

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 examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.3/2002/5-D/1
6 septembre 2002
ORIGINAL: ANGLAIS

SOLDES DE TRÉSORERIE DU PAM

Composition et niveaux appropriés de la
trésorerie

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.

Sous-Directeur exécutif,
Département de l'administration
(AD):

Mme J. Mabutas

tél.: 066513-2007

Chef, Sous-Division de la
trésorerie (FST):

Mme R. Dungca

tél.: 066513-2519

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 soumis pour examen au Conseil d'administration qui a demandé, à sa première session ordinaire en février 2002, de recevoir des informations et une analyse détaillée des soldes de trésorerie actuels du Programme.

Le document présente la composition des soldes de trésorerie et les raisons qui expliquent leur niveau actuel. Il analyse l'évolution des entrées et des sorties de liquidités pendant la période 1999–2001, en indiquant les taux d'encaissement et de décaissement et présente les entrées et les sorties projetées pour les deux prochains exercices (2002–2005) sur la base des taux d'encaissement et de décaissement des années antérieures et de taux estimatifs plus élevés qui servent de base pour déterminer les niveaux de trésorerie appropriés. Les soldes éventuellement trop élevés sont identifiés et un plan d'action est proposé pour les ramener à des niveaux appropriés.

Composition de la trésorerie

Au 31 décembre 2001, le solde de trésorerie global du PAM s'élevait à un montant de 905,0 millions de dollars E.-U. ventilés comme suit:

- 325,7 millions de dollars de liquidités non liées à des projets, à savoir les liquidités perçues et gérées par le Programme pour les comptes spéciaux, les fonds de monétisation, les fonds d'indemnité intéressant le personnel, le prêt à long terme, le budget des services administratifs et d'appui aux programmes (AAP), les intérêts perçus et destinés à des fins autres que l'exécution directe des projets. Ces soldes de trésorerie doivent toujours être conservés à des fins spécifiques et non en vue d'une utilisation opérationnelle directe sauf en cas de reprogrammation ultérieure décidée par le Conseil d'administration ou le donateur en cause;
- 579,3 millions de dollars de liquidités liées aux projets (qui constituent le principal thème du présent document) qui se composent de contributions versées par les donateurs pour couvrir les dépenses de projets; il peut s'agir de contributions en espèces, du règlement de montants à recevoir ou de liquidités affectées au financement de réserves susceptibles d'être utilisées pour couvrir des dépenses initiales de façon à assurer la continuité des activités. À la fin de l'exercice, une partie de ces espèces ont reçu des affectations, par exemple: réserves et mécanisme d'avances, 107,4 millions de dollars; soldes non utilisés de projets clos et achevés, 77,6 millions de dollars; 232,5 millions de dollars représentant les obligations et les engagements; enfin 161,8 millions de dollars en liquidités encore disponible aux fins de programmation, d'allocation, d'engagement et de décaissement. Il convient de noter que le solde de trésorerie intéressant les projets a diminué au cours des trois derniers exercices, tombant de 744 millions de dollars en 1997 à 579 millions de dollars en 2001.

Réserves de trésorerie nécessaires

Le délai moyen de décaissement a varié de 0,5 à 6 mois selon les catégories de coûts. En partant du pourcentage des dépenses totales que représentent les diverses catégories de coûts et des délais de décaissement moyens respectifs de ces catégories, on a calculé que le délai de décaissement moyen pour toutes les catégories était de trois mois.

Les entrées et sorties mensuelles de liquidités ont fortement varié entre 1999 et 2001 s'établissant en moyenne à 72,6 millions de dollars par mois. Alors que les rentrées moyennes mensuelles de liquidités correspondaient presque exactement aux sorties moyennes mensuelles de liquidités pendant la période de trois ans 1999–2001, le niveau des liquidités (entrées de liquidités moins sorties) à la fin du mois a accusé d'importantes fluctuations. Ainsi, au cours des trois derniers mois de 2001, les soldes ont régulièrement été déficitaires en raison des décaissements considérables qui ont dû être assurés pendant la phase initiale des opérations élargies en Afghanistan.



Le PAM doit pouvoir intervenir avec rapidité et souplesse en raison de l'irrégularité de ses besoins opérationnels et il doit maintenir un niveau de trésorerie qui permette de fortes variations des entrées et sorties des liquidités. Le niveau de trésorerie approprié du Programme est donc égal à la somme des besoins de fonds de trois mois pour les décaissements et des mécanismes de réserves et d'avances, soit au total 360,3 millions de dollars au 31 décembre 2001, ventilés comme suit: besoins de fonctionnement pour trois mois: 253,0 millions de dollars; réserves: 107,0 millions de dollars. Les 232,0 millions de dollars de fonds engagés confirment les besoins de fonctionnement de trois mois de 253,0 millions de dollars calculés pour 2001.

Le solde de trésorerie courant des projets au 31 décembre 2001 s'établit à 579,3 millions de dollars; ainsi, le Programme disposait à cette date de liquidités dépassant de 219,0 millions de dollars les niveaux appropriés. Cet excédent de liquidités peut être en grande partie attribué aux 77,6 millions de dollars de soldes non utilisés de projets clos et achevés et aux 161,8 millions de dollars de liquidités non affectées pour la programmation et l'ouverture de crédits. Il est donc important que le Programme prenne des mesures pour régler ce problème.

Action

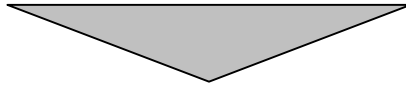
Le Secrétariat a déjà abordé ce problème en identifiant les liquidités liées aux projets clos et le Conseil d'administration en a été informé en février 2002. Il a également effectué la clôture des projets qui ont été terminés entre 1999 et 2001. Il a ainsi pu identifier les soldes de trésorerie qui ne sont plus nécessaires aux projets auxquels ils avaient été affectés. Les donateurs seront donc invités à donner leur consentement aux reprogrammations ou remboursements éventuels.

D'autres mesures devront être prises dans l'avenir immédiat: accélérer la reprogrammation ou l'utilisation des soldes de trésorerie non utilisés de projets; surveiller les niveaux de trésorerie et les effets de l'exécution plus rapide des projets; examiner périodiquement les dépenses effectives par rapport aux budgets prévus pour procéder en temps voulu aux révisions de budget et à la clôture des projets achevés; procéder à des examens plus détaillés des coûts et des taux standard, de TTEM par exemple; établir des budgets plus réalistes pour les nouveaux projets; enfin étudier constamment les moyens de limiter les coûts.

Le Secrétariat a néanmoins pris des mesures appropriées pour placer ces soldes de trésorerie à court terme, conformément à la politique de placement du PAM et les gérer conformément au Règlement financier et aux Règles de gestion financière ainsi qu'aux bonnes pratiques. Dans son dernier rapport, le Commissaire aux comptes a indiqué qu'il ressortait de la vérification des opérations de trésorerie des trois dernières années, depuis le transfert de ces opérations de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) au PAM, que les dons et contributions au PAM ont été gérés avec prudence pendant le dernier exercice.



Projet de décision



Le Conseil d'administration:

- a) prend note du présent document soumis en réponse à la demande d'analyse détaillée de la composition des soldes de trésorerie du PAM et des raisons expliquant l'existence de ces soldes qu'il avait formulée;
- b) prend note de la prudence avec laquelle les soldes de trésorerie sont gérés et placés;
- c) prend note de la méthodologie qu'a adoptée le PAM pour analyser les tendances des entrées et des sorties de liquidités pendant les deux exercices précédents et établir des projections concernant les deux prochains exercices et qui a servi de base pour calculer un niveau de trésorerie approprié pour le Programme;
- d) prend note du plan d'action formulé par le Secrétariat pour ramener les soldes de trésorerie à des niveaux appropriés;
- e) attend avec intérêt d'être informé, à sa session annuelle de 2003, des résultats de ces mesures; à cet effet, un rapport complet lui sera présenté sur les questions financières, notamment la rationalisation des coûts réalisée grâce aux révisions des budgets et d'autres stratégies de maîtrise des coûts.



