

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 11 - 14 février 2002

QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 4 de l'ordre du
jour

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2002/4-A/1
18 janvier 2002
ORIGINAL: ANGLAIS

GESTION DE LA TRÉSORERIE ET DES PLACEMENTS: NIVEAU DES PLACEMENTS FINANCIERS ET POLITIQUE DE PLACEMENT

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

Note au Conseil d'administration



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

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

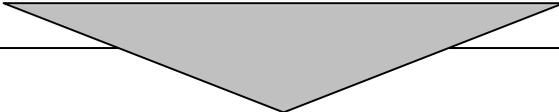
Directeur, Division des finances (FS): M. S. Sharma tél.: 066513-2700

Responsable, Sous-Division de la trésorerie Mme R. Dungca tél.: 066513-2519
(FST):

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



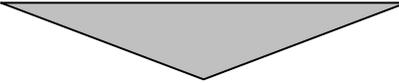
Résumé



Le présent document est présenté en réponse à la demande formulée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 2001 et à sa troisième session ordinaire d'octobre 2001, pour donner des informations et servir de base aux discussions sur le niveau des placements du PAM, et sur les politiques et stratégies de ce dernier en la matière. Il a pour objet de:

- décrire la situation de trésorerie actuelle du Programme afin de pouvoir déterminer le niveau des placements;
- définir les stratégies adoptées en matière de trésorerie et de placements pour parvenir à une gestion efficace et transparente des ressources financières;
- présenter dans leurs grandes lignes les politiques formulées par le Programme en matière de placements et mises en œuvre par les gestionnaires des placements;
- décrire les procédures qui permettent d'assurer le suivi et de rendre compte des résultats des placements;
- expliquer comment sont utilisés les revenus des placements; et
- donner un aperçu des mesures qui seront prises à l'avenir.

Projet de décision



Le Conseil d'administration approuve le document et:

- prend note des niveaux des placements du Programme, de ses politiques et stratégies en la matière ainsi que des mesures prises par le Secrétariat pour assurer la gestion des ressources de trésorerie du Programme de la manière la plus efficace, prudente et transparente;
- décide qu'il examinera périodiquement les activités de placement du Programme lors de l'examen biennal des états financiers vérifiés.



INTRODUCTION

1. Le présent document est présenté en réponse à la demande formulée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 2001 et à sa troisième session ordinaire d'octobre 2001, pour donner des informations et servir de base aux discussions sur le niveau des placements du PAM, et sur les politiques et stratégies de ce dernier en la matière. Il a pour objet de:
 - décrire la situation de trésorerie actuelle du Programme afin de pouvoir déterminer le niveau des placements;
 - définir les stratégies adoptées en matière de trésorerie et de placements pour parvenir à une gestion efficiente et transparente des ressources financières;
 - présenter dans leurs grandes lignes les politiques formulées par le Programme en matière de placements et mises en œuvre par les gestionnaires des placements;
 - décrire les procédures qui permettent d'assurer le suivi et de rendre compte des résultats des placements;
 - expliquer comment sont utilisés les revenus des placements; et
 - donner un aperçu des mesures qui seront prises à l'avenir.
2. Il convient de noter que les chiffres utilisés pour 2000 et 2001 reposent sur des montants provisoires, avant clôture des comptes de l'exercice biennal prenant fin au 31 décembre 2001. Ces chiffres seront mis à jour et apparaîtront dans la section relative à la gestion de la trésorerie des états financiers vérifiés pour l'exercice biennal 2000–2001, lesquels seront présentés au Conseil d'administration en octobre 2002.

