire et des mesures prises pour achever le travail et établir le rapport final. Il ne m'a pas été officiellement demandé de présenter des observations sur ce rapport final. Toutefois, comme la question a une incidence sur le niveau de la trésorerie, mes collaborateurs ont reçu, début août 2002, l'avant-projet de rapport final et ont formulé certaines observations et suggestions préliminaires, dont il a dûment été tenu compte dans le projet de texte révisé. Mes collaborateurs ont été saisis du rapport final le 18 septembre 2002, lequel appelle, à mon avis, les observations suivantes au sujet des effets sur les soldes de trésorerie.

Effets sur les soldes de trésorerie

25. Comme indiqué aux paragraphes 28 à 31, l'incidence sur les soldes de trésorerie est notable: 46,69 millions de dollars correspondant à des projets clos transférés sous WINGS et 30,90 millions de dollars correspondant à des projets achevés en voie de clôture financière dans WINGS. Au paragraphe 35 de mon rapport sur les comptes de l'exercice 2000–2001, j'avais formulé une observation sur le fait que, en raison de la reprogrammation et des remboursements effectués au cours de l'exercice 2000–2001, la réduction des soldes de trésorerie avait procédé lentement. Je suis donc satisfaite des stratégies envisagées pour améliorer le processus de clôture des projets et l'activité redditionnelle correspondante.
26. La question de l'origine du phénomène des soldes inutilisés, qui n'est pas analysée ici, est partiellement traitée au paragraphe 42 du rapport sur les soldes de trésorerie du PAM. Comme il y est à juste titre indiqué, le phénomène peut être dû à des économies effectives ou à une surestimation des dépenses prévues. Aucune réponse précise ne pouvant être donnée à ce stade, le Secrétariat s'est engagé à étudier plus avant la question en examinant notamment plus fréquemment les budgets au regard des dépenses effectives, et en opérant des révisions budgétaires si nécessaire. Je soutiens fermement cette ligne de conduite et recommande que les résultats de ces examens soient présentés au Conseil.

Michèle Coudurier
Directrice
pour le Premier Président de la Cour des Comptes
de la République Française
Commissaire aux Comptes

le 1er octobre 2002

