

**PROJET DE POINT SUR L'EXAMEN DU
CADRE DE FINANCEMENT**



Consultation informelle

1^{er} avril 2016

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

INTRODUCTION

1. Le point sur l'examen du cadre de financement qui sera présenté au Conseil à sa session annuelle de 2016 sera précédé d'une consultation informelle, le 1^{er} avril 2016, au cours de laquelle le Secrétariat rendra compte des phases à caractère expérimental et liées aux prototypes. Les premiers résultats et les mises à jour seront communiqués lors de la consultation et de la session annuelle.

APERÇU GÉNÉRAL DE L'EXAMEN DU CADRE DE FINANCEMENT

Contexte

2. À sa deuxième session ordinaire de 2016, le Conseil examinera les propositions relatives au soutien que le PAM va apporter au Programme 2030 et aux objectifs de développement durable (ODD), lesquelles englobent le Plan stratégique pour 2017–2021, l'approche de la planification stratégique par pays, une nouvelle structure de planification et de budgétisation issue de l'examen du cadre de financement et le nouveau Cadre de résultats institutionnels. Cette approche intégrée permettra au PAM d'établir un lien entre planification stratégique, ressources et résultats afin de faire plus clairement montre de l'efficacité et de l'efficacité de ses programmes.
3. L'examen du cadre de financement tient compte de la recommandation découlant de l'Examen quadriennal complet qui préconise que les institutions des Nations Unies s'attachent à harmoniser chaque fois que possible leurs modes opératoires. Les modifications apportées aux politiques à l'issue des consultations tenues avec le Conseil, les donateurs, les États membres et les gouvernements hôtes prendront en compte les résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire ainsi que la nécessité, relevée par le Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire, d'un changement systémique dans l'acheminement de cette aide en vue de lever de nouveaux fonds et de les utiliser plus efficacement¹.

Rappel de la situation

4. L'examen du cadre de financement, qui est une composante de la feuille de route intégrée (voir WFP/EB.1/2016/4-F), a pour objectif de maximiser l'efficacité opérationnelle moyennant une planification réaliste, un renforcement de l'obligation redditionnelle, la rationalisation des processus et l'harmonisation des cadres de financement et de résultats.
5. À sa session annuelle de 2015, le Conseil s'est penché sur les aspects structurels qui ont une incidence sur le cadre de financement actuel² en termes de fragmentation des autorisations budgétaires, de multiplicité des entités budgétaires au niveau des pays et de rigidité de la structure budgétaire. Lors de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2015, le Secrétariat a précisé les axes de réflexion prioritaires de l'examen du cadre de financement ainsi que les risques corrélés³.
6. L'examen du cadre de financement repose sur trois principes fondamentaux: i) le PAM restera un organisme financé intégralement à titre volontaire; ii) le recouvrement intégral des coûts continuera à s'appliquer à toutes les contributions (bien que les modalités actuelles d'application en vertu de l'article XIII.4 du Règlement général soient susceptibles de changer); et iii) le PAM continuera d'assurer le suivi des dépenses liées à des contributions spécifiques et s'attachera avec les donateurs à simplifier et harmoniser les exigences en matière d'établissement de rapports.

¹ Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire. 2016. *Report to the Secretary-General: Too important to fail – addressing the humanitarian financing gap*. Janvier.

² WFP/EB.A/2015/6-C/1.

³ WFP/EB.2/2015/5-C/1.

EXAMEN DU CADRE DE FINANCEMENT: AXES DE RÉFLEXION PRIORITAIRES

7. L'examen porte sur les axes de réflexion suivants:

- *Budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle.* L'objectif est de réduire la fragmentation interne, de simplifier les procédures et de maximiser la transparence, la flexibilité et la reddition de comptes; cet axe aura pour résultat de définir la structure du budget de portefeuille de pays, et il est conforme à l'approche de la planification stratégique par pays.
- *Planification fondée sur les ressources.* Cet axe normalise les plans fondés sur les ressources au niveau des bureaux de pays afin d'améliorer la planification et la gestion de la performance.
- *Préfinancement global.* Il est prévu à ce titre de donner aux bureaux de pays des autorisations budgétaires globales aux premiers stades de la procédure afin de réduire les effets de la fragmentation des flux de financement, d'accroître la prévisibilité des ressources et de maximiser l'efficacité et l'efficacé.