GENERALITES

3. Avant janvier 1999, les opérations de trésorerie du PAM étaient traitées par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aux termes d'un accord de service. Les stratégies de placement adoptées par la FAO à l'époque étaient notamment les suivantes:
 - rétention des contributions reçues sous forme de dépôts à terme et en banque, afin de percevoir des intérêts à des taux allant de 4,4 à 5,5 pour cent entre 1994 et 1998; et
 - gestion de fonds à long terme tels que le plan d'indemnisation et le régime après cessation de service destinés au personnel du PAM, qui étaient placés par la FAO par l'intermédiaire d'un gestionnaire des placements extérieur.
4. En 1999, le PAM et la FAO sont convenus de transférer ces fonctions au PAM, ce qui a entraîné la création de la Sous-division de la trésorerie et l'élaboration par le PAM de ses propres stratégies de gestion de la trésorerie et des placements.
5. En assumant la responsabilité de la gestion de ses propres ressources financières, le PAM a décidé que ces ressources devaient être gérées de façon plus dynamique, conformément au Règlement financier du Programme et en application des recommandations formulées par les contrôleurs internes et par les commissaires aux comptes.
6. À cette fin, le PAM a adopté les stratégies ci-après:



En matière de gestion globale:

- création d'un Comité des placements du PAM, composé d'administrateurs hors-classe du Programme en tant que membres internes, d'experts en placements en tant que membres externes, et d'un observateur du Bureau de la vérification interne des comptes;
- formulation des politiques de placement (présentées au Conseil d'administration pour information en octobre 1999); et
- mise au point de solutions supplémentaires pour effectuer les opérations de trésorerie avec WINGS et élaboration d'un manuel complet sur la trésorerie (qui doit être achevé cette année).

En matière de gestion de la trésorerie:

- regroupement des ressources disponibles dans l'ensemble du Programme;
- suivi quotidien des soldes de trésorerie, apurement rapide de tous les comptes bancaires et clôture des comptes inactifs;
- suivi des soldes de trésorerie des bureaux de pays et mise en œuvre de prévisions mensuelles de trésorerie en vue d'effectuer les transferts de fonds dans les comptes bancaires des bureaux de pays; et supervision des relations avec les banques.

En matière de gestion des placements:

- nomination d'un conseiller en placements au Comité des placements;
- recrutement de gestionnaires des placements pour s'occuper du portefeuille du PAM;
- suivi des résultats des gestionnaires des placements et mise en place d'un dialogue permanent avec eux; et
- examen des résultats et des rapports du responsable de la garde des fonds.

NIVEAUX DES SOLDES DE TRESORERIE ET DES PLACEMENTS

7. Le niveau des placements a été établi aux termes d'une analyse en trois étapes:
 - **Étape 1:** Déterminer le niveau de l'encaisse requise à titre de fonds de roulement pour les opérations.
 - **Étape 2:** Estimer le montant des liquidités qui n'est pas immédiatement requis pour les opérations mais qui risque d'être disponible après affectation des fonds pour l'Étape 1.
 - **Étape 3:** Regrouper les liquidités qui ne sont pas immédiatement requises pour les opérations et une part des fonds d'exploitation pouvant être investis à court terme sans mettre en danger les opérations du PAM.
8. Ces trois étapes sont décrites dans les sections ultérieures du présent document.

Déterminer le niveau d'encaisse requis pour les opérations

9. Le Secrétariat a déterminé l'encaisse requise pour les opérations en effectuant:
 - une analyse des tendances des montants reçus et encaissés chaque mois au cours des quatre années précédentes; et



- une analyse du délai existant entre la confirmation et la réception des contributions.
10. En se fondant sur ces analyses, il a été estimé qu'une encaisse équivalant à trois mois de besoins opérationnels (soit 210 millions de dollars É.-U. en 1999, 225 millions de dollars É.-U. en 2000 et 240 millions de dollars É.-U. en 2001) serait appropriée.