INTRODUCTION

1. À la première session ordinaire du Conseil d'administration, tenue en février 2002, le Secrétariat a présenté un document concernant le niveau des placements financiers du Programme et sa politique de placement (WFP/EB.1/2002/4-A/1: Gestion de la trésorerie et des placements: niveau des placements financiers et politique de placement).
2. Le Conseil d'administration a demandé de recevoir pour examen à sa troisième session ordinaire, en octobre 2002, une analyse détaillée de la composition de ces soldes de trésorerie, des raisons expliquant le niveau de ces soldes, du niveau de trésorerie approprié pour le Programme et des mesures à prendre pour amener les soldes de trésorerie à ce niveau. Ce document, soumis en réponse à cette demande:
 - a) présente une analyse de la composition des soldes de trésorerie actuels du Programme et examine les raisons expliquant le niveau de ces soldes;
 - b) analyse les tendances des entrées et des sorties de liquidités de 1999 à 2001 et les prévisions pour les deux prochains exercices (2002–2005) pour dégager les variations des entrées et des sorties et les niveaux de trésorerie appropriés;
 - c) expose les méthodes et les hypothèses utilisées pour prévoir les mouvements de trésorerie au cours des prochains exercices (2002–2005), en prenant comme base les taux des entrées et des sorties des années antérieures et un taux de sortie plus élevé pour déterminer l'impact sur les futurs niveaux de trésorerie;
 - d) présente un plan d'action visant à amener les soldes de trésorerie actuels à des niveaux appropriés.

COMPOSITION DES SOLDES DE TRÉSORERIE GLOBAUX DU PAM

3. Au 31 décembre 2001, le montant total de la trésorerie et des placements du PAM se chiffrait à 905,0 millions de dollars, montant qui peut être divisé en deux catégories. En premier lieu, les **liquidités liées à des projets**, c'est-à-dire les fonds fournis par des donateurs pour couvrir les dépenses d'exécution des projets. Il peut s'agir soit de contributions en espèces, y compris la réception de contributions dues au titre d'exercices antérieurs, soit de réserves financées qui peuvent être utilisées pour couvrir les dépenses initiales d'opérations. En deuxième lieu, les **liquidités non liées à des projets**, c'est-à-dire les liquidités reçues et gérées par le Programme à des fins spécifiques autres que l'exécution directe des projets, notamment les recettes AAP, ainsi que les revenus en espèces provenant des intérêts. On trouvera au tableau 1 ci-après la répartition du montant total de 905,0 millions de dollars entre les liquidités liées à des projets et les liquidités non liées à des projets.



**TABLEAU 1: RÉPARTITION DES SOLDES DE TRÉSORERIE GLOBAUX DU PAM
(1996–2001)
(en millions de dollars)**

	1996–1997	1998–1999	2000–2001
Liquidités liées à des projets	744,0	665,4	579,3
Liquidités non liées à des projets	37,6	182,7	325,7
Montant total des liquidités et des placements	781,6	848,1	905,0

4. Aux fins du présent document, l'analyse portera principalement sur les liquidités de 579,3 millions de dollars liées à des projets parce qu'il s'agit là de liquidités qui sont totalement à la disposition du Programme; elles représentaient 64 pour cent des soldes globaux de trésorerie au 31 décembre 2001. Toutefois, de façon à fournir des informations complètes, la composition et la nature des liquidités non liées à des projets sont exposées brièvement ci-après.

Liquidités non liées à des projets

5. Le montant de 325,7 millions de dollars de liquidités non liées à des projets, qui représente 36 pour cent des liquidités et des placements totaux, se compose de liquidités destinées à des fins spécifiques comme les comptes spéciaux du Fonds général, les produits en espèces d'un prêt à long terme qui est actuellement placé à court et à long terme, les fonds de monétisation détenus à titre fiduciaire par le PAM, les comptes pour indemnités du personnel, les autres comptes débiteurs et créanciers et l'excédent non affecté du Fonds général. Ces diverses ressources sont énumérées au tableau 2 et décrites plus loin.

**TABLEAU 2: LIQUIDITÉS NON LIÉES À DES PROJETS (1996–2001)
(en millions de dollars)**

	1996-1997	1998-1999	2000-2001
A. Placements à long terme			
Prêt	–	–	66,3
B. Placements à court terme			
Prêt	–	–	39,7
Indemnités du personnel	–	44,8	46,9
Sécurité du personnel	–	–	6,5
Engagements non réglés	18,8	27,1	29,8
Montants à régler, nets	(18,2)	29,8	(3,7)
Total partiel	0,6	101,7	119,2
Fonds général			
Comptes spéciaux	15,6	32,3	41,1
Solde non affecté du Fonds général	21,4	19,0	22,7
Total partiel	37,0	51,3	63,8
Total partiel, liquidités gérées par le PAM	37,6	153,0	249,3
C. Fonds monétisés détenus à titre fiduciaire (bureaux de pays)	–	10,4	57,3
D. Indemnités du personnel, gérées par la FAO	–	19,3	19,1



TABLEAU 2: LIQUIDITÉS NON LIÉES À DES PROJETS (1996–2001)
(en millions de dollars)

	1996-1997	1998-1999	2000-2001
Total partiel, liquidités gérées par des tiers	–	29,7	76,4
Total, liquidités non liées à des projets	37,6	182,7	325,7

6. Le **prêt à long terme** était un prêt en produits de 106,0 millions de dollars accordé en décembre 2000 par un organisme gouvernemental d'un donateur. Il est remboursable avec intérêts en 30 ans, assorti d'un délai de grâce de dix ans pour le principal. Les fonds de ce prêt ont été placés à long terme à concurrence de 66,3 millions de dollars, placements destinés au remboursement intégral du principal et des intérêts dans le délai de 30 ans prévu. Le solde de 39,7 millions de dollars a été placé à court terme en attendant que l'utilisation finale ait été approuvée.
7. **Les fonds pour indemnités du personnel**, soit 66,0 millions de dollars, représentent les liquidités destinées à couvrir l'assurance-maladie après la cessation de service, le régime des indemnités pour cessation de service et le fonds de réserve du plan d'indemnisation. Le PAM gère lui-même le montant de 46,9 millions de dollars destiné à couvrir l'assurance-maladie après la cessation de service qui est actuellement placé à court terme. Les fonds destinés au régime des indemnités pour cessation de service et à la réserve du plan d'indemnisation, soit au total 19,1 millions de dollars, sont à l'heure actuelle gérés par la FAO et placés à long terme. Le Secrétariat a récemment engagé un consultant qui doit entreprendre des études actuarielles et des études des actifs-obligations en ce qui concerne ces fonds afin de mettre au point une stratégie de placements globale. Le PAM se propose de gérer lui-même tous ces fonds, y compris ceux qui sont actuellement gérés par la FAO. Dans le cadre de la nouvelle stratégie, il est envisagé de placer tous ces fonds à long terme.
8. Des réserves de 6,5 millions de dollars sont destinées à assurer la **sécurité du personnel** au titre de la part du budget 2002–2003 du Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité (UNSECOORD) qui est à la charge du PAM, comme l'a décidé le Conseil d'administration en octobre 2001.
9. **Les fonds de monétisation** détenus dans les bureaux de pays, soit 57,3 millions de dollars, représentent les recettes de la vente de produits après livraison aux gouvernements bénéficiaires, qui sont gérés conformément à la politique de monétisation du PAM. La valeur des fonds de monétisation n'était pas indiquée séparément dans les états financiers avant 1996–1997. Des directives concernant la comptabilisation des fonds de monétisation, avec établissement de comptes bancaires séparés, ont été émises en 1998 ce qui a facilité la présentation séparée de ces fonds dans les états financiers des exercices 1998–1999 et 2000–2001.
10. **Les engagements non réglés et montants à régler** constituent des engagements nets de 26,1 millions de dollars vis-à-vis du personnel et d'autres organisations des Nations Unies comme la FAO et le PNUD. Ces engagements ne sont pas directement liés à des projets mais découlent de droits et de transactions interinstitutions.



11. **Les comptes spéciaux** de 41,1 millions de dollars qui se composent de liquidités destinées à des fins très précises, sont établis par le Directeur exécutif en conformité avec les politiques, buts et activités du PAM. Ce sont principalement le compte d'auto-assurance des expéditions internationales, le compte du Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP), le prêt à long terme, le Dépôt destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies (UNHRD) et les services et équipements de réserve pour la technologie des télécommunications/information.
12. **L'excédent non affecté du Fonds général**, qui se monte à 22,7 millions de dollars représente le solde résiduel ou excédent de recettes par rapport aux dépenses du Fonds général. Ces recettes en espèces proviennent en majeure partie des intérêts perçus sur les placements des ressources liquides après déduction de la part des intérêts relevant des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux. L'utilisation de cet excédent de liquidités et assujetti à l'approbation du Conseil d'administration et, dans le passé, il a été utilisé à des fins non liées directement à des projets comme le financement du FMIP, le régime d'assurance-maladie après cessation de service et la couverture du déficit des recettes AAP par rapport aux dépenses AAP.
13. Il ressort du tableau 2 que les soldes de trésorerie non liés à des projets ont nettement augmenté au cours des deux derniers exercices par rapport aux niveaux de clôture de l'exercice 1996–1997.
14. Pour l'exercice 1998–1999, l'augmentation provient de l'affectation de 44,8 millions de dollars à l'assurance-maladie après cessation de service, conformément à l'autorisation donnée par le Conseil d'administration, de fonds supplémentaires pour le FMIP, d'une augmentation des niveaux du compte d'auto-assurance et d'autres comptes spéciaux atteignant au total 16,7 millions de dollars et à la comptabilisation des fonds de monétisation détenus à titre fiduciaire par le PAM et des fonds d'indemnité du personnel géré par la FAO, soit 29,7 millions de dollars. Pour l'exercice 2000–2001, l'augmentation est attribuable principalement à la réception d'un montant de 106,0 millions de dollars provenant du prêt en produits qui est maintenant placé à court terme (39,7 millions de dollars) et à long terme (66,3 millions de dollars), à un accroissement de 46,9 millions de dollars des fonds de monétisation détenus à titre fiduciaire par quatre bureaux de pays d'une région, et enfin au montant de 6,5 millions de dollars affecté à la sécurité du personnel.
15. À l'exception des fonds de monétisation et des deux autres régimes intéressant le personnel (soit 76,4 millions de dollars), le solde de trésorerie de 249,3 millions de dollars non lié à des projets fait partie des fonds placés par des gestionnaires à court terme et à long terme.

Liquidités liées à des projets

16. Le présent document traite principalement des liquidités liées à des projets, soit au total 579,3 millions de dollars au 31 décembre 2001, qui représentent les liquidités reçues au titre d'exercices antérieurs, les contributions en espèces reçues directement pendant l'exercice pour les différentes catégories d'activité, les espèces destinées à des opérations bilatérales et à des fonds d'affectation spéciale particuliers, enfin les espèces destinées à reconstituer ou renouveler les réserves ou le mécanisme d'avances. Ces liquidités sont directement utilisées pour l'exécution des projets.
17. Ces ressources liquides sont disponibles pour financer les opérations du PAM dont certaines sont assujetties à des conditions et des restrictions imposées par les donateurs, et ne peuvent donc pas être utilisées aussi facilement que celles qui sont fournies sans aucune restriction. On trouvera au tableau 3 ci-après la liste des contributions liées aux projets



avec indication des fonds affectés et des fonds non affectés qui sont disponibles pour la programmation, l'attribution de crédits et les engagements.

TABLEAU 3: LIQUIDITÉS AFFECTÉES ET NON AFFECTÉES LIÉES À DES PROJETS, 1996–2001 (en millions de dollars)

	1996–1997	1998–1999	2000–2001
Total, liquidités liées à des projets	744,0	665,4	579,3
Dont:			
A. Liquidités affectées			
1. Réserves	78,4	72,0	107,4
2. Liquidités destinées à la reprogrammation et/ou aux remboursements			77,6
a. Solde de trésorerie net des projets clos transférés sous WINGS (46,7 millions de dollars)			
b. Solde de trésorerie net des projets achevés à clore en 2002 (30,9 millions de dollars)			
3. Liquidités déjà engagées (commandes et contrats)			
a. Fonds à verser	2,5	–	31,6
b. Engagements non réglés	158,4	185,0	200,9
Total partiel, liquidités déjà engagées	160,9	185,0	232,5
Total, liquidités affectées	239,3	257,0	417,5
B. Liquidités non affectées			
1. Liquidités destinées à la programmation, l'attribution de crédits, les engagements, etc.	395,3	321,2	81,0
2. Liquidités destinées aux fonds d'affectation spéciale	109,4	87,2	80,8
Total, liquidités non affectées	504,7	408,4	161,8

Liquidités affectées liées à des projets

18. Cette classification des liquidités liées à des projets a été établie pour déterminer la partie des liquidités totales qui est réellement libre et disponible pour financer des décaissements à n'importe quel moment. Sont classés comme fonds affectés les fonds destinés à des fins précises comme les réserves, les fonds déjà identifiés et classés comme soldes non utilisés de projets clos et achevés, et les fonds qui ont fait l'objet d'engagements. Les liquidités affectées comprennent les catégories suivantes:

- **Les réserves** sont des fonds mis de côté par le Conseil d'administration à des fins précises pour assurer la continuité des opérations. Ces réserves qui se chiffraient à 107,4 millions de dollars au 31 décembre 2001, sont comptabilisées comme des liquidités liées à des projets parce qu'il s'agit de ressources liquides pour l'exécution de projets, mais elles sont assujetties à des conditions précises fixées par le Conseil d'administration ou le Règlement financier. Il s'agit des réserves suivantes:
 - ◇ une Réserve opérationnelle de 57,0 millions de dollars, constituée afin d'assurer la continuité des opérations en cas d'insuffisance temporaire des ressources une fois que les contributions ont été confirmées;
 - ◇ le Compte d'intervention immédiate (CII) de 37,0 millions de dollars, mécanisme souple créé par le Conseil d'administration pour permettre au Programme d'intervenir rapidement en cas d'opérations nouvelles ou complexes. Il s'agit d'une réserve autorenouvelable et à reconstituer;
 - ◇ le Mécanisme d'avance au titre des CAD de 13,4 millions de dollars créé par le Conseil d'administration pour assurer le financement ininterrompu des CAD dans l'attente de la confirmation des contributions; les avances doivent être



remboursées lorsque les contributions ont été confirmées et reçues. Au 31 décembre 2001, des avances de 13,4 millions de dollars restaient non recouvrées et étaient donc inscrites dans les livres comptables comme solde du mécanisme d'avance.

- **Les soldes non utilisés de projets clos et achevés**, soit 77,6 millions de dollars au 31 décembre 2001, représentent les fonds non décaissés de projets clos et achevés qui doivent encore être reprogrammés ou remboursés, selon la décision du donateur. Ces soldes sont le thème d'un autre document soumis au Conseil d'administration en octobre 2002.
- **Les liquidités** de 232,5 millions de dollars représentant **les fonds déjà engagés** au 31 décembre 2001. Ces fonds avaient déjà été programmés, attribués et destinés à des engagements, des contrats ou des commandes. Les liquidités de cette catégorie sont déposés soit dans les comptes bancaires des bureaux de terrain, soit dans les comptes du marché monétaire parce qu'il peut être nécessaire de les utiliser à tout moment pour des décaissements immédiats et des règlements d'engagements en cours. En moyenne, cette catégorie représente 40 pour cent du solde de trésorerie total lié à des projets.

Liquidités non affectées liées à des projets

19. En revanche, les liquidités classées comme non affectées sont des fonds pour lesquels aucune obligation n'a été encourue et qui sont donc disponibles pour couvrir des dépenses.
 - **Les fonds d'affectation spéciale** soit 80,8 millions de dollars, sont des contributions destinées à des opérations spécifiques qui sont gérées par le PAM pour le compte des donateurs ou d'autres organisations parce qu'elles correspondent bien au mandat du Programme. Ces fonds d'affectation spéciale sont classés comme des liquidités liées aux opérations parce que leur exploitation est directement liée aux projets du PAM en général. Le montant de 80,8 millions de dollars représente le solde des fonds reçus à titre fiduciaire qui n'ont fait l'objet d'aucun engagement. La partie des fonds d'affectation spéciale engagée a été classée parmi les fonds déjà engagés (rubriques 3a et 3b du tableau 3).
 - **Les liquidités résiduelles disponibles aux fins de programmation, d'attributions ou d'engagements**, soit 81,0 millions de dollars, représentent: a) les fonds qui viennent d'être reçus, provenant en particulier de donateurs qui versent leur contribution en espèces d'avance, et n'ont pas encore été programmés ou affectés à un projet; b) les fonds en espèces reçus et programmés mais pas encore affectés; c) les fonds en espèces affectés mais pas encore mis à disposition des responsables des dépenses; d) les fonds attribués aux responsables des dépenses mais pas encore engagés en vue d'un contrat ou d'une commande.
20. Il apparaît ainsi au tableau 3 que sur 579,3 millions de dollars de liquidités liées à des projets, un montant de 161,8 millions de dollars seulement (28 pour cent) est disponible pour programmation et attribution de crédits au début de l'exercice 2002–2003.

TENDANCES DES ENCAISSEMENTS ET DES DÉCAISSEMENTS DE LIQUIDITÉS EN 1999–2001

21. Pour analyser la composition des soldes de trésorerie, il convient maintenant d'examiner les tendances des encaissements et des décaissements en espèces au cours des années précédentes. Cette analyse est limitée à la période 1999–2001 parce qu'on ne dispose pas d'informations sur les tendances mensuelles des entrées et des sorties de trésorerie.



Tendances des encaissements

22. Pour analyser ces tendances, on a déterminé les délais d'encaissement dans le cas de chacun des principaux donateurs. On entend par délai d'encaissement la période s'écoulant entre la date de confirmation d'une contribution et la date à laquelle les espèces correspondant à cette contribution sont reçues ou créditées au compte bancaire du PAM et inscrites dans les livres comptables. Les résultats de cette analyse sont présentés au tableau 4 ci-après.

TABLEAU 4: DÉLAI PONDÉRÉ D'ENCAISSEMENT PAR DONATEUR, POUR TOUTES LES CONTRIBUTIONS*, 1999–2001

Donateur	Part des contributions (%)**				Délai d'encaissement (jours)
	1999	2000	2001	Moyenne	
1	46,2	45,4	61,6	51,1	356,3
2	6,8	14,9	4,6	8,8	47,8
3	10,8	6,7	6,0	7,8	308,3
4	6,0	3,0	2,0	3,6	95,8
5	3,5	3,6	3,0	3,4	73,6
6	3,4	2,7	3,0	3,0	85,2
7	2,9	3,1	1,8	2,6	69,5
8	3,0	2,4	2,0	2,5	94,5
Autres	17,0	18,3	16,0	17,2	94,7
Total	100,0**	100,0**	100,0	100,0	

* Ces calculs englobent toutes les contributions —en espèces et en nature.

** Toute différence est due à l'arrondissement des chiffres.

23. Il apparaît dans ce tableau que:

- Le délai d'encaissement moyen dans le cas des huit principaux donateurs a varié de 48 à 356 jours.
- Le délai d'encaissement moyen concernant un grand donateur dont les contributions représentent 51 pour cent du total des contributions en espèces s'établissait à 356 jours. En effet, ce donateur a pour politique d'accorder les contributions en espèces destinées à certaines composantes de coût sur la base du remboursement des dépenses effectives. Cette politique a une incidence sur les soldes de trésorerie puisqu'une partie des contributions du donateur est toujours versée après le décaissement des fonds. Dans le cas d'un des principaux organismes de ce pays donateur, le PAM tire des espèces sur une lettre de crédit lorsqu'il demande le recouvrement des dépenses. Dans les cas de ce genre, les espèces utilisées pour financer les dépenses encourues au titre de contributions confirmées du donateur en question proviennent soit de la réserve opérationnelle, soit des contributions en espèces versées d'avance par d'autres donateurs, soit de fonds d'affectation spéciale, soit encore d'autres contributions en espèces non utilisées.



- Pour tous les autres grands donateurs, qui représentent 49 pour cent des contributions en espèces totales, le délai d'encaissement moyen a varié de 48 à 308 jours. La plupart de ces donateurs fournissent les espèces à l'avance, c'est-à-dire qu'ils les versent au PAM avant que celui-ci n'engage les dépenses, à l'exception d'un donateur qui verse d'avance des contributions en espèces couvrant 80 pour cent des dépenses budgétisées et verse le solde de 20 pour cent en remboursant les dépenses encourues.

Tendances des décaissements de liquidités

24. On a analysé les tendances des décaissements de liquidités en déterminant la part moyenne (en pourcentage) de chaque catégorie de coûts dans les dépenses totales et le délai de versement pour chaque catégorie. On entend ici par délai de versement le temps qui s'écoule entre la date à laquelle un engagement est pris, une obligation est contractée ou un contrat ou une commande est émis (en 2001 il s'agissait de la date à laquelle les biens ou services étaient effectivement fournis ou reçus) et la date à laquelle les espèces sont décaissées ou débitées d'un compte bancaire du PAM et comptabilisées. On a ainsi établi à trois mois le délai de décaissement moyen pondéré pour toutes les catégories de coûts, ainsi qu'il ressort du tableau 5 ci-après.

TABLEAU 5: TENDANCES DES DÉCAISSEMENTS DE LIQUIDITÉS, VENTILÉS PAR CATÉGORIE DE COÛTS, 1998–2001

Élément de coût	Part moyenne des dépenses totales en pourcentage	Délai de décaissement moyen (mois)
Produits (contributions en nature non comprises)	24,6	2,5
Transport extérieur	19,5	0,5
TTEM	24,2	6,0
Autres COD	5,7	3,0
CAD	14,8	3,0
CAI	11,2	2,0
Dépenses totales	100,0	
Délai de décaissement moyen		3,0

Note: Pour des renseignements plus détaillés, voir annexes I et II.



25. On constate en examinant le tableau 5 que:

- Globalement, le délai de décaissement moyen a varié de 2,96 à 3,1 mois, s'établissant à trois mois en moyenne, pendant la période 1998–2001.
- En ce qui concerne le pourcentage des dépenses totales pour les projets que représente chaque catégorie de coûts, il apparaît que les paiements pour les produits et les dépenses TTEM représentent environ 49 pour cent, le délai de décaissement moyen s'établissant à 2,5 mois pour les produits et à 6,0 mois pour les dépenses TTEM, ce qui est le délai moyen le plus long de toutes les catégories. Les catégories Autres COD et CAD représentent également 20 pour cent des dépenses totales avec un délai moyen de décaissement de 3,0 mois dans les deux cas. En revanche, les dépenses de transport extérieur, qui représentent également 20 pour cent des dépenses totales, enregistrent un délai de décaissement de 0,5 mois en moyenne ce qui compense pratiquement les délais de décaissement des catégories Autres COD et CAD.
- Le délai de décaissement moyen pour le transport extérieur n'atteint que deux semaines, de sorte que les contributions en espèces destinées à couvrir ces dépenses sont immédiatement décaissées. Toutefois, le délai moyen de décaissement des dépenses TTEM est égal ou supérieur à six mois parce qu'il s'agit de dépenses plus limitées échelonnées dans le temps, par exemple: loyers d'entrepôts, frais de transport entre le port de débarquement et le point de distribution et autres dépenses qui ont de longs délais de gestation. Les liquidités disponibles pour ces éléments de dépense peuvent donc servir à couvrir des frais qui sont immédiatement réglés sans qu'aucune contribution effective soit parvenue.

Comparaison des encaissements et des décaissements de liquidités

26. En outre, une analyse des encaissements et des décaissements mensuels de liquidités pendant les années 1999 à 2001 a été effectuée pour calculer les niveaux mensuels sans tenir compte des soldes de trésorerie disponibles au début de chaque année.



**TABLEAU 6: ENCAISSEMENTS ET DÉCAISSEMENTS DE LIQUIDITÉS MENSUELS,
1999–2001¹**
(en millions de dollars)

No	Année	Mois	Encaissements	Décaissements	Excédent (déficit) de trésorerie	Excédent (déficit) cumulatif de trésorerie
1	1999	Janvier	32,8	53,7	(20,9)	(20,9)
2		Février	44,4	56,7	(12,3)	(33,2)
3		Mars	94,0	56,1	37,9	4,7
4		Avril	146,8	74,7	72,1	76,8
5		Mai	40,9	82,6	(41,7)	35,0
6		Juin	53,2	53,2	0,0	35,1
7		Juillet	42,3	69,3	(27,0)	8,1
8		Août	76,9	56,6	20,4	28,4
9		Septembre	27,8	71,1	(43,2)	(14,8)
10		Octobre	65,6	70,1	(4,5)	(19,3)
11		Novembre	42,9	81,8	(38,9)	(58,2)
12		Décembre	141,9	66,6	75,3	17,1
13	2000	Janvier	65,8	35,0	30,8	47,9
14		Février	83,4	73,0	10,4	58,3
15		Mars	108,4	76,5	31,9	90,2
16		Avril	53,7	82,9	(29,2)	61,0
17		Mai	86,0	57,8	28,2	89,3
18		Juin	54,0	69,7	(15,6)	73,6
19		Juillet	96,5	72,0	24,5	98,1
20		Août	95,3	64,3	31,0	129,2
21		Septembre	9,2	60,3	(51,0)	78,1
22		Octobre	98,3	63,5	34,8	112,9
23		Novembre	93,7	97,7	(4,0)	108,9
24		Décembre	225,3 ²	125,3	100,0	208,9 ³
25	2001	Janvier	70,6	44,4	26,2	235,2
26		Février	99,3	69,6	29,6	264,8
27		Mars	95,0	85,3	9,7	274,5
28		Avril	57,3	68,9	(11,6)	262,9
29		Mai	61,4	77,7	(16,3)	246,5
30		Juin	46,9	46,6	0,3	246,8
31		Juillet	51,8	79,2	(27,5)	219,4
32		Août	161,6	77,6	84,0	303,4
33		Septembre	41,0	86,1	(45,1)	258,2
34		Octobre	37,8	94,6	(56,7)	201,5
35		Novembre	46,1	102,2	(56,1)	145,4
36		Décembre	70,8	111,2	(40,4)	105,1 ³
Moyenne⁴			75,5	72,6		

¹ Compte non tenu des mouvements de fonds entre les comptes bancaires et les comptes de placement.

² Le montant de 225,3 millions de dollars comprend une somme de 106,0 millions de dollars conservée à titre de prêt à long terme.

³ L'excédent cumulatif aurait dû s'établir à 102,9 millions de dollars en décembre 2000 et le déficit cumulatif à 1,4 million de dollars en décembre 2001 après prise en compte du prêt à long terme.

⁴ Les rentrées moyennes, non compris le prêt à long terme de 106,0 millions de dollars, s'établissent à 72,6 millions de dollars.



27. Il ressort du tableau 6 que:

- Pour la période de trois ans considérée, les encaissements de liquidités moyennes ont fortement varié, allant de 9,2 millions de dollars à 161,6 millions de dollars et s'établissant en moyenne à 72,6 millions de dollars par mois. Ce montant ne comprend pas la réception d'un prêt unique à long terme de 106,0 millions de dollars en décembre 2000. De même, les décaissements mensuels de liquidités ont été très variables, allant de 35,0 millions de dollars à 125,3 millions de dollars, et se sont établis en moyenne à 72,6 millions de dollars par mois. Les rentrées moyennes mensuelles de liquidités correspondent donc presque exactement aux sorties moyennes mensuelles sur la période de trois ans considérée.
- Le niveau de la trésorerie, c'est-à-dire le solde des rentrées déduction faite des décaissements à la fin du mois, a accusé de grosses fluctuations pendant cette période de trois ans. Certains mois se sont soldés par des déficits de trésorerie allant de 4,0 à 56,7 millions de dollars et d'autres par des excédents allant de 0,3 à 100,0 millions de dollars. Ainsi, au cours des trois derniers mois de 2001, le Programme a constamment accusé un déficit de trésorerie en raison des décaissements considérables imposés par la phase initiale des opérations élargies en Afghanistan.
- Ces fluctuations sont dues au caractère imprévisible des opérations du PAM, en particulier des activités liées aux situations d'urgence. En conséquence, le Programme doit être capable d'établir et de maintenir à tout moment un niveau de trésorerie adapté à la nature de ses opérations.

28. Tout en maintenant un niveau de capital de fonctionnement couvrant trois mois de besoins de décaissement, le Programme dispose de divers mécanismes qui lui permettent de prélever des espèces en cas de besoin, à savoir:

- la Réserve opérationnelle de 57,0 millions de dollars intégralement couverte par des liquidités, qui peut servir à financer une opération lorsque les contributions sont confirmées mais n'ont pas encore été reçues;
- le CII de 37,0 millions de dollars intégralement couvert par des liquidités, qui peut servir à régler initialement les dépenses au titre de nouvelles situations d'urgence ou au titre de situations d'urgence qui deviennent plus complexes ou encore au titre d'activités comme les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR);
- le Mécanisme d'avance au titre des CAD qui garantit le règlement des coûts d'appui directs avant même la confirmation des contributions aux projets bien que ce mécanisme ne soit pas couvert par des liquidités. Les liquidités nécessaires sont prélevées sur le Fonds général puis inscrites au débit des projets.

29. Les trois mois de besoins minimum représentant au total 252,9 millions de dollars plus ces réserves et le mécanisme d'avance, soit 107,4 millions de dollars, constituent le niveau de trésorerie approprié pour le PAM; ce niveau s'établissait à 360,3 millions de dollars à la fin de décembre 2001 (voir le tableau 8). Cependant, le solde de trésorerie pour les projets au 31 décembre 2001 s'élevait à 579,3 millions de dollars, dépassant ainsi de 219,0 millions de dollars le niveau approprié. Il est donc important que le Programme prenne des dispositions pour corriger cette situation.



30. L'étape suivante de l'analyse a consisté à établir des projections des mouvements de trésorerie pour les projets au cours des deux prochains exercices avec application, pour la première projection, des taux des années précédentes et, pour la seconde, d'un taux de décaissement accéléré. On a pu ainsi déterminer quels seraient les niveaux de trésorerie si les décaissements devaient se poursuivre aux mêmes rythmes et suivant les mêmes structures ou s'ils devaient au contraire s'accélérer. Les résultats ainsi obtenus sont présentés ci-après.

PRÉVISIONS CONCERNANT LA TRÉSORERIE POUR LA PÉRIODE 2002–2005, SUR LA BASE DES TAUX DES ANNÉES ANTÉRIEURES

31. On a établi des prévisions concernant les encaissements et les décaissements de liquidités liés aux projets pour les deux prochains exercices sur la base des hypothèses ci-après:
- Les sources (recettes) et l'utilisation des fonds (dépenses) prévues ont été déterminées sur la base des contributions et des dépenses projetées pour chaque catégorie de coûts et inscrites au budget du PAM pour l'exercice 2002–2003 (WFP/EB.3/2001/5-C/1) et dans le Plan stratégique et financier, 2002–2005 (WFP/EB.A/2001/5-B/1).
 - Les rentrées de liquidités ont été projetées sur la base des tendances des versements de caisse des années antérieures dans le cas d'un grand donateur et de tous les autres donateurs. Ces projections ont été rapprochées des niveaux prévus de recettes d'autres sources.
 - Les projections de décaissement de liquidités ont été établies sur la base des délais de versement et des tendances des décaissements des années antérieures pour chaque catégorie de coûts et rapprochées de l'utilisation des fonds ou des niveaux de dépenses et des autres décaissements de liquidités prévus.
32. Les résultats des projections de mouvements de trésorerie pendant la période 2002–2005 établies sur la base des taux des années antérieures sont présentés au tableau 7 ci-après. Des renseignements plus détaillés sur les calculs et les projections sont fournis dans les annexes III et IV.



**TABLEAU 7: SITUATION DE TRÉSORERIE PRÉVUE POUR LES EXERCICES
2002–2005 SUR LA BASE DES TAUX DES ANNÉES ANTÉRIEURES
(en millions de dollars)**

	Moyenne 2000 ¹	2002	2003	2004	2005
RENTRÉES DE LIQUIDITÉS					
Contributions en espèces, année en cours	562,3	561,3	510,2	510,2	508,0
Recettes en espèces au titre des exercices antérieurs	484,6	438,7	398,8	398,8	397,0
Rentrées de liquidités totales	1 046,9	1 000,0	909,9	909,0	905,0
SORTIES DE LIQUIDITÉS					
Montants à payer et engagements non réglés	–	232,5	279,7	251,8	243,6
Contributions en espèces non affectées des exercices précédents (161,8 millions de dollars) ²	–	53,9	53,9	53,9	
Dépenses de l'année en cours					
Achats de produits (contributions en nature non comprises)	302,6	211,7	205,4	195,9	197,5
Transport maritime et coûts connexes	221,1	194,0	168,6	195,0	197,0
Transport terrestre, entreposage et manutention	257,7	171,5	148,5	143,5	139,5
Autres coûts opérationnels directs	55,1	48,0	45,8	51,8	51,0
Coûts d'appui directs	175,3	96,0	90,0	80,3	80,3
Total partiel	1 011,8	1 007,7	991,9	972,2	908,8
Reprogrammation de 186,5 millions de dollars ³			56,0	74,6	56,0
Sorties de liquidités totales	1 011,8	1 007,7	1 047,8	1 046,8	964,7
Excédent/(déficit) de liquidités	35,0	(7,7)	(138,8)	(137,8)	(59,7)
Solde de trésorerie, début de l'année		579,3	635,4	496,6	358,8
Liquidités liées à des projets disponibles pour reprogrammation: 122,7 millions de dollars					
<i>Moins:</i> Fonds demandés pour reprogrammation ou remboursement ³ : 186,5 millions de dollars					
Solde de trésorerie, fin de l'année	579,3	635,4	496,6	358,8	299,1
Augmentation/(diminution) de la trésorerie, en pourcentage		9,7%	-21,8%	-27,7%	-16,6%

¹ Moyenne 2000–2001.

² Programmation de liquidités non affectées au 31 décembre 2001, voir tableau 3.

³ Tendances attendues des décaissements en faveur des projets dans le plan de dépenses du Directeur exécutif, voir document du Conseil d'administration WFP/EB.3/2002/5-A/1/1.

33. Il ressort du tableau 7 que, si les tendances persistent sans changement au cours des deux prochains exercices, et plus précisément si:

- les encaissements et les décaissements de fonds se poursuivent aux mêmes rythmes;
- les excédents constitués à la fin de l'exercice 2000–2001 et les soldes non utilisés des projets clos et achevés, soit au total 186,5 millions de dollars, sont soit reprogrammés, soit remboursés;



- les contributions en espèces non affectées au titre des exercices antérieurs, soit 161,8 millions de dollars disponibles pour programmation et dépenses, sont intégralement décaissées d'ici à 2004;
- l'excédent de trésorerie qui s'établissait à 579,3 millions de dollars à la fin de 2001 devrait augmenter légèrement en 2002 mais baisser à partir de 2003 pour tomber à 299,1 millions de dollars à la fin de 2005.

34. Si l'on compare les niveaux de trésorerie ainsi projetés pour les deux prochains exercices aux niveaux appropriés prévus, on constate que le solde excédentaire passera de 219,0 millions de dollars à la fin de 2001 à 289,5 millions de dollars à la fin de 2002 mais tombera à 140,6 millions de dollars en 2003 et pourrait être remplacé par un déficit de 36,1 millions de dollars à la fin de 2005 (voir tableau 8).

TABLEAU 8: NIVEAUX APPROPRIÉS ET EXCÉDENTS DE TRÉSORERIE PENDANT LES EXERCICES 2002–2005 SUR LA BASE DES TAUX DES ANNÉES ANTÉRIEURES (en millions de dollars)

	Année de référence: 2001	2002	2003	2004	2005
Besoins de liquidités pour couvrir trois mois de dépenses de fonctionnement liées aux projets	252,9	251,9	262,0	261,7	241,2
Réserves	107,4	94,0	94,0	94,0	94,0
Total, niveau de trésorerie approprié	360,3	345,9	356,0	355,7	335,2
Solde de trésorerie liée aux projets	579,3	635,4	496,6	358,8	299,1
Total, excédent de trésorerie	219,0	289,5	140,6	3,1	(36,1)

SITUATION DE TRÉSORERIE PRÉVUE POUR LES EXERCICES 2002–2005 SUR LA BASE DE TAUX DE DÉCAISSEMENT PLUS ÉLEVÉS

35. On a étudié un deuxième scénario pour préparer les prévisions concernant la situation de trésorerie au cours des deux prochains exercices. Selon ce scénario, les taux de décaissement ont été relevés de 10 pour cent pour toutes les catégories de coûts, à l'exception du transport extérieur. Les résultats des projections sont présentés au tableau 9 ci-après, tandis que les calculs sont expliqués en détail dans les annexes III et V.



**TABLEAU 9: SITUATION DE TRÉSORERIE PRÉVUE POUR LES EXERCICES
2002–2005 SUR LA BASE DE TAUX DE DÉCAISSEMENT PLUS ÉLEVÉS
(en millions de dollars)**

	Moyenne 2001 ¹	2002	2003	2004	2005
RENTRÉES DE LIQUIDITÉS					
Contributions en espèces, année en cours	562,3	561,3	510,2	510,2	508,0
Recettes en espèces au titre des exercices antérieurs	484,6	438,7	398,8	398,8	397,0
Rentrées totales de liquidités	1 046,9	1 000,0	909,9	909,0	905,0
SORTIES DE LIQUIDITÉS					
Montants à payer et engagements non réglés	–	232,5	279,7	178,0	172,5
Contributions en espèces non affectées des exercices antérieurs (161,8 millions de dollars) ²	–	53,9	53,9	53,9	–
Dépenses de l'année en cours					
Achat de produits (contributions en nature non comprises)	302,6	211,7	231,4	220,7	222,5
Transport maritime et coûts connexes	221,1	194,0	168,6	195,0	197,0
Transport terrestre, entreposage et manutention	257,7	171,5	178,2	172,2	167,4
Autres coûts opérationnels directs	55,1	48,0	51,9	58,7	57,8
Coûts d'appui directs	175,3	96,0	102,0	91,0	91,0
Total, sorties de liquidités	1 011,8	1 007,7	1 065,7	969,5	908,1
Reprogrammation de 186,5 millions de dollars ³			56,0	74,6	56,0
Total, sorties de liquidités liées à des projets	1 011,8	1 007,7	1 121,6	1 044,1	964,0
Excédents/(déficit) de trésorerie	35,1	(7,7)	(212,6)	(135,1)	(59,0)
Solde de trésorerie, début de l'année					
		579,3	635,4	422,8	287,7
Liquidités liées à des projets disponibles pour reprogrammation: 122,7 millions de dollars					
<i>Moins:</i> Fonds demandés pour reprogrammation ou remboursement ³ : 186,5 millions de dollars					
Solde de trésorerie, fin de l'année	579,3	635,4	422,8	287,7	228,7
Augmentation/(diminution) de la trésorerie, en pourcentage		9,7%	-33,5%	-31,9%	-20,5%

¹ Moyenne 2000–2001.

² Programmation des fonds non affectés au 31 décembre 2001: voir tableau 3.

³ Tendances des décaissements attendues selon le plan de dépenses du Directeur exécutif, voir document du Conseil d'administration WFP/EB.3/2002/5-A/1/1.

36. Il ressort du tableau 9 que le solde de trésorerie qui s'établissait à 579,3 millions de dollars à la fin de 2001 devrait augmenter légèrement pour atteindre 635,4 millions de dollars en 2002 puis diminuer d'environ 30 pour cent en moyenne par an à partir de 2003 et tomber ainsi à 228,7 millions de dollars à la fin de 2005. Le solde de trésorerie des projets baissera de 61 pour cent par rapport au niveau de 2001.



37. Selon ce scénario, on a pris en compte les réserves plus les besoins de liquidités pour trois mois pour calculer l'excédent de trésorerie liée aux projets.

**TABLEAU 10: NIVEAUX APPROPRIÉS ET EXCÉDENT DE TRÉSorerIE POUR LES EXERCICES 2002–2005 SUR LA BASE DE TAUX DE DÉCAISSEMENT PLUS ÉLEVÉS
(en millions de dollars)**

	Année de référence: 2001	2002	2003	2004	2005
Besoins de liquidités pour couvrir trois mois de dépenses de fonctionnement liées aux projets	252,9	251,9	280,4	261,0	241,0
Réserves	107,4	94,0	94,0	94,0	94,0
Total, niveau approprié de trésorerie	360,3	345,9	374,4	355,0	335,0
Solde de trésorerie lié aux projets	579,3	635,4	422,8	287,7	228,7
Total, excédent de trésorerie	219,0	289,5	48,4	(67,3)	(106,3)

38. Si l'on rapproche les soldes de trésorerie ainsi projetés pour les deux prochains exercices des niveaux appropriés de trésorerie prévus, on constate que l'excédent de trésorerie, qui se chiffrait à 219,0 millions de dollars à la fin de 2001, augmentera de 32 pour cent en 2002 puis diminuera de 149 pour cent en 2005 de sorte que le solde de trésorerie va diminuer considérablement pour faire apparaître un solde négatif de 67,3 millions de dollars en 2004 et de 106,3 millions de dollars en 2005. La forte réduction des excédents de trésorerie confirme les observations formulées au paragraphe 23: en l'absence des réserves et des dons d'espèces versés d'avance, le Programme aurait accusé un déficit de trésorerie par rapport aux besoins de décaissements en raison des modalités de versement adoptées par deux donateurs importants, le premier appliquant une méthode de remboursement quasi-intégral et le second versant 80 pour cent à titre d'avance et 20 pour cent à titre de remboursement.

CORRECTION DU NIVEAU TROP ÉLEVÉ DE LA TRÉSorerIE

39. Toute organisation active doit veiller à disposer d'un solde de trésorerie positif et suffisant. En d'autres termes, la trésorerie doit permettre:
- de couvrir les engagements lors qu'ils arrivent à échéance et sont exigibles (liquidité);
 - de disposer d'espèces pour les projets exigeant des décaissements immédiats lorsque les contributions ont été confirmées par les donateurs mais que les fonds n'ont pas encore été reçus;
 - d'avancer des fonds ou de couvrir immédiatement des dépenses dans les situations d'urgence dans l'attente de la confirmation ou de l'annonce de contributions de la part des donateurs.
40. Il est facile d'atteindre ces objectifs dans les organisations où l'évolution des activités et les entrées et sorties d'espèces peuvent être prévues avec une bonne marge de certitude. Or, cela n'est pas le cas du PAM. L'expérience a montré que les mouvements de trésorerie du



Programme varient de façon plus ou moins marquée, qu'il s'agisse des entrées ou des sorties, de sorte que la situation est hautement imprévisible. Il est cependant indispensable que le PAM dispose des niveaux de trésorerie réguliers et suffisants au début de chaque cycle financier de façon à couvrir les engagements liés aux opérations et les responsabilités connexes. La gestion de la trésorerie du Programme doit donc avoir pour but d'équilibrer ces exigences.

41. Il ressort également de l'analyse des années antérieures que les niveaux trop élevés de trésorerie sont dus à divers facteurs. On a vu que les modalités adoptées par les donateurs pour verser leurs contributions constituent l'un de ces facteurs. Entre également en compte le fait que les délais de décaissement sont plus longs pour les catégories de coûts représentant une part plus importante des dépenses totales. Le fait que les soldes de trésorerie des projets achevés ne sont pas établis rapidement et que les fonds restent inscrits dans les livres des comptes sans avoir été reprogrammés ni restitués aux donateurs constitue un troisième facteur; toutefois cette question est traitée dans un autre document. L'important, c'est que les soldes de trésorerie non utilisés de projets clos et achevés ont également contribué à l'accumulation de liquidités par le Programme.
42. L'existence de soldes non utilisés peut être interprétée de deux façons. En premier lieu, ces soldes peuvent représenter des économies réalisées grâce à une exécution plus rationnelle des projets; en deuxième lieu, ils peuvent découler de l'établissement de budgets trop élevés de sorte que les fonds disponibles sont supérieurs aux besoins effectifs d'exécution. Il n'est pas possible de répondre à cette question de façon définitive pour le moment. Toutefois, le Programme devrait pouvoir résoudre le problème à l'avenir en confrontant plus rapidement les chiffres des budgets et les dépenses effectives et en révisant les budgets initiaux en cas de besoin. S'il organise des examens budgétaires transparents en temps voulu pendant l'exécution des projets, le Programme sera en mesure de démontrer pleinement son efficacité financière et l'effet de ses stratégies de maîtrise des coûts.
43. Il est indispensable de prendre immédiatement des mesures pour régler le problème des excédents de trésorerie identifiés pendant l'exercice en cours, notamment celui des soldes non utilisés de projets clos et achevés (77,6 millions de dollars) et celui des liquidités non affectées (environ 161,8 millions de dollars). Les fonds excédentaires liés à des projets clos et achevés devraient soit être reprogrammés après obtention des autorisations appropriées, soit être restitués. Les fonds non affectés sont disponibles aux fins de programmation, d'attribution, d'engagement et de décaissement.
44. L'existence de ces soldes de trésorerie excédentaires a donné au Secrétariat l'occasion de faire des placements à court terme en se conformant aux politiques de placement et aux étalons appropriés. À l'issue de la vérification récente des opérations de trésorerie, le Commissaire aux comptes a exprimé, dans le rapport de gestion pour l'exercice 2000–2001, l'opinion que les fonds provenant de dons ou gérés par le PAM à titre fiduciaire ont été gérés avec prudence. Lorsque ces fonds n'étaient pas nécessaires immédiatement, ils ont été investis dans le but général de "préservé la valeur des ressources en dollars des États-Unis", en tenant dûment compte des nécessités suivantes, par ordre de priorité: i) sécurité du principal, ii) liquidité, et iii) rentabilité comme prévu dans la circulaire du Directeur exécutif.



PLAN D'ACTION VISANT À RAMENER LES SOLDES DE TRÉSORERIE À DES NIVEAUX APPROPRIÉS

45. Ainsi qu'il a déjà été indiqué, il est nécessaire que le Secrétariat s'occupe de la question des niveaux de trésorerie; il va maintenant prendre les dispositions ci-après pour ramener les soldes à des niveaux plus appropriés:
- a) accélérer les consultations avec les donateurs au sujet de la reprogrammation ou de la restitution des soldes non utilisés des projets clos et achevés, comme prévu dans le document du Conseil d'administration WFP/EB.3/2002/5-E/1. Après l'obtention des autorisations requises, les fonds devront être reprogrammés ou remboursés immédiatement;
 - b) entreprendre un examen approfondi des catégories de coûts pour lesquelles il existe des soldes considérables afin de savoir s'ils pourraient être ajustés et ramenés à des niveaux plus réalistes;
 - c) effectuer périodiquement l'analyse de la situation des contributions, des dépenses et des décaissements et communiquer les résultats aux bureaux du PAM intéressés pour action;
 - d) améliorer les comptes rendus aux donateurs et les consultations avec eux en fournissant régulièrement des états des contributions confirmées non encore reçues et en portant à leur connaissance, le cas échéant, les soldes non utilisés de projets déjà achevés. Il s'agira d'accélérer les décisions concernant la reprogrammation ou le remboursement des fonds;
 - e) effectuer une analyse mensuelle et un suivi actif des budgets et des dépenses effectives des projets comme base d'intervention en vue, notamment, de réviser plus rapidement les budgets des assortiments alimentaires et des taux TTEM et CAD et de faire connaître les économies de coût réalisées;
 - f) afin d'informer le Conseil d'administration des résultats de ces plans d'action, le Secrétariat se propose de lui soumettre à sa session annuelle de 2003 un rapport financier complet exposant les résultats des activités entreprises en ce qui concerne les questions financières traitées dans les documents financiers présentés à la troisième session ordinaire d'octobre 2002; ce rapport devrait notamment fournir des informations sur les effets des stratégies de maîtrise des coûts.

RECOMMANDATIONS

46. Le Directeur exécutif recommande que le Conseil d'administration:
- a) prenne note du présent document soumis en réponse à la demande d'analyse détaillée de la composition des soldes de trésorerie du PAM et des raisons expliquant l'existence de ces soldes qu'il avait formulée;
 - b) prenne note de la prudence avec laquelle les soldes de trésorerie sont gérés et placés;
 - c) prenne note de la méthodologie qu'a adoptée le PAM pour analyser les tendances des entrées et des sorties de liquidités pendant les deux exercices précédents et établir des projections concernant les deux prochains exercices et qui a servi de base pour calculer un niveau de trésorerie approprié pour le Programme;



- d) prenne note du plan d'action formulé par le Secrétariat pour ramener les soldes de trésorerie à des niveaux appropriés;
- e) attende avec intérêt d'être informé, à sa session annuelle de 2003, des résultats de ces mesures; à cet effet, un rapport complet lui sera présenté sur les questions financières, notamment la rationalisation des coûts réalisée grâce aux révisions des budgets et d'autres stratégies de maîtrise des coûts.



ANNEXE I

**POURCENTAGE MOYEN DES DÉPENSES TOTALES REPRÉSENTÉ PAR CHAQUE
CATÉGORIE DE COÛTS
(en millions de dollars)**

Dépenses ventilées par élément de coûts	1998–1999		2000–2001		Pourcentage moyen
	Total	Pourcentage	Total	Pourcentage	
Produits (contributions en nature non comprises)	458,3	22,7	605,3	26,5	24,6
Transport extérieur	395,0	19,6	442,2	19,4	19,5
TTEM	522,9	25,9	515,4	22,6	24,2
Autres COD	125,0	6,2	118,7	5,2	5,7
CAD	269,5	13,4	370,6	16,2	14,8
AAP	247,9	12,3	229,6	10,1	11,2
Total	2 018,6	100,0	2 281,8	100,0	100,0



ANNEXE II

DÉLAI DE DÉCAISSEMENT MOYEN POUR CHAQUE CATÉGORIE DE COÛT

Unité du PAM	Élément de coût	Estimation	Moyenne (mois)
MSP	Produits		
	Achats internationaux	8–12 semaines	2,5 mois
	Achats nationaux	8–12 semaines	2,5 mois
OTF	Transport extérieur	1–3 semaines	0,5 mois
OTF	TTEM	6 mois	6 mois
OEDB	CAD	3 mois	3 mois
OEDB	Autres COD	3 mois	3 mois
OEDB	CAI	1–4 mois	2 mois

Note: Ces estimations ont été établies à la suite d'échanges de vue avec diverses unités et divisions du PAM. Dans la plupart des cas, elles sont fondées sur l'examen des données historiques tirées des archives. Le délai moyen a été calculé au point médian des fourchettes d'estimation, le cas échéant.



ANNEXE III

**ESTIMATION DES CONTRIBUTIONS REÇUES DE TOUS LES DONATEURS, SUR LA
BASE DES TAUX DES ANNÉES ANTÉRIEURES, 2002–2005
(en millions de dollars)**

	Pourcentage				
Pourcentage moyen des contributions en espèces totales provenant du donateur No 1	28,3				
Pourcentage moyen des contributions en espèces totales provenant d'autres donateurs	71,7				
Pourcentage moyen des contributions en espèces provenant du donateur No 1 relevant de l'année en cours	48,6				
Pourcentage moyen des contributions en espèces provenant du donateur No 1 relevant des années antérieures	51,4				
Pourcentage moyen des contributions en espèces provenant des autres donateurs relevant de l'année en cours	59,1				
Pourcentage moyen des contributions en espèces provenant des autres donateurs relevant des années antérieures	40,9				

	2001	2002	2003	2004	2005
A. Rentrées liées aux projets (sans CAI):					
Total entrées	1 597	1 520	1 411	1 448	1 448
<i>Moins</i> : contributions en produits	(454)	(382)	(372)	(393)	(397)
<i>Moins</i> : liquidités du Fonds général	(56)	(30)	(30)	(44)	(44)
<i>Moins</i> : CAI	(94)	(108)	(100)	(102)	(102)
Entrées en espèces	993	1 000	909	909	905
B. Encaissement des contributions du donateur No 1					
Part des contributions provenant du donateur No 1	281	283	257	257	256
Montant encaissé de l'année en cours	137	138	125	125	124
Montant encaissé au titre du report de l'année précédente	144	145	132	132	132
Total encaissé du donateur No 1	281	283	257	257	256
C. Encaissement de contributions de tous les autres donateurs					
Part des contributions provenant de tous les autres donateurs	712	717	652	652	649
Montant encaissé de l'année en cours	421	424	385	385	383
Montant encaissé au titre du report de l'année précédente	291	293	267	267	265
Total, autres montants encaissés	712	717	652	652	649
D. Montant total de contributions encaissé					
Montant encaissé de l'année en cours	558	561	510	510	508
Montant encaissé au titre du report de l'année précédente	436	439	399	399	397
Total, montants encaissés¹	993	1 000	909	909	905

¹ Non compris programmation de contributions antérieures à 1996.



ANNEXE IV

ESTIMATION DES DÉCAISSEMENTS D'ESPÈCES PAR CATÉGORIE DE COÛT SUR LA BASE DES TAUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES, 2002–2005 (en millions de dollars)

	Pourcentage de décaissement	2002	2003	2004	2005
Décaissements liés à des projets		1 520	1 411	1 448	1 448
<i>Moins:</i> Contributions en nature		-382	-372	-393	-397
<i>Moins:</i> Montants provenant du Fonds général		-30	-30	-44	-44
<i>Moins:</i> CAI		-108	-100	-102	-102
Chiffre de référence		1 000	909	909	905
Chiffres prévisionnels					
Produits		268	260	248	250
Transport maritime		198	172	199	201
TTEM		343	297	287	279
Autres		64	61	69	68
CAD		128	120	107	107
Total		1 001	910	910	905
Dépenses					
Contributions à payer et engagements non réglés		232,5			
Produits	79	211,7	205,4	195,9	197,5
Contributions à payer et engagements non réglés			56,3	54,6	52,1
Transport maritime	98	194,0	168,6	195,0	197,0
Contributions à payer et engagements non réglés			4,0	3,4	4,0
TTEM	50	171,5	148,5	143,5	139,5
Contributions à payer et engagements non réglés			171,5	148,5	143,5
Autres	75	48,0	45,8	51,8	51,0
Contributions à payer et engagements non réglés			16,0	15,3	17,3
CAD	75	96,0	90,0	80,3	80,3
Contributions à payer et engagements non réglés			32,0	30,0	26,8
Total		953,8	938,0	918,2	908,8
Dépenses totales					
Contributions à payer et engagements non réglés		232,5	279,7	251,8	243,6
Attribution de contributions en espèces des années précédentes (161,8 millions de dollars) ¹		53,9	53,9	53,9	
Dépenses de l'année en cours					
Produits		211,7	205,4	195,9	197,5
Transport maritime		194,0	168,6	195,0	197,0
TTEM		171,5	148,5	143,5	139,5
Autres		48,0	45,8	51,8	51,0
CAD		96,0	90,0	80,3	80,3
Total		1 007,7	991,9	972,2	908,8

¹ Programmation des liquidités non affectées au 31 décembre 2001, voir tableau 3.



ANNEXE V

**ESTIMATION DES DÉCAISSEMENTS D'ESPÈCES PAR CATÉGORIE DE COÛT SUR LA
BASE DE TAUX DE DÉCAISSEMENT PLUS ÉLEVÉS, 2002–2005 (en millions de dollars)**

	Pourcentage de décaissement ¹	2002	2003	2004	2005
Total		1 520	1 411	1 448	1 448
<i>Moins</i> : Contributions en nature		-382	-372	-393	-397
<i>Moins</i> : Montants provenant du Fonds général		-30	-30	-44	-44
<i>Moins</i> : CAI		-108	-100	-102	-102
Chiffre de référence		1 000	909	909	905
Chiffres prévisionnels					
Produits		268	260	248	250
Transport maritime		198	172	199	201
TTEM		343	297	287	279
Autres		64	61	69	68
CAD		128	120	107	107
Total		1 001	910	910	905
Dépenses					
Contributions à payer au 31 décembre 2001		232,5			
Produits	89	211,7	231,4	220,7	222,5
Contributions à payer et engagements non réglés			56,3	28,6	27,3
Transport maritime	98	194,0	168,6	195,0	197,0
Contributions à payer et engagements non réglés			4,0	3,4	4,0
TTEM	60	171,5	178,2	172,2	167,4
Contributions à payer et engagements non réglés			171,5	118,8	114,8
Autres	85	48,0	51,9	58,7	57,8
Contributions à payer et engagements non réglés			16,0	9,2	10,4
CAD	85	96,0	102,0	91,0	91,0
Contributions à payer et engagements non réglés			32,0	18,0	16,1
Total		953,8	1 011,8	915,5	908,1
Dépenses totales					
Contributions à payer et engagements non réglés		232,5	279,7	178,0	172,5
Attribution de contributions en espèces des années précédentes (161,8 millions de dollars) ¹		53,9	53,9	53,9	
Dépenses de l'année en cours					
Produits		211,7	231,4	220,7	222,5
Transport maritime		194,0	168,6	195,0	197,0
TTEM		171,5	178,2	172,2	167,4
Autres		48,0	51,9	58,7	57,8
CAD		96,0	102,0	91,0	91,0
Total		1 007,7	1 065,7	969,5	908,1

¹ Aucune augmentation de taux projetée pour 2002.² Programmation des liquidités non affectées au 31 décembre, voir tableau 3.

ANNEXE VI

TERMES UTILISÉS DANS LE DOCUMENT

Contributions en espèces—espèces fournies par les donateurs au titre de contributions confirmées. Il peut s'agir de contributions confirmées pendant l'année en cours ou de contributions confirmées pendant les années antérieures.

Entrées d'espèces, de fonds de trésorerie—espèces, fonds reçus.

Sorties d'espèces, de fonds de trésorerie—décaissements d'espèces, de fonds.

Taux de d'encaissement—pourcentage moyen des contributions en espèces des donateurs par rapport aux contributions confirmées totales.

Projets achevés—projets dont la date de clôture est passée et au titre desquels aucune distribution de produits n'est plus prévue mais qui dans l'attente de l'exécution complète des procédures de clôture opérationnelle et financière ne sont pas encore déclarés "clos" dans le système WINGS.

Projets clos—projets qui sont terminés au plan opérationnel et financier. On entend par *projets achevés au plan opérationnel* ceux pour lesquels tous les produits ont été distribués et pour lesquels aucune activité de fond ultérieure, notamment des engagements de fonds, n'est plus nécessaire. On entend par *projets achevés au plan financier* les projets terminés du point de vue opérationnel pour lesquels aucun décaissement ultérieur au titre des dépenses n'est nécessaire et pour lesquels un rapport financier final (rapport de projet normalisé) a été soumis.

Taux de décaissement—(exprimé en pourcentage) temps s'écoulant entre la date à laquelle un engagement est formulé ou un contrat ou un bon de commande est établi et la date à laquelle les fonds sont décaissés ou inscrits au débit d'un compte bancaire du PAM et inscrits dans les livres comptables.

Reprogrammation—affectation à des projets de contributions de donateurs qui n'ont pas été entièrement utilisées conformément au plan originel.

Remboursement—restitution au donateur des contributions qui n'ont pas été entièrement utilisées conformément au plan originel.



LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	Services administratifs et d'appui aux programmes
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COD	Coûts opérationnels directs
FMIP	Programme d'amélioration de la gestion financière
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
TTEM	Transport terrestre, entreposage et manutention
UNHRD	Dépôt destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies
UNSECOORD	Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité