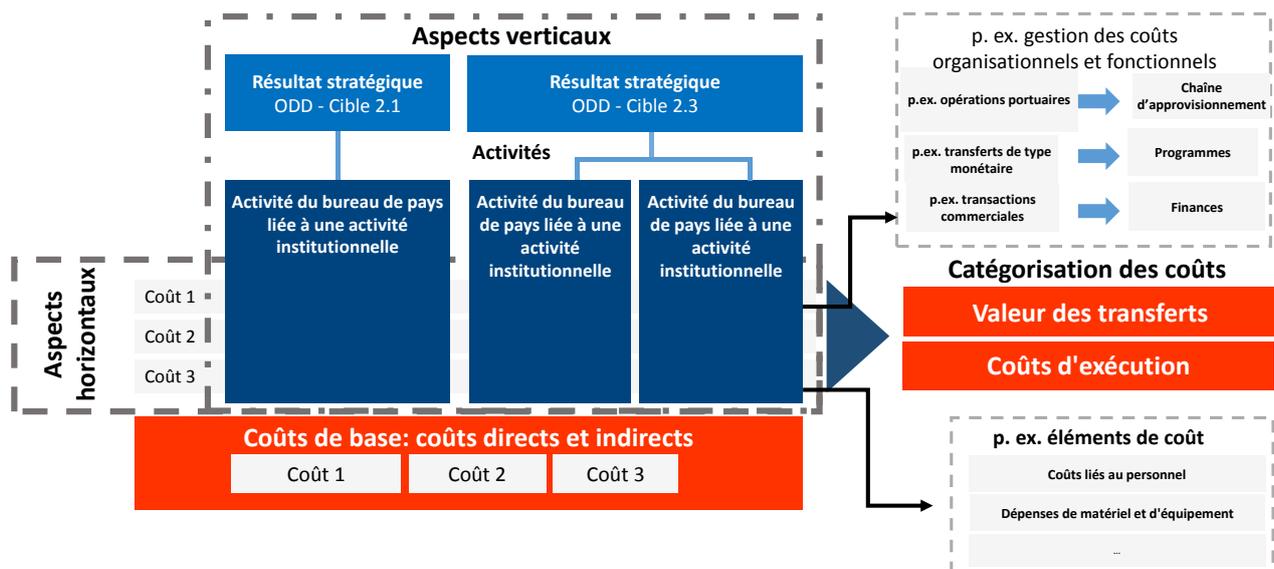
Budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle: le budget de portefeuille de pays

8. Le budget de portefeuille de pays proposé harmonisera les stratégies et les opérations du PAM au niveau des pays en conjonction avec le Plan stratégique, l'approche de la planification stratégique par pays et le Cadre de résultats institutionnels.
9. Cet axe de réflexion repose sur un examen de l'actuelle structure budgétaire du PAM et des cadres financiers d'autres organismes des Nations Unies, de différentes organisations non gouvernementales et d'entités du secteur privé. Des entretiens avec des responsables lors de visites auprès de bureaux de pays ont permis de cerner les difficultés liées à la budgétisation dans divers contextes fonctionnels et opérationnels.
10. Une synthèse présentée en septembre 2015 au Groupe de travail d'experts chargé de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle⁴ précisait les éléments indispensables à une structure budgétaire propre à: i) maximiser l'aptitude du PAM à répondre avec efficacité et efficacité aux besoins opérationnels prioritaires; ii) assurer une gestion financière disciplinée, ainsi que la production d'analyses et de rapports rigoureux; et iii) faciliter la mobilisation de fonds. Parmi les éléments à prévoir pour le cadre de planification et de budgétisation figurent les suivants:
- un aperçu de toutes les opérations en conformité avec le plan stratégique de pays;
 - une "ligne de visée" claire, allant de la stratégie jusqu'aux résultats, en passant par la planification et la dotation en ressources;
 - une structure simple et unifiée pour la mise en œuvre des opérations;
 - la démonstration probante de l'impact, du rapport coût-efficacité et du rapport coût-efficacité; et
 - une obligation de rendre des comptes renforcée.
11. Deux types préliminaires de budget ont été élaborés et ont servi de modèle aux budgets actuellement expérimentés par les bureaux de pays pour la Colombie, l'Indonésie, la Jordanie, l'Ouganda et le Zimbabwe afin d'en tester la faisabilité, la facilité d'utilisation et l'efficacité, et d'en déterminer les incidences sur les plans de la gouvernance et de la mobilisation de fonds.