Déterminer le niveau des liquidités qui ne sont pas immédiatement requises pour les opérations

11. Une fois établi le niveau de l'encaisse requis pour les opérations, le montant des liquidités qui n'étaient pas immédiatement requises pour les opérations a été calculé, soit 531 millions de dollars É.-U. (522,9 + 8,4) en 1999, 526 millions de dollars É.-U. en 2000 et 401 millions de dollars É.-U. en 2001 (voir tableau 2).
12. Ces fonds peuvent être essentiellement imputables aux situations ci-après:
- **Contributions reçues pour des opérations de secours importantes.** Pour la plupart des opérations de secours, les contributions en espèces sont reçues, en une seule fois ou par tranches d'un montant important, durant la phase initiale de l'opération; les décaissements se répartissent par contre sur toute la durée de l'opération. Concernant les situations d'urgence, il est vital pour le PAM de recevoir les fonds au départ pour financer les opérations, faute de quoi sa capacité d'intervention rapide et efficace s'en trouve gravement compromise.
 - **Délai entre les engagements de dépenses et les décaissements.** Les dépenses peuvent être engagées dès réception des contributions mais les décaissements correspondant à ces engagements de dépenses se font sur une plus longue période. Les délais moyens de décaissement varient pour les différentes composantes des coûts: les produits alimentaires et le transport, par exemple, peuvent faire l'objet de contrats, les décaissements étant alors effectués en l'espace de quelques jours, alors que les coûts corollaires, par exemple transport terrestre, entreposage et manutention (TTEM), autres coûts opérationnels directs (Autres COD) et coûts d'appui directs (CAD) sont décaissés sur toute la durée du projet. Ainsi, quand bien même les liquidités ne sont pas immédiatement requises pour les opérations, la plupart sont toutefois déjà réservées pour les dépenses engagées au titre des projets.
 - **Soldes financiers des projets clos.** Il s'agit de contributions non utilisées ayant été versées à des projets clos dont toutes les activités opérationnelles sont achevées et tous les engagements de dépenses réglés. Des discussions sont en cours pour une éventuelle reprogrammation des ressources ou le remboursement des donateurs.

Déterminer le niveau des fonds disponibles pour placement

13. Le niveau des avoirs disponibles pour placement a été déterminé en regroupant trois éléments:
- les fonds qui ne sont pas immédiatement requis pour des opérations;
 - d'autres fonds nécessitant un traitement spécial; une part des fonds opérationnels qui pourraient être versés sur un compte de placement à court terme sans mettre les opérations en danger.
14. Le tableau 1 présente le détail des liquidités du PAM —espèces et équivalents en espèces— pour les trois dernières années.



TABLEAU 1: BALANCE DE CAISSE DU PAM POUR 1999, 2000 ET 2001
(en millions de dollars É.-U.)

	1999	2000	2001
Total des actifs liquides en fin d'exercice	828,8	967,0	859
Moins: fonds de monétisation pour utilisation dans les pays bénéficiaires	(10,4)	(22,1)	(23,3)*
Total des avoirs disponibles	818,4	944,9	835,7

* Au mois d'octobre 2001.

15. La gestion des avoirs disponibles a été assurée, à l'extérieur, par des gestionnaires des placements ainsi que par le PAM, comme indiqué au tableau 2.

TABLEAU 2: GESTION DES AVOIRS DISPONIBLES
(en millions de dollars É.-U.)

	Février 2000*	Décembre 2000	Décembre 2001
Fonds sous gestion extérieure			
Engagements à long terme (couverture médicale après cessation de service)	44,8	43,4	43,4
Comptes spéciaux (auto-assurance, etc.)	32,3	44,5	44,5
Fonds non requis immédiatement pour des opérations	522,9	526,3	401,3
Fonds opérationnels**		25,3	136,6
Total partiel	600,0	639,5	625,8
Prêt à long terme	-	-	106,0
Total	600,0	639,5	731,8
Fonds sous gestion interne			
Prêt à long terme		106,0	
Fonds non requis immédiatement pour des opérations	8,4		
Fonds opérationnels	210,0	199,4	103,9
Total	218,4	305,4	103,9
Total des avoirs disponibles	818,4	944,9	835,7

* Les gestionnaires des placements ont été nommés en février 2000.

** Les fonds opérationnels requis en 2000 s'élevaient à 224,7 (25,3 + 199,4) et en 2001 à 240,5 (136,6 + 103,9).



16. En février 2000, date à laquelle la gestion des placements a été confiée à l'extérieur pour la première fois, le Programme a placé un montant initial de 600 millions de dollars É.-U. (voir tableau 2). Une stratégie de placement agressive mais prudente a été mise en œuvre afin d'optimiser la valeur-temps du capital. Il est demandé aux gestionnaires des placements d'investir dans des placements liquides à rendement plus élevé permettant des prélèvements immédiats si nécessaire. Le Secrétariat a rendu compte des avantages supplémentaires de cette initiative dans un document sur la gestion de la trésorerie présenté au Conseil d'administration en mai 2001.

DETAIL DES POLITIQUES ET STRATEGIES DE PLACEMENT

17. L'article 11.2 du Règlement financier stipulant que "Le Directeur exécutif peut placer les sommes qui ne sont pas nécessaires immédiatement, sans perdre de vue les impératifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité." régit les activités de placement du PAM. Le Programme a pris d'importantes mesures pour gérer efficacement ses ressources financières en adoptant les stratégies définies ci-après.

Regroupement des fonds et tenue d'un compte sur le marché monétaire

18. Toutes les ressources de trésorerie ont été rassemblées et sont gérées en tant qu'une ressource unique. Les soldes de trésorerie de tous les comptes bancaires ont été suivis quotidiennement.
19. Comme l'indiquait le document sur la gestion de la trésorerie présenté au Conseil d'administration en mai 2001, le suivi électronique quotidien des soldes et des transactions des comptes bancaires du siège est devenu possible et a permis au Secrétariat de regrouper dans un compte du marché monétaire les soldes de trésorerie qui n'étaient pas immédiatement requis. En conséquence, le solde disponible quotidien, qui était en moyenne de 80 millions de dollars É.-U. au cours de la période 1994–1999, est tombé à un niveau se situant entre 20 et 30 millions de dollars É.-U. Cette stratégie a permis une consolidation rapide des fonds dans le compte du marché monétaire. Avoir un compte sur le marché monétaire permet d'optimiser les revenus des placements, de tirer immédiatement, sans préavis, des fonds pour les opérations et de réinvestir rapidement les placements arrivés à maturité.
20. De nouvelles dispositions bancaires ont été arrêtées pour recevoir les contributions libellées en monnaies autres que le dollar des États-Unis, éliminant ainsi le risque dû aux fluctuations des taux de change, qui est associé aux avoirs dépassant les besoins opérationnels et libellés en monnaies autres que le dollar des États-Unis.

Suivi des besoins de trésorerie des bureaux de pays

21. Un suivi des soldes de trésorerie et de la structure des décaissements des bureaux de pays a été mis en œuvre pour s'assurer que ces derniers disposent des montants requis pour les besoins de décaissement d'un mois au plus. Les bureaux de pays maintiennent désormais ce niveau de trésorerie, qui est reconstitué s'il tombe à l'équivalent des besoins d'une semaine ou lorsque le besoin de fonds supplémentaires se fait sentir. Afin de réduire les soldes de trésorerie au minimum et d'optimiser le produit des placements dans les



bureaux de pays qui gèrent d'importantes opérations, le Secrétariat maintient des comptes à solde nul¹.

Création d'un Comité des placements du PAM

22. Avant que la gestion des fonctions de trésorerie du PAM soit transférée à ce dernier, les activités de placement du PAM et de la FAO étaient supervisées par deux comités:
- le comité consultatif de haut niveau de la FAO chargé des placements, présidé par le Directeur général de la FAO, qui étudie les tendances économiques mondiales et fournit des conseils annuels à la FAO et au PAM; et
 - le comité interne chargé des placements de chaque organisation, dont sont membres les administrateurs hors-classe.
23. Lorsque le PAM a pris en charge la gestion de ses fonctions de trésorerie, il a décidé de continuer d'utiliser les services du Comité consultatif des placements de la FAO et de renforcer le rôle du Comité interne des placements en ce qui concerne la gestion de la trésorerie et des placements du Programme.
24. Le Trésorier du FIDA et un conseiller financier extérieur ont été nommés par le Directeur exécutif au Comité interne des placements du PAM pour fournir des conseils en matière de stratégie de placement, formuler des observations sur le caractère approprié ou non des valeurs de référence fixées pour les résultats et mettre en commun les pratiques de suivi des placements.
25. Le Comité interne des placements se réunit tous les trimestres pour examiner les résultats des placements et les questions se rapportant aux opérations de trésorerie, par exemple les relations bancaires, les devises et la gestion de la trésorerie.

Formulation et mise en œuvre des politiques de placement

26. Dans une circulaire publiée en septembre 1999, le Directeur exécutif définissait les politiques de gestion des placements du Programme. L'objectif premier de ces politiques est de préserver la valeur des ressources, exprimée en dollars des États-Unis. Dans le cadre de cet objectif général, les considérations principales, en matière de gestion des placements sont, par ordre de priorité: i) la sécurité du principal; ii) la liquidité; et iii) le taux de rendement.
27. Ces principes ont été énoncés dans des directives détaillées relatives aux placements qui incluaient les prescriptions en matière de liquidité, la durée des placements, leur qualité, les actifs pouvant être choisis, les limites des placements, les risques souverains, les restrictions et le taux de rendement de référence du portefeuille de placements.
28. Le placement des fonds du PAM a été autorisé dans six grands secteurs du marché des placements à revenus fixes: espèces et équivalents en espèces, fonds d'État/ institutionnels, actions, titres hypothécaires, titres garantis et titres souverains.
29. Pour l'année se terminant au 31 décembre 2001, la répartition du portefeuille total des placements est indiquée au tableau 3.

¹ Un compte à solde nul est un compte "principal" centralisé ayant divers comptes auxiliaires. Les transactions locales sont effectuées par le biais des comptes auxiliaires, qui sont automatiquement reconstitués s'ils affichent un déficit, ou remis à zéro s'ils affichent un excédent, à la fin de chaque jour ouvrable.



TABLEAU 3: ACTIFS PAR SECTEUR, DÉCEMBRE 2001

	%	Million de dollars É.-U.
Espèces et équivalents en espèces	12,5	78,10
Fonds d'État/institutionnels	18,8	117,54
Actions	31,7	198,12
Titres hypothécaires	7,6	47,86
Titres garantis	28,5	178,36
Titres souverains	0,9	5,80
Total	100	625,78

Sélection et nomination des gestionnaires des placements

30. Le 25 octobre 1999, à la suite d'un processus de sélection faisant appel à la concurrence, le Directeur exécutif a approuvé la nomination de cinq gestionnaires externes des placements: Crédit Suisse, J.P. Morgan, Payden & Rygel, Wellington et Western Asset.
31. Ces gestionnaires ont commencé leur travail en février 2000, chacun étant chargé d'un portefeuille d'une valeur de 120 millions de dollars É.-U.; la valeur totale du portefeuille était de 600 millions de dollars É.-U.
32. Les gains ont été réinvestis et conservés auprès des gestionnaires extérieurs des placements. Toutefois en décembre 2001, en raison d'une diminution de trésorerie, le Secrétariat a effectué un retrait d'un montant de 10 millions de dollars É.-U. auprès de chacun des gestionnaires. Le montant des placements détenus par les gestionnaires était donc inférieur à la fin de 2001. Les valeurs boursières des placements détenus par eux au début et à la fin des années suivantes sont indiquées au tableau 4.

TABLEAU 4: GESTIONNAIRES DES PLACEMENTS DU PAM

	Février 2000	Décembre 2000	Décembre 2001
Crédit Suisse	120,0	127,8	123,4
J. P. Morgan	120,0	127,5	125,6
Payden & Rygel	120,0	128,1	125,8
Wellington	120,0	128,2	125,2
Western Asset	120,0	127,9	125,7
Total	600,0	639,5	625,7



Nomination d'un dépositaire gardien

33. Le Secrétariat a choisi Northern Trust, alors dépositaire gardien de la FAO, comme gardien dépositaire du PAM; il est chargé des activités centrales de garde telles que la conservation des actifs, le règlement des transactions, la perception des revenus, la récupération de l'impôt, l'évaluation et la comptabilité du portefeuille.

Suivi des résultats des gestionnaires des placements

34. Le Secrétariat a consulté la FAO et le FIDA au début de 2000 sur la possibilité d'externaliser le suivi des résultats des gestionnaires des placements. En décembre 2001, le FIDA a informé le Secrétariat qu'il ne serait pas en mesure de fournir ses services dans ce domaine à d'autres organismes à Rome car il devait se concentrer sur ses propres activités de placement. Le Secrétariat va donc s'orienter vers d'autres solutions permanentes tout en continuant d'appliquer dans l'intervalle les procédures et mécanismes mis en place précédemment.
35. Le système et les procédures intérimaires de suivi des résultats des gestionnaires des placements sont notamment:
- la comparaison des transactions de placement et des avoirs détenus avec les directives établies concernant la qualité des instruments, les instruments pouvant être choisis et l'évolution des cours; à ce jour, le Secrétariat n'a noté aucune infraction aux directives arrêtées en matière de placement;
 - l'examen des rapports indépendants du dépositaire gardien; et
 - l'examen des résultats des placements par rapport aux indices de référence fixés.
36. La valeur de référence annualisée utilisée depuis le début pour évaluer les résultats des gestionnaires des placements est actuellement l'indice J.P.Morgan cash à trois mois en dollars des États-Unis (6,03 pour cent) plus 0,75 pour cent, net des frais de gestion. Pour les 22 mois prenant fin en novembre 2001, quatre des cinq gestionnaires dépassaient la valeur de référence de 0,19 pour cent en moyenne, les résultats du cinquième étant inférieurs de 0,53 pour cent à la valeur de référence. Le Comité des placements suit de près cette situation et présentera au Directeur exécutif des recommandations concernant les mesures à prendre.
37. Globalement, les résultats annualisés des placements pour les 22 mois prenant fin au 30 novembre 2001 étaient de 6,93 pour cent. Ce taux est supérieur à la valeur de référence donnée aux gestionnaires des placements. En termes monétaires, cela représente 0,90 million de dollars É.-U. de plus que la valeur de référence. En outre, les résultats globaux des placements sont 32 pour cent plus élevés que le taux d'intérêt moyen de 5,26 pour cent s'appliquant aux dépôts bancaires et à terme pour la même période. En termes monétaires, le PAM a, en recourant aux gestionnaires de placements professionnels, gagné 10,9 millions de dollars É.-U. de plus (4,8 millions de dollars É.-U. en 2000 et 6,1 millions de dollars É.-U. en 2001) qu'il n'aurait gagné avec les dépôts bancaires.
38. Bien que le contrat passé avec les gestionnaires des placements prévoit que la performance est jugée sur un an, le Secrétariat compare les chiffres des résultats mensuellement.



UTILISATION DES INTERETS PERAÛS

39. Les intérêts perçus au cours des trois derniers exercices biennaux sur les soldes de trésorerie sont les suivants:
- 1996–1997 73,8 millions de dollars E.-U.
 - 1998–1999 80,1 millions de dollars E.-U.
 - 2000–2001 90,0 millions de dollars E.-U. (chiffres provisoires pour 2001)
40. Les intérêts perçus durant l'exercice biennal 1996–1997 se chiffraient à 73,8 millions de dollars É.-U., contre des avoirs moyens de trésorerie de 699 millions de dollars É.-U., le taux d'intérêt moyen étant de 5,65 pour cent pour les dépôts à terme aux États-Unis. Les intérêts perçus durant l'exercice biennal 1998–1999 se chiffraient à 80,1 millions de dollars É.-U., contre un solde de trésorerie moyen de 805 millions de dollars É.-U., le taux d'intérêt moyen étant de 5,35 pour cent pour les dépôts à terme aux États-Unis. Pour cet exercice biennal, l'augmentation était de 8 pour cent par rapport à 1996–1997. Les intérêts perçus durant l'exercice biennal 2000–2001 se chiffraient à 90,0 millions de dollars É.-U. (chiffres provisoires), contre un solde de trésorerie moyen de 844 millions de dollars É.-U. Les intérêts perçus ont augmenté de 12 pour cent par rapport à l'exercice biennal précédent.
41. L'Article 11.3 du Règlement financier stipule que: "Le produit des placements est crédité, dans les cas appropriés, au compte spécial correspondant, et dans tous les autres cas, au Fonds général comme recette accessoire. Sauf instruction contraire du bailleur de fonds, les intérêts perçus sur les fonds des donateurs qu'administre le PAM pour des services bilatéraux sont crédités au CII."
42. Au cours de six dernières années, la plupart des intérêts perçus sur les placements ont été crédités au Fonds général, relevant ainsi le solde de l'excédent non réservé à des fins spécifiques du Fonds général.
43. L'utilisation de l'excédent non réservé à des fins spécifiques a toujours été décidée par le Conseil d'administration, sur la base des recommandations qui lui sont présentées par le Directeur exécutif. Par exemple, en 1998, l'excédent non réservé du Fonds général a été utilisé pour financer les engagements au titre de l'assurance médicale après cessation de service, à hauteur de 44,8 millions de dollars É.-U.

ACTION FUTURE

44. Le Secrétariat est convaincu qu'en dépit des progrès significatifs réalisés pour améliorer la gestion efficace et transparente des ressources de trésorerie du PAM, une amélioration reste nécessaire dans certains secteurs pour s'assurer que les ressources sont utilisées pour exécuter les programmes et projets dans les bureaux de pays.
45. À cette fin, le Secrétariat adoptera les stratégies ci-après:
- exécution plus rapide des projets moyennant un décaissement accru et plus rapide des fonds; il convient de noter que l'exécution des projets dépend des gouvernements hôtes et des partenaires d'exécution tout autant que du PAM;
 - poursuite de l'examen des engagements de dépenses et début des paiements ou des remboursements de fonds inutilisés;
 - poursuite de la gestion dynamique des soldes de trésorerie et des placements;



- analyse dynamique et clôture financière et opérationnelle rapide des projets achevés, avec recensement des fonds inutilisés et mesures prises pour les reprogrammer ou les rembourser aux donateurs;
 - parachèvement du manuel sur la trésorerie;
 - accès rapide à des meilleurs renseignements financiers grâce à la mise en œuvre du système WINGS, ce qui permettra de prendre des décisions financières dans de meilleurs délais;
 - élaboration et mise en œuvre d'un nouveau système du Trésor intégré dans le système WINGS.
46. Le Directeur exécutif assure le Conseil que le Secrétariat continuera d'instituer les procédures visant à accélérer l'exécution des projets, en collaboration avec les partenaires d'exécution et qu'il continuera de promouvoir les meilleures pratiques en matière de gestion de la trésorerie et des placements.

RECOMMANDATION

47. Le Directeur exécutif recommande au Conseil d'administration d'approuver le document et de:
- prendre note des niveaux des placements du Programme, de ses politiques et stratégies en la matière ainsi que des mesures prises par le Secrétariat pour assurer la gestion des ressources de trésorerie du Programme de la manière la plus efficace, prudente et transparente;
 - décider qu'il examinera périodiquement les activités de placement du Programme lors de l'examen biennal des états financiers vérifiés.