⁴ Dont les participants sont issus de bureaux de pays, de bureaux régionaux et du Siège.

12. En novembre 2015, le Groupe de travail d'experts a proposé une structure applicable au budget de portefeuille de pays prévoyant:
- une période de planification unique englobant toutes les opérations d'une année civile, pour un an au minimum;
 - une planification fondée sur les activités, celles-ci étant au cœur de la planification des opérations;
 - une "ligne de visée" claire, allant des résultats stratégiques jusqu'aux activités et aux coûts;
 - la détermination du coût des activités en termes de valeur des transferts ou de coût d'exécution;
 - l'établissement de nouvelles définitions des coûts harmonisées chaque fois que possible avec celles appliquées par d'autres organismes des Nations Unies, afin de faciliter l'établissement des rapports et la comparaison;
 - la gestion des coûts de base à l'échelle des pays plutôt qu'au niveau d'activités données; et
 - la mise en place d'une rubrique d'activités distincte pour une première intervention face à une situation d'urgence.
13. La figure 1 illustre une première ébauche de structure de planification et de budgétisation reposant sur les considérations évoquées plus haut.

Figure 1: Premier modèle de budget de portefeuille de pays



Les effets directs appuyés par le PAM et le contexte seront examinés pour déterminer les effets potentiels sur le modèle. Les activités seront liées à un seul résultat stratégique.

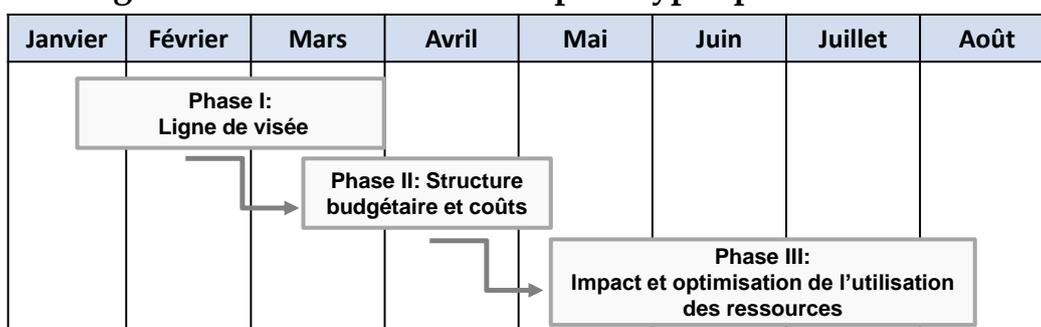
14. Le projet de structure du budget de portefeuille de pays repose sur une hiérarchie de contrôle budgétaire à l'intérieur d'un pays. Les aspects "verticaux" commencent au niveau de l'activité prévue dans un bureau de pays. Cette activité se rapporte à une activité d'ordre institutionnel définie par le PAM qui fait le lien, au plus haut niveau de cette dimension verticale, avec un seul résultat stratégique du PAM et une seule cible d'un ODD. Bien que les effets directs appuyés par le PAM ne fassent pas partie de la hiérarchie de contrôle budgétaire, ils sont au cœur de l'organisation des plans stratégiques de pays et sont un élément constitutif des rapports sur la performance. Ces effets et les activités connexes ne peuvent être liés qu'à un seul résultat stratégique du PAM et une seule cible d'un ODD.

15. Les aspects "horizontaux" ont trait à la valeur des transferts au titre de l'assistance et aux coûts d'exécution. Il convient de noter que le modèle facilite la gestion des coûts organisationnels et fonctionnels. Les "coûts de base" représentent les coûts minimum essentiels engagés au sein d'un bureau de pays qui ne sont pas directement liés aux activités.
16. La structure du budget de portefeuille de pays offre la possibilité d'améliorer:
 - l'efficacité opérationnelle, du fait que les responsables ont une vue d'ensemble des opérations, ce qui permet de veiller à ce que les fonctions, le soutien et la gestion soient mis plus efficacement au service de l'obtention de résultats;
 - la "ligne de visée" claire, qui va de la stratégie aux résultats en passant par la planification et la dotation en ressources;
 - la démonstration, à l'intention des parties prenantes internes et externes, de la compétitivité et de la transparence;
 - la flexibilité, du fait que les bureaux de pays sont dotés du pouvoir de répondre aux besoins sans être soumis à des contraintes systémiques;
 - le respect de l'obligation redditionnelle, puisque les directeurs de pays sont plus clairement responsables et tenus de rendre compte; et
 - la simplification, du fait que les processus sont rationalisés et harmonisés avec les opérations.
17. Le modèle de budget de portefeuille de pays est conçu de manière à prendre en considération la façon dont les prescriptions relatives à l'établissement de rapports sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont conformes au Cadre de résultats institutionnels.

Processus de mise en place de prototypes en trois phases

18. Le modèle de budget de portefeuille de pays et les caractéristiques sur lesquelles il repose sont des concepts au stade initial, qui seront testés dans les bureaux de pays à la faveur d'une approche en trois phases entre janvier et juillet 2016 (voir la figure 2), et adaptés pendant la phase expérimentale à la lumière des effets obtenus. Entre août et décembre 2016, le modèle sera encore affiné de manière à appuyer les plans stratégiques de pays qui pourraient être mis en œuvre dans certains pays en 2017.
19. À mesure que des résultats se dégageront de l'expérimentation dans les bureaux de pays, le modèle pourra être sensiblement modifié afin d'optimiser l'exécution des opérations. Le Cadre de résultats institutionnels sera testé avec le prototype de budget de portefeuille de pays à compter de la phase II afin de veiller à ce que la conception soit conforme au nouveau Plan stratégique, à l'approche de la planification stratégique par pays et au Cadre de résultats institutionnels devant être présentés au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016.

Figure 2: Phases relatives aux prototypes prévues en 2016



Le modèle sera encore affiné entre août et décembre 2016 de manière à appuyer les plans stratégiques de pays qui pourraient être mis en œuvre dans certains pays en 2017.

20. Chaque phase est assortie d'objectifs et de produits, et les prototypes seront actualisés à mesure que des solutions se dégageront de chaque phase. Les directeurs de pays et leurs équipes conduiront les expérimentations et présenteront au Comité du projet des évaluations intermédiaires à l'issue de chaque phase⁵. Le Boston Consulting Group (BCG) aidera les directeurs de pays à déterminer les changements nécessaires au terme de chaque phase et à faire connaître le rapport coûts-avantages de la structure du budget de portefeuille de pays.
21. Les bureaux de pays participant au processus d'expérimentation des prototypes ont aussi été associés au premier exercice de modélisation budgétaire. L'Indonésie et le Zimbabwe ont achevé leur plan stratégique de pays; la Colombie, la Jordanie et l'Ouganda procèdent encore à cet exercice. Des bureaux de pays supplémentaires seront sélectionnés pour la phase III, dont un gros bureau et/ou un bureau dans un pays touché par une situation d'urgence de niveau 3.
22. La phase I a débuté fin janvier 2016 en Jordanie et en Indonésie en vue d'affiner la structure de planification budgétaire de haut niveau afin d'établir une "ligne de visée" unique partant du niveau supérieur (résultats stratégiques du PAM/cibles des ODD) et allant jusqu'aux activités des bureaux de pays. Les travaux au titre de cette phase porteront dans un premier temps sur les aspects liés à la stratégie et à la planification de la structure budgétaire.
23. La phase II servira à créer une structure budgétaire globale, définir les structures des coûts et examiner les modalités d'application du recouvrement intégral des coûts. Il s'agit de tester une structure budgétaire qui englobe la totalité des opérations du bureau de pays ainsi que les services communs, les accords de prestation de services, les fonds d'affectation spéciale, les opérations régionales et les situations d'urgence survenant soudainement. La phase II sera conduite en Colombie, en Ouganda et au Zimbabwe, ainsi qu'en Jordanie et en Indonésie, pays où ont été expérimentés les prototypes de la phase I. Les premiers résultats de la phase II devraient être présentés au Conseil à l'occasion de la consultation informelle prévue le 9 mai; une mise à jour lui sera communiquée à sa session annuelle de 2016.
24. La phase III aura vocation à: i) définir les moyens de mesurer les résultats et l'optimisation de l'utilisation des ressources et d'en rendre compte dans le contexte du Cadre de résultats institutionnels proposé; ii) déterminer les modifications à apporter aux politiques, procédures et règlements; et iii) établir une première estimation du coût des investissements requis pour la mise en œuvre. Cette phase sera testée par un gros bureau de pays et/ou un bureau dans un pays touché par une situation d'urgence de niveau 3, ainsi que par les pays associés aux phases I et II. Les résultats seront présentés au Conseil lors de consultations informelles en vue d'obtenir son approbation du modèle de budget de portefeuille de pays à sa deuxième session ordinaire de 2016.

⇒ *Exemples de pays ayant participé à la phase I: Jordanie et Indonésie*

25. Les bureaux de pays pour la Jordanie et l'Indonésie ont passé en revue leurs opérations en cours et analysé leur portefeuille d'activités et les budgets connexes en corrélation avec les résultats stratégiques du PAM/les cibles des ODD afin de créer la "ligne de visée" souhaitée reliant la stratégie à la planification et à la mise en œuvre.
26. Le bureau de pays pour l'Indonésie a été l'un des premiers à élaborer un plan stratégique de pays. L'expérimentation du modèle de budget de portefeuille de pays en Indonésie servira donc à valider la concordance entre l'approche de la planification stratégique par pays et le modèle du budget de portefeuille de pays. Dans le contexte de l'environnement expérimental, les bureaux de pays enregistreront les transactions afin de tester et d'affiner le modèle de budget de portefeuille de pays. Ils commenceront aussi à définir une ébauche de modèle de comptabilisation des coûts

⁵ Le Comité du projet se compose des Sous-Directeurs exécutifs, de certains directeurs de division, des directeurs régionaux et de certains directeurs de pays, et il assure une supervision stratégique.

apte à assurer que la valeur des transferts directs ainsi que les coûts d'exécution sont convenablement mis en évidence et que les coûts de base sont clairement définis.

27. Il est attendu de la phase I les produits suivants:

- un rapport d'étape sur les résultats de la phase I;
- le recensement des questions liées à l'intégration, telles que les interdépendances avec d'autres systèmes et processus du PAM, qui seront examinées dans le plan de mise en œuvre de la transition technique;
- une première analyse de l'état de préparation organisationnelle; et
- une analyse intermédiaire d'impact préparée par les directeurs de pays avec le concours du BCG.

Perspectives d'échanges de vues

28. Les questions liées à la gouvernance qui doivent être étudiées portent notamment sur les modalités d'attribution ou de délégation de pouvoirs dans le contexte du cadre intégré et sur l'information requise pour permettre au Conseil d'exercer son rôle de gouvernance et de contrôle. La planification stratégique par pays et la structure budgétaire destinée à appuyer cet exercice pourraient potentiellement constituer ce qui deviendrait le principal document de gouvernance du Conseil.

29. Avec l'abandon des catégories d'activités, la manière dont le contexte sera intégré au nouvel environnement de la planification stratégique par pays ainsi qu'aux budgets de portefeuille de pays sera examinée plus avant. Les débats internes en cours éclaireront le traitement du contexte et des effets directs appuyés par le PAM au sein de la structure budgétaire.

30. L'application du principe de recouvrement intégral des coûts dans les budgets de portefeuille de pays imposera de se pencher sur les aspects suivants: i) modification des catégories de coûts conformément à la structure budgétaire proposée pour les portefeuilles de pays; ii) amélioration de la définition des coûts; et iii) modalités d'application du principe de recouvrement intégral des coûts aux contributions. Le PAM est résolu à assurer une répartition équitable des coûts entre les donateurs.

31. L'examen de ces questions sera éclairé par les résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire, des consultations avec le Conseil et des réunions bilatérales.

Planification fondée sur les ressources

32. Le programme de travail actuel du PAM se compose de projets conçus sur la base d'évaluations menées en collaboration avec des homologues gouvernementaux et des partenaires. Il constitue un plan d'intervention fondé sur les besoins⁶, qui se présente de fait comme un appel à la mobilisation des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les opérations requises, et il restera en place en tant que base du plaidoyer du PAM en faveur du financement intégral des réponses à l'ensemble des besoins des bénéficiaires.

33. L'objectif de l'axe de réflexion consacré à la planification fondée sur les ressources est de créer une strate secondaire de planification opérationnelle faisant clairement la distinction entre "besoins" et "plans", étant donné que les besoins opérationnels dépassent systématiquement le niveau des contributions. Nombre de bureaux de pays produisent déjà des plans fondés sur les ressources en hiérarchisant l'assistance en fonction des prévisions de fonds: cet axe de réflexion,

⁶ Sont exclus les projets de développement conformément à l'article X.8 du Règlement général (Disponibilité des ressources).

qui est impulsé par la gestion des ressources en interne, permettra de normaliser le processus et d'en faire une pratique optimale à adopter dans tous les bureaux de pays.

34. En utilisant un plan normalisé fondé sur les ressources, les bureaux de pays peuvent obtenir les avantages suivants:
- Planification efficace. L'intégration des projections de financement, des plans de distribution et des budgets fondés sur les ressources crée un environnement favorable permettant aux bureaux de pays d'utiliser les ressources avec efficacité pour obtenir les meilleurs résultats possible.
 - Orientation. Au cours du processus de planification, les bureaux de pays hiérarchisent les activités à exécuter: le recours à des procédures normalisées de planification en fonction des ressources donne des orientations aux administrateurs et au personnel.
 - Anticipation des problèmes. Les bureaux de pays peuvent traiter les problèmes en amont afin de réduire au minimum leurs effets sur les projets et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.
 - Visibilité. En fonction des projections de financement pour 2016, les bureaux de pays classent leurs activités par ordre de priorité conformément au plan approuvé fondé sur les besoins; les unités du Siège et les bureaux régionaux peuvent accéder à ces informations.
 - Centralisation et normalisation des données. Les projections de financement des bureaux de pays, les prévisions de dépenses mensuelles et les données relatives aux activités prioritaires sont collectées dans le même système sous un format standard. Cette procédure assure la traçabilité des données, en optimise la circulation et réduit au minimum le temps nécessaire aux analyses statistiques.

Activités pilotes

35. Des activités pilotes sont en cours dans plusieurs bureaux de pays sélectionnés en vue de normaliser la planification fondée sur les ressources. Les contributions issues d'un atelier tenu en octobre 2015, auquel ont participé des membres du personnel provenant de bureaux de pays, de bureaux régionaux et du Siège, ont été intégrées au processus expérimental et incorporées dans l'outil de planification en fonction des ressources. Les activités pilotes sont conduites au moyen des outils existants, en limitant au minimum les adaptations d'ordre technique ou procédural.
36. Un plan fondé sur les ressources permet de comparer avec plus de précision les coûts prévus avec les coûts effectifs et renforce la reddition de comptes. Dans le cadre de l'approche de la planification axée sur les résultats, les projets menés dans les pays pilotes appliquent le principe du recouvrement intégral des coûts en utilisant leurs plans fondés sur les ressources en vue de stabiliser les coûts des projets.
37. Les bureaux de pays pour l'Éthiopie, le Guatemala, le Kenya, le Lesotho, le Mali, le Nicaragua, le Pakistan, le Soudan et le Zimbabwe ont participé à la planification expérimentale fondée sur les ressources, dont les résultats seront évalués en juillet 2016. Les enseignements dégagés guideront l'élaboration d'une solution à long terme qui pourrait nécessiter également des outils et systèmes nouveaux ou mieux intégrés pour prendre en compte les changements potentiels de la structure budgétaire.

Préfinancement global

38. Le dispositif de prêts internes en faveur des projets permet à ceux-ci d'obtenir des prêts en utilisant comme garantie les contributions prévues⁷. Ce dispositif est plafonné à 570 millions de

⁷ Certaines contributions prévues ne peuvent être utilisées comme garantie en raison des conditions imposées par les donateurs.

dollars É.-U. et adossé à la réserve opérationnelle, d'un montant de 95 millions de dollars, ce qui correspond à un effet de levier de 6 pour 1.

39. Le préfinancement global est un processus interne de gestion des ressources en vertu duquel le PAM supporte le risque inhérent au dispositif de prêts internes en faveur des projets. L'intention est de donner aux bureaux de pays l'autorisation d'encourir des dépenses, par exemple dès le début d'un exercice budgétaire. Les avances globales ne sont pas liées aux prévisions de contributions en espèces: elles sont liées à un niveau escompté de ressources qu'un bureau de pays s'attend à recevoir pour une année donnée sur la base d'informations relatives aux donateurs et aux tendances historiques. Toutes les conditions imposées par les donateurs sont respectées lors du remboursement de l'avance.
40. Parmi les effets que pourrait avoir le préfinancement global sur les opérations figurent les éléments suivants:
- amélioration de la stabilité et de la continuité de l'exécution des projets;
 - économies en matière d'achat et de transport grâce à l'acquisition de produits alimentaires en temps opportun;
 - continuité des activités nutritionnelles dont les résultats sont sensibles aux interruptions;
 - exécution efficace d'activités pour lesquelles le calendrier joue un rôle important, comme la création d'actifs et l'alimentation scolaire, entre autres;
 - réorientation vers les transferts de type monétaire en assurant un financement stable; et
 - amélioration de la productivité et du bien-être du personnel grâce à l'octroi de contrats de longue durée.

Activités pilotes

41. Le Secrétariat a mis de côté un montant de 200 millions de dollars dans le dispositif de prêts internes en faveur des projets pour expérimenter le concept de préfinancement global en 2016. Les pays pilotes ont été sélectionnés en fonction des critères suivants: i) tendances passées du financement; ii) stabilité des résultats des évaluations des besoins et des risques; iii) participation à l'expérimentation de la planification en fonction des ressources avec un plan validé fondé sur les ressources; et iv) établissement d'un accord relatif à la reddition de comptes définissant les responsabilités et les obligations découlant du préfinancement global.
42. Les avances globales allouées aux quatre pays pilotes ont été approuvées par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources et avalisées par la Directrice exécutive (voir le tableau 1). Les engagements et les dépenses seront imputés au montant des avances et les contributions reçues serviront à les rembourser, en conformité avec les conditions imposées par les donateurs.
43. Au terme de l'expérimentation, le BCG aidera à quantifier les gains d'efficience et d'efficacité; le Secrétariat évaluera son niveau d'appétence pour le risque et mettra en place les moyens propres à optimiser l'utilité opérationnelle des avances. Les modèles pilotes seront comparés au modèle actuel pour démontrer le potentiel de gain d'efficience et d'amélioration dans la fourniture de l'assistance aux bénéficiaires.

⇒ Exemples de pays

44. Le tableau 1 dresse la liste des bureaux de pays participant à l'expérimentation de la planification fondée sur les ressources et du préfinancement global. Le tableau 2 indique les avantages attendus pour les bureaux de pays participants.

TABLEAU 1: RÉCAPITULATIF DES PLANS FONDÉS SUR LES RESSOURCES ET DU PRÉFINANCEMENT GLOBAL				
Pays	Projet	Plan pour 2016*	Plan fondé sur les ressources pour 2016	Préfinancement global débloqué (à ce jour)
<i>En millions de dollars</i>				
Éthiopie	IPSR 200700	163	97	25,0
Kenya	IPSR 200737	118	89	11,5
Kenya	IPSR 200736	114	65	8,3
Kenya	Programme de pays 200680	30	27	9,5
Mali	IPSR 200719	106**	73	15,0
Soudan	IPSR 200808	347	270	13,0
Montant total du préfinancement global				82,3

*WINGS, 3 mars 2016.

** Révision budgétaire en cours.

IPSR: intervention prolongée de secours et de redressement

TABLEAU 2: RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES ATTENDUS DES PLANS FONDÉS SUR LES RESSOURCES ET DU PRÉFINANCEMENT GLOBAL		
Pays	Projet	Avantages
Éthiopie	IPSR 200700	Permet au bureau de pays d'atténuer les ruptures d'approvisionnement qui nuiraient à l'état nutritionnel des réfugiés et de réduire les coûts opérationnels en adoptant les transferts de type monétaire. Permet au bureau de pays d'avoir recours aux moyens biométriques pour améliorer le ciblage des bénéficiaires.
Kenya	IPSR 200737	Facilite la fluidité des flux de trésorerie permettant de procéder aux achats et aux livraisons de produits alimentaires en temps opportun entre les réceptions de contributions en nature. Maintient la continuité du financement de la composante en espèces des rations hybrides. Maintient la continuité des activités nutritionnelles dont les résultats sont sensibles aux interruptions.
Kenya	IPSR 200736	Pourvoit à la planification anticipée et à la continuité pour assurer la réussite du programme de création d'actifs, ce qui facilitera également les activités de la FAO* et du FIDA**.
Kenya	Programme de pays 200680	Pourvoit à la continuité du programme d'alimentation scolaire pour en assurer le transfert harmonieux au gouvernement au cours de l'année 2016.
Mali	IPSR 200719	Permet l'achat en temps utile de produits nutritionnels afin de réduire les délais de livraison et de prévenir les ruptures d'approvisionnement. Permet le lancement d'activités liées à la résilience au moment opportun. L'achat en début de récolte de céréales cultivées localement devrait se traduire par des économies notables.
Soudan	IPSR 200808	Permet l'achat en temps utile de produits alimentaires destinés au prépositionnement dans le Darfour occidental et le Kordofan méridional avant la saison des pluies. Assure l'exécution ininterrompue des activités nutritionnelles de janvier à juin 2016. Assure la pérennité des transferts de type monétaire aux réfugiés dans le Kassala.

* Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

** Fonds international de développement agricole.

PROCHAINES ÉTAPES

45. Des consultations informelles avec le Conseil sur l'examen du cadre de financement et d'autres éléments de la feuille de route intégrée donneront de nouvelles occasions de dialoguer avant la deuxième session ordinaire de 2016.
46. La mise en œuvre des processus relatifs à la planification stratégique par pays et à la budgétisation des portefeuilles de pays, les bureaux de pays jouant un rôle central, transformera la manière de travailler du PAM. L'approche échelonnée de la mise en place de prototypes assurera l'intégration des processus, et permettra notamment de tester le Cadre de résultats institutionnels, et elle éclairera le cadre global ainsi que les initiatives visant à optimiser l'exécution des opérations. En raison de l'ampleur de la tâche, il sera nécessaire de revoir les besoins en ressources du projet.
47. Le Secrétariat reconnaît qu'il pourrait y avoir des incidences sur les systèmes et les politiques relatifs aux donateurs. C'est pourquoi le PAM continuera de dialoguer avec les donateurs au sujet des processus relatifs à la planification stratégique par pays et à la budgétisation des portefeuilles de pays, ainsi qu'au sujet d'autres aspects de l'examen du cadre de financement.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

BCG	Boston Consulting Group
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ODD	objectif de développement durable
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM