

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 10–11 février 2014

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

**Point 4 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2014/4-A/1
8 janvier 2014
ORIGINAL: ANGLAIS

EXAMEN DU CADRE DE FINANCEMENT: MÉCANISME DE FINANCEMENT ANTICIPÉ

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://executiveboard.wfp.org>).

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 d'ordre 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, RM* M. M. Juneja tél.: 066513-2885
et Directeur financier:

Directeur adjoint, RMF**:

M. R. Van der Zee tél.: 066513-2544

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle

** Division des finances et de la Trésorerie

RÉSUMÉ

Le PAM est une organisation financée par des contributions volontaires. Toutes les dépenses qu'il encourt – coûts opérationnels directs ou coûts d'appui indirects – doivent être réglées au moyen des contributions versées par les donateurs. Ce modèle de financement volontaire oblige le PAM à se concentrer sur ses opérations et à répondre aux besoins des bénéficiaires en tenant compte des priorités des donateurs. Toutefois, l'incertitude qui caractérise ce modèle peut se traduire par une utilisation sous-optimale des ressources, par exemple dans le cas où les responsables sont obligés de prendre des décisions sur la base de prévisions financières à court terme.

Le PAM s'est donc doté de mécanismes de financement fondés sur le risque, notamment en matière de préfinancement, de manière à rendre ses opérations plus économiques, plus efficaces et plus efficaces.

Les mécanismes de préfinancement mis en place, tels que le Mécanisme d'achat anticipé et les prêts consentis individuellement à des projets, ont permis au PAM de raccourcir sensiblement ses délais d'approvisionnement¹ et de livrer ainsi plus rapidement les produits alimentaires aux bénéficiaires.

Depuis sa création en 2005, le Mécanisme de financement anticipé s'est considérablement développé. En novembre 2013, 82 pour cent de son capital étaient utilisés.

Cependant, l'incertitude qui entoure le montant des ressources disponibles continue de peser sur l'aptitude des bureaux de pays à planifier et à mettre efficacement en œuvre les opérations. De plus, le volume des fonds susceptibles d'alimenter les mécanismes de financement anticipé n'a pas augmenté aussi vite que le programme de travail du PAM.

En 2014, le Secrétariat a l'intention de poursuivre son examen du cadre de financement en tenant compte à la fois du processus visant à doter le PAM d'une structure adaptée à sa mission et du passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Un financement plus stable permettrait aux bureaux de pays de planifier leurs activités, de gérer leurs dépenses et d'assurer des services, tout en offrant davantage de transparence aux parties prenantes. Il permettrait aussi aux directeurs de ces bureaux d'organiser la prestation de services avec plus de certitude.

Le présent document expose les raisons qui justifient l'examen du cadre de financement. Il passe en revue les différents instruments financiers dont dispose actuellement le PAM, ainsi que leurs principes de fonctionnement, et fait le point sur l'utilisation des mécanismes de financement anticipé. Il indique en outre les principaux axes proposés pour la suite des travaux afin que le Conseil d'administration puisse en prendre connaissance aussi tôt que possible.

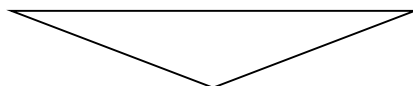
¹ Le délai d'approvisionnement correspond au nombre de jours qui s'écoulent entre le lancement de la procédure d'achat et la fourniture de l'assistance alimentaire par le bureau de pays.

Soucieux de renforcer la stabilité de financement des opérations qu'il mène dans les pays, le PAM a l'intention d'étudier les moyens d'augmenter sa capacité de préfinancement en tenant compte des mécanismes nécessaires pour gérer les risques correspondants. Trois solutions seront explorées dans cette optique:

- i) augmentation de la Réserve opérationnelle;
- ii) ajustement du ratio de levier des différents instruments de financement en fonction des risques sous-jacents; et/ou
- iii) adoption du principe du préfinancement des projets sur la base d'une analyse plus globale de l'évolution tendancielle et prévisionnelle des ressources des bureaux de pays.

À mesure que l'examen avancera, le Secrétariat soumettra à l'approbation du Conseil les modifications qu'il recommande d'apporter au cadre de financement du PAM.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Examen du cadre de financement: Mécanisme de financement anticipé" (WFP/EB.1/2014/4-A/1), des objectifs et du calendrier proposés pour la poursuite de l'examen du cadre de financement du PAM en 2014 ainsi que de l'utilisation actuelle des mécanismes de préfinancement. Il attend avec intérêt la suite des propositions concernant l'extension du Mécanisme de financement anticipé.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

INTRODUCTION

1. Le PAM est intégralement financé par des contributions volontaires. Son programme de travail annuel, qui comprend à la fois les besoins opérationnels et les coûts d'appui indirects (CAI) prévus, reflète les ressources dont il aura besoin pour fournir une assistance alimentaire aux bénéficiaires.
2. En l'absence de contributions obligatoires ou d'un montant fixe de ressources de base, le PAM doit solliciter des financements volontaires pour mettre en œuvre son programme de travail. Le niveau effectif de ses opérations dépend entièrement du volume des contributions ainsi mobilisées. Afin que toutes les dépenses opérationnelles et d'appui, directes et indirectes, soient financées, le principe du recouvrement intégral des coûts est appliqué à toutes les contributions en vertu des dispositions de l'article XIII.4 du Règlement général².
3. Ce modèle de financement volontaire oblige le PAM à se concentrer sur les opérations et à répondre aux besoins des bénéficiaires en tenant compte des priorités des donateurs. Toutefois, l'incertitude qui caractérise ce modèle peut conduire à une utilisation sous-optimale des ressources, par exemple dans le cas où les responsables sont obligés de prendre des décisions en fonction de prévisions de financement à court terme.
4. Le PAM a donc perfectionné son cadre de financement en le dotant de divers mécanismes fondés sur le risque, par exemple en matière de préfinancement, de manière à rendre ses opérations plus économiques, plus efficaces et plus efficaces.
5. Cependant, l'incertitude qui entoure le montant des ressources disponibles continue de peser sur l'aptitude des bureaux de pays à planifier les opérations plus de quelques semaines, de quelques mois ou d'un an à l'avance. De plus, le volume des fonds susceptibles d'alimenter les mécanismes de financement anticipé n'a pas augmenté aussi rapidement que le programme de travail du PAM. À l'heure actuelle, 82 pour cent de ces fonds sont utilisés pour les avances accordées aux projets, pour le Mécanisme d'achat anticipé (MAA), qui sert à constituer des stocks alimentaires, et pour le financement de services internes.
6. En 2014, le Secrétariat a l'intention de poursuivre son examen du cadre de financement en tenant compte du processus visant à doter le PAM d'une structure adaptée à sa mission et du Plan stratégique pour 2014–2017, afin d'optimiser l'utilisation des ressources en améliorant la stabilité de financement des opérations menées dans les pays.
7. La procédure d'examen prévoit des consultations avec les membres du Conseil et les donateurs ainsi que la soumission de nouveaux rapports. Le présent document est soumis au Conseil pour examen.
8. Le Plan de gestion pour 2014–2016³ évoque plusieurs propositions parmi lesquelles l'extension des possibilités de financement anticipé compte tenu de la relative stabilité des ressources à l'échelle de l'institution et de la demande croissante de préfinancement des projets. Le présent document propose une nouvelle méthode de préfinancement des projets reposant sur une analyse de l'évolution tendancielle et prévisionnelle de l'ensemble des ressources des bureaux de pays.

² Les dérogations au principe du recouvrement intégral des coûts sont énoncées aux alinéas (e) et (f) de l'article XIII.4 du Règlement général et portées à la connaissance du Conseil d'administration lors de ses sessions annuelles.

³ WFP/EB.2/2013/5-A/1.

9. Cette proposition entraînera une réévaluation de l'approche du PAM en ce qui concerne la gestion des risques associés au préfinancement. Jusqu'à présent, les procédures suivies par le Secrétariat dans ce domaine ont été extrêmement efficaces puisque, depuis 2004, un seul prêt accordé au titre du Mécanisme de financement anticipé (MFA) – au cours de la phase pilote – n'a pas été remboursé. Le Secrétariat envisage plusieurs solutions pour accroître le volume des avances de fonds que le PAM peut accorder, selon des modalités qui tiennent compte de ses méthodes éprouvées de gestion des risques (voir la section III ci-après).

SECTION I: EXAMEN DU CADRE DE FINANCEMENT

10. Les raisons qui justifient de poursuivre l'examen du cadre de financement du PAM et les objectifs visés en la matière sont exposés ci-après.
11. Depuis le début des années 90, plusieurs améliorations ont été apportées au cadre de financement du PAM afin de remédier aux défauts du modèle de financement volontaire et d'en atténuer les conséquences pour les bénéficiaires. Ces améliorations sont les suivantes:
- i) mise en œuvre du système des "fonds cumulés" pour une meilleure gestion des coûts associés⁴;
 - ii) création du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) afin de compenser l'écart entre le recouvrement des CAI et les dépenses AAP;
 - iii) mise en place de mécanismes de préfinancement internes comme le Compte d'intervention immédiate (CII) et le MFA afin de pouvoir financer les projets sans attendre la confirmation des contributions correspondantes;
 - iv) création du MAA de manière à réduire les délais d'approvisionnement en achetant les produits alimentaires en prévision des demandes qui émaneront des projets;
 - v) inclusion de nouvelles catégories de coûts dans le cadre de financement de manière à tenir compte de nouveaux types d'interventions non alimentaires comme les transferts d'espèces et de bons ainsi que les activités de développement et d'augmentation des capacités, et à améliorer la transparence; et
 - vi) modification du modèle de financement des coûts d'appui directs, ceux-ci n'étant plus calculés en fonction d'un taux par tonne mais en pourcentage des coûts opérationnels directs.
12. Malgré ces progrès, le modèle de financement volontaire et les systèmes financiers sur lesquels il repose continuent d'entraver la mise en œuvre des opérations du PAM et de ses nouveaux outils d'assistance alimentaire. De manière générale, les fonds reçus le sont au coup par coup, ce qui ne laisse pratiquement aucune souplesse. Cette fragmentation des financements complique la planification opérationnelle, surtout au niveau des bureaux de pays, et l'agrégation des coûts, peu propice à la transparence, rend en outre plus difficiles l'analyse de leurs déterminants et les évaluations comparatives, ainsi que l'amélioration de la gestion des dépenses.

⁴ Les coûts associés comprennent les coûts de transport terrestre, d'entreposage et de manutention, les coûts d'appui directs et les autres coûts opérationnels directs. Le système des "fonds cumulés" permet de regrouper ces composantes de sorte que les dépenses correspondantes puissent être programmées, engagées et exécutées globalement au moyen de ces fonds cumulés.

13. Des travaux supplémentaires sont nécessaires pour tenter de résoudre ces problèmes et de parvenir à une plus grande stabilité des flux de financement. Un nouvel examen du cadre de financement du PAM en 2014, au travers de consultations formelles et informelles avec les pays membres, permettra de déterminer quelles sont les mesures nécessaires pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la stabilité des financements en vue d'avoir le plus grand impact possible sur les bénéficiaires.
14. Les principaux objectifs de l'examen du cadre de financement sont les suivants:
 - stabiliser le financement des bureaux de pays en améliorant la prévisibilité de leurs ressources de façon qu'ils puissent planifier leurs opérations avec plus de certitude;
 - optimiser l'utilisation des ressources en réduisant la fragmentation des financements, en généralisant la planification fondée sur les ressources et en faisant un meilleur usage des contributions multilatérales/pluriannuelles afin d'accroître les possibilités de préfinancement; et
 - accroître la transparence des coûts en faisant mieux apparaître leurs principaux déterminants, en améliorant la gestion des dépenses et en renforçant l'autonomie des bureaux de pays en ce qui concerne l'utilisation des ressources.
15. L'examen envisagé consistera en une analyse détaillée du modèle de financement actuel, ainsi que des coûts, avantages et risques du modèle proposé. Son but est d'accroître la décentralisation afin que les décisions puissent être prises rapidement et plus près du lieu où elles sont exécutées, conformément à la réforme engagée par le PAM pour rénover sa structure organisationnelle.
16. L'examen du cadre de financement ne vise pas un changement radical. Les solutions qui en émergeront seront recommandées, approuvées et adoptées en fonction de leur intérêt, des risques qu'elles comportent et des modifications qu'elles obligent à apporter au système.
17. Les trois priorités suivantes seront examinées dans les documents destinés au Conseil:
 - Extension des possibilités de financement anticipé. Trois propositions seront faites en vue d'accroître les possibilités de financement anticipé compte tenu de la relative stabilité des ressources à l'échelle de l'institution et des profils de risque des mécanismes de préfinancement existants. Outre la formule des avances accordées à des projets spécifiques en fonction des contributions à probabilité élevée ou moyenne que ceux-ci peuvent escompter, une nouvelle méthode de préfinancement sera présentée au Conseil pour examen: il s'agirait d'avancer des fonds aux opérations en tenant compte de l'évolution globale des ressources, tendancielle et prévisionnelle, dans chaque pays.
 - Compte unique de projet. Cette solution consisterait à regrouper les catégories de coûts actuelles – coûts de transport terrestre, d'entreposage et de manutention, coûts d'appui directs et autres coûts opérationnels directs – au sein d'un mécanisme unique de contrôle budgétaire, afin d'accroître la souplesse et de renforcer la responsabilité et la prise de décisions concernant l'utilisation effective des fonds au niveau des bureaux de pays, tout en respectant les exigences des donateurs en matière de communication d'informations.
 - Examen de l'efficacité du modèle de financement actuel. Une évaluation extérieure du modèle de financement actuel sera entreprise dans la première moitié de 2014, et une étude organisée en interne auprès des bureaux de pays du PAM et d'autres organismes des Nations Unies permettra de dégager les aspects à améliorer.

18. Le Secrétariat tiendra le Conseil informé au fur et à mesure de l'examen, et il lui soumettra des documents exposant les propositions de modifications à apporter au cadre de financement. Toute modification nécessaire du Règlement financier et des Règles de gestion financière du PAM sera soumise à l'approbation du Conseil.

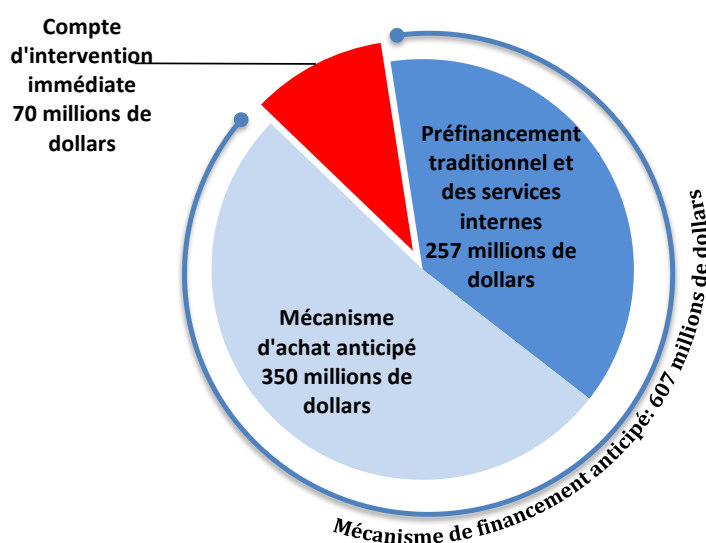
SECTION II: UTILISATION ACTUELLE DES INSTRUMENTS DE FINANCEMENT ANTICIPÉ

19. On trouvera dans cette section une description des différents instruments de préfinancement dont dispose le PAM, de leur utilisation et de leurs avantages.

Présentation des instruments de préfinancement

20. Le préfinancement a permis d'améliorer la planification et la mise en œuvre des projets en leur apportant une plus grande stabilité et une prévisibilité accrue qui se sont traduites par des gains d'efficacité très appréciables. En donnant au PAM le moyen d'avancer des fonds en prévision des contributions afin de répondre immédiatement aux besoins des bénéficiaires, il joue un rôle particulièrement important pour les interventions d'urgence. Les principaux mécanismes de préfinancement sont illustrés à la figure 1 et décrits dans les paragraphes qui suivent.

Figure 1: Mécanismes de préfinancement



⇒ *Compte d'intervention immédiate*

21. Le CII est un mécanisme de financement multilatéral souple, reconstituable et renouvelable qui permet au PAM de décaisser des fonds pour des projets en cas d'urgence ainsi que pour des activités de préparation aux situations d'urgence. Les avances accordées par le CII ne sont soumises à aucune exigence de garantie et peuvent être converties en dons. Le niveau actuellement retenu pour ce compte est de 70 millions de dollars É.-U.

⇒ *Mécanisme de financement anticipé*

22. Le MFA a été créé en 2005⁵ après une phase pilote d'un an. Son plafond est actuellement fixé à 607 millions de dollars et il est garanti par le capital de la Réserve opérationnelle, qui s'élève à 101,2 millions de dollars, afin de couvrir les risques connexes. Le ratio de levier du MFA est de 1 pour 6 par rapport au plafond approuvé.

Préfinancement traditionnel des projets et des services internes

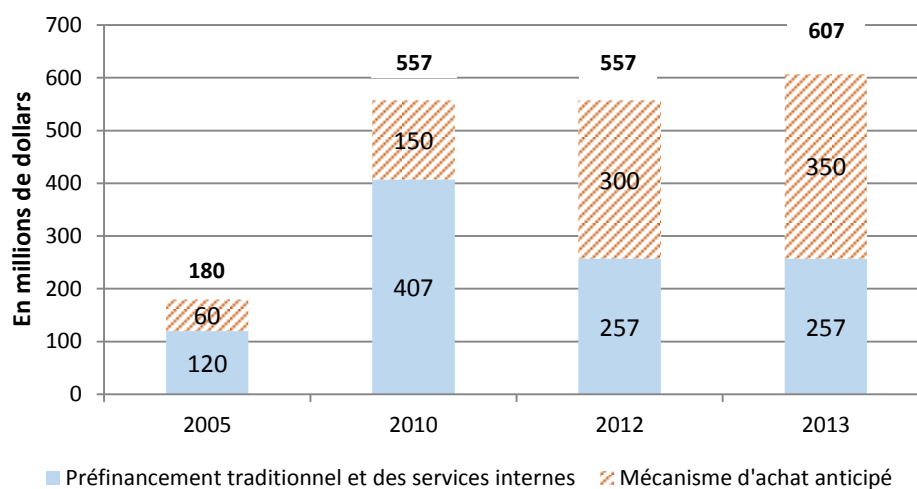
23. Le préfinancement traditionnel est une composante du MFA qui permet d'avancer des fonds aux projets et d'assurer ainsi la continuité de leur financement en attendant la confirmation des contributions prévues en leur faveur. Une fois celles-ci confirmées, les avances qui ont été accordées sont remboursées. Cela permet aux bureaux de pays de réduire le délai entre le moment où un donateur se déclare disposé à contribuer à une opération donnée et celui où les produits alimentaires et les services sont effectivement fournis aux bénéficiaires. Cette composante du MFA permet également de préfinancer des services internes tels que le Programme mondial d'achat-location de véhicules et le nouveau Mécanisme de budgétisation des investissements.

Mécanisme d'achat anticipé

24. Le MAA est administré par l'intermédiaire d'un compte spécial et financé par le MFA et par les contributions directes des donateurs. Il permet d'acheter des produits alimentaires en prévision des demandes qui émaneront des projets. Le PAM constitue des stocks de vivres afin d'alimenter en continu les filières d'approvisionnement de zones géographiques prédéterminées et ainsi de réduire les délais de livraison. Ces stocks sont renouvelés en fonction de la demande globale, des déficits prévus et des ressources attendues. Les produits alimentaires sont mis à la disposition des projets après réception d'une contribution confirmée ou d'une avance accordée par le MFA ou le CII. Depuis la création du MAA en 2008, le montant de ses ressources a régulièrement augmenté, passant de 60 millions de dollars à 350 millions de dollars, en raison à la fois d'une plus grande couverture géographique du dispositif et du stockage de produits alimentaires non céréaliers. Ce mécanisme fait désormais partie intégrante des chaînes d'approvisionnement du PAM et ses systèmes de gestion des risques.
25. La figure 2 ci-dessous illustre l'évolution du MFA au fur et à mesure du relèvement de son plafond et indique pour chaque étape la référence du document correspondant soumis au Conseil.

⁵ WFP/EB.1/2005/5-C.

Figure 2: Évolution du plafond du Mécanisme de financement anticipé

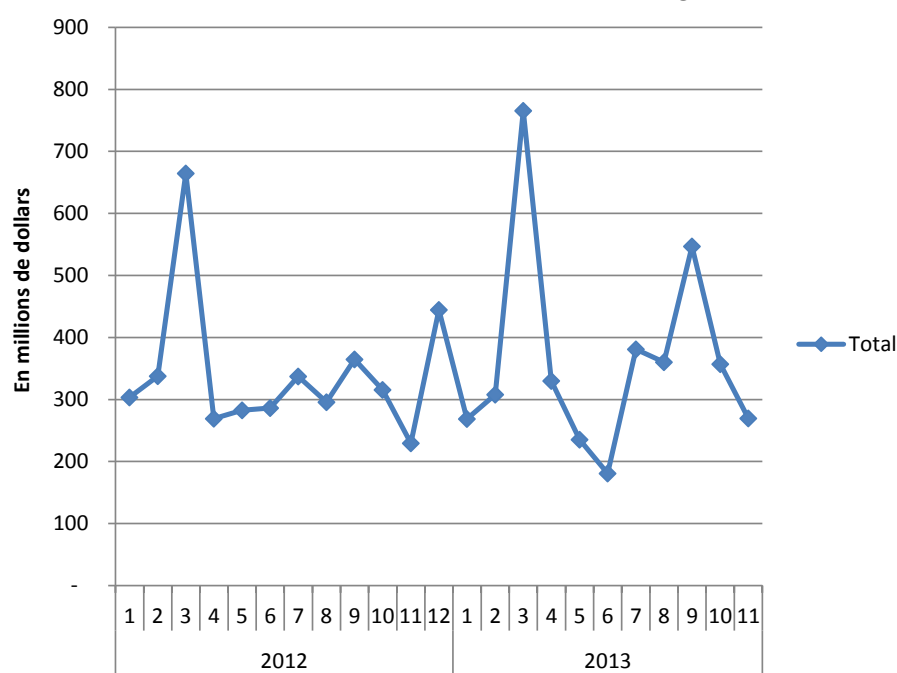


2005: WFP/EB.1/2005/5-C
 2010: WFP/EB.2/2010/5-B/1
 2012: WFP/EB.A/2012/6-B/1
 2013: WFP/EB.2/2013/5-A/1

Avantages du financement anticipé

26. Le montant des contributions versées au PAM et le moment où celles-ci sont reçues varient non seulement d'une année sur l'autre, mais aussi de mois en mois, comme on peut le voir sur la figure 3. Le MFA et les autres instruments de préfinancement aident à stabiliser le financement des bureaux de pays pour leur permettre d'éviter les ruptures d'approvisionnement et d'assurer la continuité de leurs opérations.

Figure 3: Contributions versées au PAM de janvier 2012 à novembre 2013, en fonction de la date d'enregistrement



27. Les mécanismes de préfinancement permettent au PAM de prépositionner des produits alimentaires dans des régions dont l'accès peut être difficile, afin de pouvoir répondre aux besoins les plus urgents. Face à l'essor rapide du MAA, dont le montant s'établit désormais à 350 millions de dollars, le Secrétariat prévoit de renforcer ses procédures et ses capacités afin de consolider les progrès accomplis, et d'intégrer les améliorations qui seront apportées au système en 2014.
28. Comme indiqué dans le Rapport annuel sur les résultats de 2012, le préfinancement traditionnel de projets individuels a permis de réduire le délai moyen d'approvisionnement, qui est généralement de l'ordre de 100 à 120 jours, de 37 pour cent. Par ailleurs, le recours au MAA a entraîné une réduction de deux mois et demi en moyenne des délais de livraison des produits alimentaires – 75 pour cent – par rapport aux méthodes traditionnelles de financement. Ensemble, ces mécanismes représentent une économie de temps de 85 pour cent sur un délai d'approvisionnement standard de 106 jours. Si l'un ou l'autre avait à souffrir d'une pénurie de ressources, le PAM pourrait donc subir des retards importants dans ses interventions en cas d'urgence.
29. Les ressources du MFA servent aussi au préfinancement de services internes comme le Programme mondial d'achat-location de véhicules, la sécurité sur le terrain, le module de la sécurité alimentaire, les services de télécommunications et le nouveau Mécanisme de budgétisation des investissements. Le préfinancement améliore l'efficacité et le rapport coût-efficacité de ces services en assurant la continuité des opérations et en améliorant la planification et la gestion du budget.
30. De plus amples informations sur le montant des ressources disponibles pour le préfinancement traditionnel, les avances en faveur des services internes et le MAA figurent en annexe.

SECTION III: EXTENSION DU MÉCANISME DE FINANCEMENT ANTICIPÉ ET DIFFÉRENCIATION DES PROFILS DE RISQUE

31. Après un examen du montant actuel du MAA, trois options en vue d'accroître le volume des ressources disponibles sont exposées dans cette section.

Niveau actuel du Mécanisme de financement anticipé et contraintes à prévoir

32. Les besoins opérationnels prévus pour 2014 se montent à 5,9 milliards de dollars (non compris les CAI), soit 18 pour cent de plus que les prévisions correspondantes de 2013. Ce chiffre ne tient pas compte des besoins imprévus susceptibles d'apparaître en cours d'année. Le degré d'exécution des projets dépendra des ressources reçues. Le PAM prévoit que les contributions se monteront à 4,2 milliards de dollars en 2014.
33. Le recours au MFA pour les besoins du MAA et l'utilisation de ce dernier jusqu'à concurrence du plafond approuvé de 350 millions de dollars limitent les ressources disponibles pour le financement anticipé d'autres activités. Le tableau 1 montre que, une fois déduit le montant alloué au MAA, les ressources disponibles au titre du MFA en 2014 tomberont à leur plus bas niveau depuis cinq ans, compte tenu du plafond actuel du MFA et du montant prévu des contributions.

TABLEAU 1: PLAFOND DU MFA EN POURCENTAGE DU PROGRAMME DE TRAVAIL FINANCÉ			
	Programme de travail financé (en millions de dollars)	Ressources disponibles (plafond du MFA moins la dotation au MAA) (en millions de dollars)	Montant du Mécanisme de financement anticipé en % du programme de travail
2010	4 129	407	9,9
2011	3 597	407	11,3
2012	4 044	407	10,1
2013	4 000	257	6,4
2014	4 200	257	6,1

Note: les chiffres pour 2010–2012 correspondent au montant total des recettes provenant des contributions tel qu'il figure dans les états financiers; ceux de 2013 sont des estimations tirées du Plan de gestion pour 2014–2016; et ceux de 2014 sont des prévisions.

Propositions visant à accroître le montant du Mécanisme de financement anticipé

34. Le Secrétariat a montré qu'il sait gérer avec prudence les risques liés au préfinancement, et l'utilisation du MFA s'est traduite par une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des opérations. Le MFA est un instrument utile qui a permis de tirer parti de la relative stabilité des ressources annuelles du PAM à l'échelle de l'institution pour réduire l'instabilité et la fragmentation des financements au niveau des projets individuels.
35. Les propositions décrites ci-après, appliquées ensemble ou séparément, visent à accroître les ressources du Mécanisme de financement anticipé en tenant compte des risques que cela implique:
- i) accroître le montant de la Réserve opérationnelle à laquelle est adossé le MFA et qui lui sert de garantie en dernier recours en cas de non-remboursement d'une avance;
 - ii) modifier le ratio de levier des différents instruments de préfinancement en fonction des risques sous-jacents; et
 - iii) adopter une nouvelle méthode de préfinancement des opérations reposant sur une analyse de l'évolution globale tendancielle et prévisionnelle des ressources au niveau de chaque pays.

⇒ *Proposition 1: Accroissement du montant de la Réserve opérationnelle*

36. La Réserve opérationnelle est un compte du Fonds général dont le montant approuvé s'élève à 101,2 millions de dollars. Avec un ratio de levier actuellement fixé à 6 pour 1, cette réserve représente une capacité de financement anticipé de 607 millions de dollars.
37. Deux options peuvent être envisagées pour accroître le montant de la Réserve opérationnelle:
- appeler les donateurs à fournir des contributions directes qui permettraient d'augmenter le montant du MFA de six dollars pour chaque dollar reçu et de renouveler ainsi en permanence son capital de manière à apporter plus rapidement une assistance alimentaire aux bénéficiaires; et

- trouver un donateur ou une entité qui accepterait de garantir certains types de préfinancement, ce qui limiterait le recours à la Réserve opérationnelle et permettrait de prêter davantage dans le cadre du MFA.
38. Les contributions en question n'auraient pas à supporter de coûts d'appui puisque, conformément à l'article XIII.4 (e) du Règlement général, les donateurs fournissant "des contributions en espèces qui ne sont affectées à aucune fin particulière ou qui sont affectées au Compte d'intervention immédiate (CII), au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ou à des activités connexes ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui correspondant à leur contribution, à condition que ces contributions n'entraînent pas l'établissement de rapports supplémentaires de la part du PAM".
39. Comme l'exige l'article 10.5 du Règlement financier, le montant de la Réserve opérationnelle serait fixé à un niveau minimal convenu, sous le contrôle du Conseil, du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) de l'Organisation des Nations Unies et du Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

⇒ *Proposition 2: Ajustement du ratio de levier des instruments de préfinancement en fonction de leur niveau de risque*

40. Les instruments de préfinancement du PAM visent à maximiser l'efficacité opérationnelle de ses projets. Ils sont utilisés conformément à la stratégie du PAM en matière de gestion des risques et s'accompagnent de mesures spécifiques d'atténuation des risques.
41. Le PAM estime qu'il est nécessaire de revoir les ratios de levier actuellement appliqués à la lumière des risques encourus et des mesures prises pour les atténuer. Les différents instruments de préfinancement sont examinés ci-après. Pour chacun d'eux sont présentés le profil de risque et les mesures d'atténuation correspondantes, ainsi que le ratio de levier envisagé compte tenu de l'expérience et du niveau global de tolérance des risques du PAM.

Compte d'intervention immédiate

42. Le CII est un compte distinct du MFA auquel le PAM peut avoir recours lorsqu'il a besoin de réagir immédiatement face à une situation d'urgence. Les dons ou les prêts qu'il finance ne sont en principe disponibles que pour les trois premiers mois d'une intervention d'urgence. Dans des circonstances très exceptionnelles, ils peuvent toutefois être utilisés pour faire face à une augmentation soudaine des besoins alimentaires dans le cadre d'une opération de secours engagée depuis plus longtemps. Le Secrétariat a adopté des politiques régissant les demandes de prêt, les activités éligibles et les pouvoirs délégués.
43. Les bureaux de pays qui sollicitent un don ou un prêt du CII n'ayant pas à fournir de garantie, les risques liés à ce dispositif sont importants. De ce fait, le CII ne peut pas prêter davantage que le montant de ses ressources disponibles, ce qui correspond à un ratio de levier de 1 pour 1.
44. Les membres du Comité pour l'affectation stratégique des ressources reçoivent périodiquement des données actualisées sur le niveau et l'utilisation du CII. L'information du Conseil à ce sujet est assurée par le biais d'un document soumis chaque année à sa session annuelle et couvrant l'année écoulée.

Préfinancement traditionnel des projets et des services internes

45. À l'heure actuelle, les prêts du MFA à des projets sont garantis par les contributions prévues, lorsque celles-ci ont une probabilité de confirmation élevée ou moyenne, ou par des systèmes de recouvrement des coûts⁶. Depuis 2004, près de 3,0 milliards de dollars ont été avancés et un seul prêt d'un montant de 5,9 millions de dollars accordé en 2005 dans le cadre d'une intervention prolongée de secours et de redressement en République démocratique du Congo n'a pas été recouvré. Ce bilan positif en matière d'avances et de remboursements souligne la solidité des procédures opératoires du PAM et de ses mesures d'atténuation des risques. Il devrait permettre d'envisager un relèvement du niveau de tolérance des risques afin qu'un plus grand nombre d'opérations puissent bénéficier des mécanismes de financement anticipé.
46. Les risques associés au préfinancement sont les suivants:
- i) les contributions prévues ne se concrétisent pas, ou le montant versé est inférieur aux prévisions;
 - ii) les contributions ne peuvent être utilisées pour rembourser les avances; et
 - iii) les taux de change évoluent de manière défavorable entre l'engagement d'achat et la réception du don.
47. Le PAM reconnaît que certains risques sont inévitables. Pour les atténuer, il applique une procédure de contrôle rigoureuse des demandes de préfinancement portant notamment sur les aspects suivants: objet du prêt, facteurs de risque pour le PAM, adéquation des contributions prévues à titre de garantie, impact sur les bénéficiaires et amélioration des délais de livraison.
48. Le montant des avances accordées aux projets dépend de la probabilité de confirmation des contributions prévues: il est de 75 pour cent de la contribution, par exemple, lorsque la probabilité de confirmation est élevée, et de 50 pour cent lorsqu'elle est moyenne. Si la probabilité de confirmation est faible, les contributions prévues ne peuvent servir de garantie. De plus, toute demande de préfinancement d'un montant supérieur au seuil actuel de 10 millions de dollars doit être avalisée par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
49. Les prêts destinés à financer des services internes tels que la sécurité, l'informatique et le module de la sécurité alimentaire représentent un faible risque pour le PAM dans la mesure où ils sont remboursés par le biais de contributions ou de systèmes de recouvrement des coûts.
50. Le PAM continue d'encourager les donateurs à faire des contributions multilatérales pluriannuelles et d'améliorer ses prévisions de contributions afin de consolider les mécanismes de préfinancement et, par conséquent, la stabilité générale des opérations.
51. Le MFA est adossé à la Réserve opérationnelle. Si une avance ne peut être recouvrée après la clôture des comptes financiers d'un projet et que toutes les possibilités de remboursement ont été explorées, la créance en souffrance est alors absorbée par la Réserve opérationnelle, conformément à l'article 10.6 du Règlement financier.
52. Un rapport sur l'utilisation des mécanismes de préfinancement est présenté pour information à chaque session annuelle du Conseil, en complément du Rapport annuel sur les résultats.

⁶ Pour les services internes, la garantie correspond à une estimation du recouvrement des coûts.

53. Étant donné les mesures d'atténuation des risques existantes et le bilan des remboursements, le PAM évalue le risque lié au préfinancement des projets comme étant "faible" ou "moyen". On pourrait donc envisager d'accroître l'effet de levier au-delà de son niveau actuel de 6 pour le faire passer à 10.
54. Les mécanismes de préfinancement pourraient être utilisés à l'avenir pour investir dans des domaines d'action prioritaires comme la nutrition, de manière que les dépenses correspondantes des bureaux de pays puissent être financées à l'avance, sans attendre le versement des contributions. Cela étant, comme cette nouvelle utilisation du préfinancement pourrait s'accompagner d'un risque accru, il faudrait sans doute que ces avances soient d'abord spécifiquement garanties par les donateurs, par mesure de précaution, jusqu'à ce que l'on puisse faire un bilan des remboursements.

Mécanisme d'achat anticipé

55. Le système de planification prévisionnelle et d'achat anticipé repose sur une gestion globale de la demande et des risques. Pour cela, il faut analyser les tendances passées de la demande, des distributions, des achats et des ressources, les projections et les besoins, ainsi que les déficits d'approvisionnement prévus par les bureaux de pays.
56. Les risques liés aux achats anticipés et les mesures d'atténuation correspondantes sont les suivants⁷:
- Risque: les prix peuvent baisser après l'achat.
 - ◇ Les achats effectués dans le cadre du MAA sont précédés d'une analyse de la situation et des tendances du marché, ainsi que d'autres facteurs.
 - ◇ Avant d'acheter des produits alimentaires, on utilise les stocks déjà constitués par le PAM par le biais du MAA.
 - Risque: les financements attendus peuvent ne pas se concrétiser.
 - ◇ L'évaluation des risques tient compte des tendances passées et des prévisions relatives aux contributions dont la probabilité de versement est moyenne ou élevée.
 - ◇ Les produits achetés sont de nature à pouvoir être distribués dans de nombreux pays.
 - ◇ Les achats effectués peuvent être réorientés vers d'autres filières d'approvisionnement.
 - Risque: les produits alimentaires achetés peuvent s'abîmer, être endommagés ou perdus.
 - ◇ Les produits alimentaires sont assurés.
 - ◇ Grâce à la planification de la demande et à une gestion rigoureuse des stocks, les produits alimentaires sont transférés aux opérations longtemps avant leur date de péremption.
 - Risque: les conditions imposées par les donateurs concernant, par exemple, le marquage des sacs, le lieu où doivent être achetés les produits ou les dates de validité des contributions limitent l'utilisation du MAA et augmentent les coûts y afférents.
 - ◇ Le marquage est adapté pour donner plus de visibilité aux donateurs.
 - ◇ Les donateurs sont informés des difficultés et des solutions sont mises au point.

⁷ Voir à ce sujet le document WFP/EB.A/2012/6-B/1.

57. Le risque lié au MAA est jugé de niveau moyen étant donné que le mécanisme s'appuie sur des prévisions de contributions globales ou régionales et que son bilan en matière d'achats et de ventes est positif. Le relèvement de son ratio de levier de 6 pour 1 à 8 pour 1, par exemple, avec des mesures d'atténuation des risques clairement définies, contribuerait à une intégration plus poussée du système d'achat anticipé dans la chaîne d'approvisionnement du PAM. L'augmentation du ratio de levier du MAA permettrait en outre de relever le plafond du MFA et de lier les autorisations d'achat anticipé au montant prévu des dépenses en produits alimentaires.

⇒ *Proposition 3: Préfinancement groupé*

58. Cette proposition repose sur une nouvelle façon d'évaluer les garanties utilisées pour les avances de fonds. Il s'agirait en fait de gager les prêts sur les contributions annuelles globales prévues pour chaque bureau de pays, plutôt que sur les contributions destinées à des projets spécifiques et dont la probabilité de confirmation est jugée moyenne ou élevée. Selon cette formule, les bureaux de pays se verraient accorder un volume de préfinancement correspondant à une certaine proportion du montant total des contributions prévues pour leurs opérations.

59. En l'absence de contributions de base pour financer les activités des bureaux de pays, cette nouvelle méthode de préfinancement aurait l'avantage d'accroître les ressources disponibles et de contribuer à la stabilité des opérations. Elle permettrait aussi de prévenir les ruptures d'approvisionnement et d'assurer la continuité des services.

60. Le Secrétariat reconnaît que ce type d'avance, calculé sur la base des prévisions globales de contributions, s'accompagnerait d'un niveau de risque plus important que celui des instruments de préfinancement existants. Toutefois, le préfinancement groupé serait limité aux bureaux de pays qui ont un bilan positif en matière de contributions et pour lesquels une analyse rétrospective des financements reçus pays par pays, effectuée à l'échelle de l'institution, montrerait que leurs prévisions annuelles de contributions ont des chances de se concrétiser. Un autre moyen de réduire les risques consisterait à n'avancer qu'une petite fraction du total des contributions prévues afin d'éviter des ruptures d'approvisionnement. Le ratio de levier de ce nouveau mécanisme serait fixé à un niveau plus bas que ceux appliqués aux autres avances du MFA.

⇒ *Récapitulatif des différents niveaux de risque considérés dans les propositions 2 et 3*

61. Le tableau 2 présente le niveau de risque des différents mécanismes de préfinancement et le ratio de levier correspondant.

TABLEAU 2: NIVEAU DE RISQUE ET RATIO DE LEVIER DES DIFFÉRENTS MÉCANISMES DE PRÉFINANCEMENT			
Mécanisme	Niveau de risque	Ratio de levier actuel	Ratio de levier envisageable
CII	Élevé	1/1	1/1
Préfinancement groupé	Moyen/élevé	S.O.	5/1
MAA	Moyen	6/1	8/1
Préfinancement des projets	Faible/moyen	6/1	10/1
Préfinancement des services internes	Faible/moyen	6/1	10/1

62. L'application des différents ratios de levier proposés ci-dessus permettrait d'accroître les ressources disponibles pour des financements anticipés⁸, de façon à donner au PAM la capacité et les moyens de répondre rapidement aux besoins opérationnels urgents ou d'accorder des prêts pour financer des activités dans des domaines d'action prioritaires.
63. Ensemble ou séparément, les trois propositions pourraient sensiblement améliorer l'efficacité opérationnelle du PAM et bénéficier ainsi aux populations les plus démunies.

Effet de levier des mécanismes de préfinancement du PAM en comparaison des normes internationales

64. Le PAM est parfaitement renseigné sur la situation financière de ses "clients" puisqu'il s'agit de projets émanant de l'intérieur même de l'institution. C'est un point qu'il ne faut pas oublier lorsque l'on compare les différents ratios de levier du MFA avec ceux qu'appliquent les banques sur les prêts consentis à leurs clients extérieurs.
65. Dans le cadre de l'examen du Mécanisme de financement anticipé effectué en 2010 (WFP/EB.2/2010/5-B/1), le Secrétariat a évalué la robustesse de ses mécanismes de préfinancement au regard des exigences en matière d'"adéquation des fonds propres" établies par les Accords de Bâle relatifs aux fonds propres négociés sous l'égide de la Banque des règlements internationaux.
66. Le troisième accord de Bâle, dit Accord de Bâle III, est une norme réglementaire facultative portant sur l'adéquation des fonds propres des banques, les tests de résistance et le risque de liquidité de marché, qui a été élaborée par les membres du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire en 2011 et qui prendra effet le 31 mars 2018. Conformément aux dispositions de l'Accord de Bâle III, la Réserve fédérale des États-Unis a annoncé une nouvelle exigence minimale de 6,0 pour cent pour les fonds propres de base (*Tier 1 capital*), et la Banque centrale européenne (BCE) semble s'orienter de son côté vers un ratio de fonds propres obligatoire de 8,0 pour cent.
67. Comme on le voit au tableau 3, le MFA est garanti par une réserve opérationnelle de 101,2 millions de dollars. Le plafond de ce mécanisme étant actuellement fixé à 607 millions de dollars, cela signifie que son ratio de levier est de 6 pour 1, ce qui correspond à un ratio de fonds propres de 16,7 pour cent. Un relèvement du ratio de levier à 10 pour 1 ramènerait à 10 pour cent le ratio de fonds propres, ce qui reste prudent en comparaison des niveaux de fonds propres que doivent respecter les banques, compris entre 5,0 et 8,0 pour cent.

⁸ Le montant de ces financements dépendrait de la combinaison des différentes avances.

TABLEAU 3: "RATIO DE FONDS PROPRES" DU MÉCANISME DE PRÉFINANCEMENT						
	PAM – niveau actuel	PAM – niveau maximum proposé	Réserve fédérale des États-Unis (EFIS*)	Réserve fédérale des États-Unis (holdings bancaires)	BCE 2014 Examen de la qualité des actifs bancaires	Bâle III**
Ratio de levier	6,0	10,0	16,7	20,0	12,5	14,3
Ratio de fonds propres*** (%)	16,7	10,0	6,0	5,0	8,0	7,0

* Établissements financiers d'importance systémique.

** Y compris un volant de conservation des fonds propres.

*** Fonds propres de base (*Tier 1 capital*).

CONCLUSION

68. Le présent document examine le cadre de financement du PAM et propose des solutions pour que les projets bénéficient de ressources financières plus fiables et plus faciles à gérer en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des interventions. Les membres du Conseil sont invités à étudier ces propositions, que le Secrétariat espère pouvoir développer en vue de les soumettre pour approbation à la session annuelle du Conseil d'administration de 2014.

ANNEXE

La présente annexe contient des renseignements généraux sur les niveaux de préfinancement traditionnel, le financement des services internes et le Mécanisme d'achat anticipé

PRÉFINANCEMENT TRADITIONNEL

- En 2012, 120 avances, d'un montant total de 636,1 millions de dollars, ont été versées au titre du Mécanisme de financement anticipé (MFA) (voir WFP/EB.A/2013/6-K/1, par. 9-16), dont 79 pour cent pour des opérations spécifiques et 3 pour cent pour des services internes; les 18 pour cent restants ont été alloués au MAA en lien avec le relèvement du plafond de ce dernier, porté en juin 2012 de 150 millions de dollars à 300 millions de dollars.
- Comme le montre le tableau 1, les avances allouées depuis la mise en place du MFA, en 2004, s'élèvent au total à 3,0 milliards de dollars. L'accroissement du recours au préfinancement peut être attribué à l'amélioration des prévisions de contributions, à la plus grande souplesse manifestée par les donateurs et à une meilleure connaissance du processus d'approbation des avances. Les projets en ayant bénéficié sont parvenus à réduire leurs délais d'approvisionnement de 37 pour cent en moyenne, améliorant ainsi leur efficacité et leur efficacité.

Exercice	Nombre de prêts	Montant total avancé (en millions de dollars)	Montant moyen (en millions de dollars)
2004	5	27,1	5,4
2005	10	154,5	15,5
2006	4	36,8	9,2
2007	21	157,3	7,5
2008	58	324,6	5,6
2009	35	227,1	6,5
2010	62	418,8	6,8
2011	64	439,1	6,9
2012	120	636,1	5,3
2013*	109	549,6	4,9
TOTAL	488	2 971,0	6,1

* Au 30 septembre 2013.

SERVICES INTERNES

3. Le Plan de gestion pour 2014-2016 prend acte des difficultés rencontrées pour financer des projets d'investissement en l'absence d'une source viable de financement à long terme. Le PAM a donc mis en place le Mécanisme de budgétisation des investissements, financé au moyen d'avances provenant du MFA et dont le montant est plafonné à 20 millions de dollars. Ce mécanisme permettra de financer des projets d'investissement nécessitant une mise de fonds importante à court terme en vue d'obtenir des avantages à moyen ou long terme. Les fonds du mécanisme seront reconstitués par les projets, en vue du remboursement des avances allouées par le MFA.
4. Dans le Plan de gestion pour 2014-2016, il est proposé d'utiliser le Mécanisme de budgétisation des investissements à titre pilote pour avancer des fonds au Système de gestion logistique. Le montant alloué sera remboursé au moyen d'un prélèvement au titre des frais de transport terrestre, d'entreposage et de manutention, calculé sur la base du volume, une fois que le système aura été mis en service et aura permis de réaliser des économies. Toutes les initiatives appuyées par le Mécanisme de budgétisation des investissements devront faire l'objet d'un examen et d'une autorisation; il en sera rendu compte dans chaque plan de gestion.

MÉCANISME D'ACHAT ANTICIPÉ

5. Le MAA a été créé en 2008, à titre expérimental, pour permettre d'acheter par anticipation des produits alimentaires, en prévision des demandes qui émaneront des projets. Il est doté de ressources s'élevant actuellement à 350 millions de dollars. Ses objectifs sont les suivants:
 - réduire les délais d'approvisionnement pour accélérer les livraisons de vivres;
 - permettre l'achat de produits alimentaires lorsque les conditions sont favorables, dans des pays en développement si possible;
 - appuyer les interventions d'urgence en positionnant de manière stratégique des stocks de vivres, qui peuvent être mobilisés rapidement afin d'assurer les livraisons voulues;
 - aider les agriculteurs à maximiser leur production en les dotant de matériel plus performant et en leur donnant les moyens de livrer des aliments transformés (huile végétale, mélange maïs-soja et suppléments nutritionnels prêts à consommer, notamment);
 - étudier comment réduire les dépenses grâce à des économies d'échelle.
6. À sa session annuelle de 2012, le Conseil a approuvé l'affectation au MAA d'un montant de 300 millions de dollars provenant du MFA, soit le double du montant approuvé en 2010, compte tenu des gains d'efficacité constatés lors des interventions d'urgence dans la Corne de l'Afrique et le Sahel, et des objectifs du PAM pour 2013 en matière d'achats anticipés. Cette augmentation a permis au PAM de continuer de généraliser le recours aux achats anticipés dans le cadre de ses filières d'approvisionnement, et de mettre en place des stocks de vivres renouvelables en vue de réduire les délais d'approvisionnement tout en limitant au maximum les risques financiers.

7. À la mi-2013, le PAM utilisait près de la totalité du montant de 300 millions de dollars – englobant la valeur des produits alimentaires et les coûts associés – pour exploiter sans interruption des filières d’approvisionnement alimentées grâce au MAA vers l’Afrique orientale, l’Afrique de l’Ouest et l’Afrique australe, l’Amérique centrale et le Moyen-Orient. Cela ne laissait toutefois aucune marge de manœuvre pour pouvoir faire face à une situation d’urgence de grande ampleur non prévue: en conséquence, en novembre 2013, le Conseil a approuvé le relèvement du niveau du MFA de 557 millions de dollars à 607 millions de dollars, ce qui supposait d’accroître la Réserve opérationnelle de 8,3 millions de dollars. Cela permettra d’augmenter de 50 millions de dollars le montant affecté au MAA pour faire face aux besoins imprévus.
8. Les figures 1 et 2 font apparaître la chronologie des augmentations de la dotation du MAA et leur utilisation.

**Figure 1: Évolution du Mécanisme d'achat anticipé
(dotation et utilisation)**

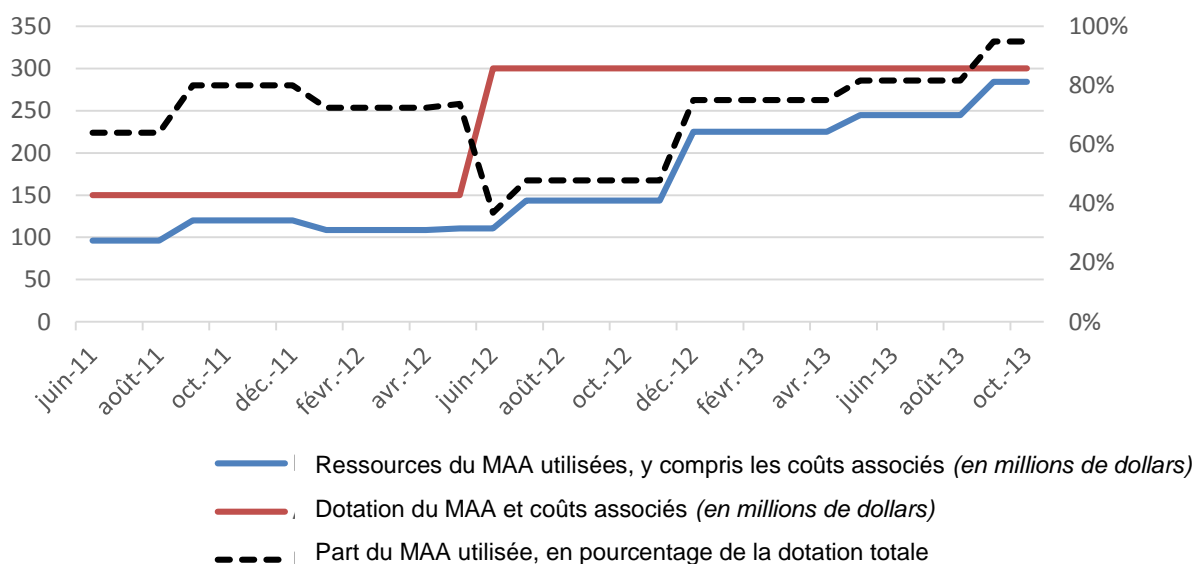
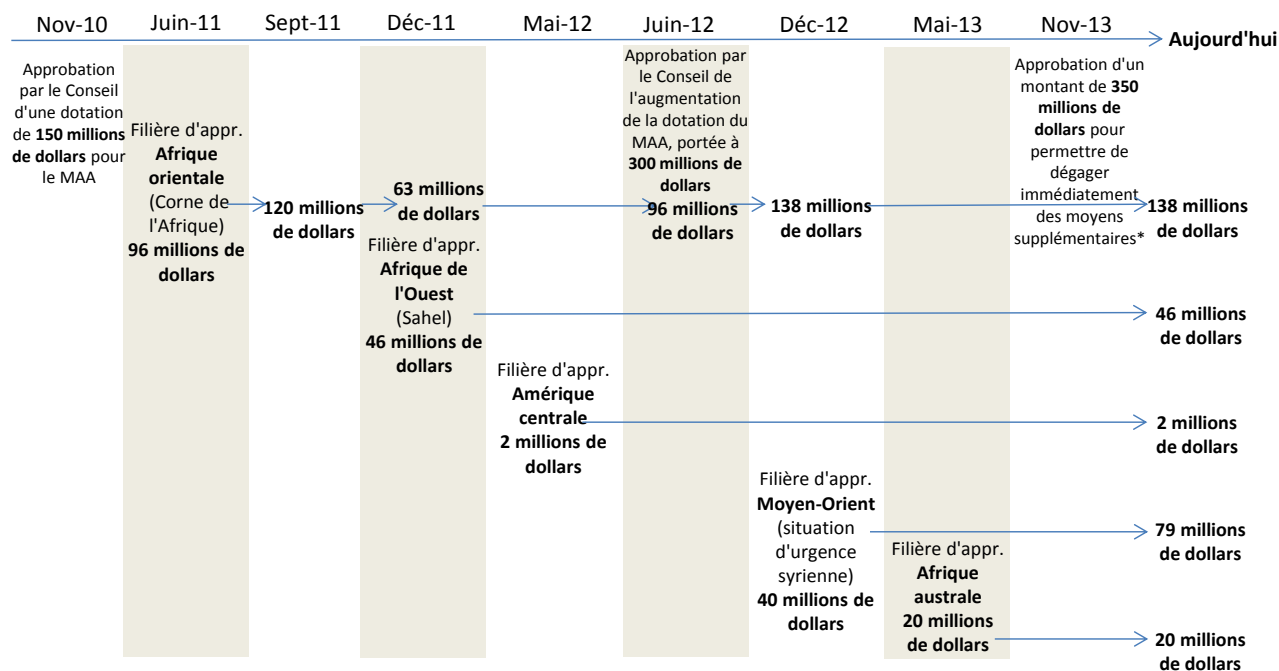


Figure 2: Filières d'approvisionnement et allocations approuvées au titre des achats¹



9. Depuis le lancement du MAA en juillet 2011, 2,1 millions de tonnes de produits alimentaires ont été achetées, pour un montant de 1 milliard de dollars. Les achats effectués au titre de ce mécanisme entre le 1^{er} janvier et le 30 novembre 2013 se sont établis à 870 000 tonnes de vivres, dont 814 000 tonnes achetées par les bureaux de pays. Le tableau 2 fait apparaître les indicateurs de performance de 2013 pour les filières d'approvisionnement utilisées afin d'acheminer de grosses quantités de produits jusqu'aux opérations de grande ampleur.

TABEAU 2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE 2013 POUR LES FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT EN ACTIVITÉ (au 30 novembre 2013)

Indicateur	Unité	Afrique orientale	Afrique de l'Ouest	Moyen-Orient	Afrique australe*
Délais d'approvisionnement (filière classique)	Jours	108	104	68	120
Délais d'approvisionnement (filière appuyée par le MAA)	Jours	20	20	25	39
Quantité totale de vivres achetés grâce au MAA	Tonnes	412 000	137 000	255 000	65 000
Quantité de vivres vendus à des bureaux de pays	Tonnes	439 000**	127 000	197 000	51 000

¹ Ne représentent que la valeur des produits alimentaires. Les coûts associés – en moyenne, 20 pour cent de la valeur des vivres – sont compris dans la dotation approuvée au titre du MAA.

**TABLEAU 2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE 2013 POUR LES
FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT EN ACTIVITÉ
(au 30 novembre 2013)**

Indicateur	Unité	Afrique orientale	Afrique de l'Ouest	Moyen-Orient	Afrique australe*
Quantité moyenne de produits acheminés par une filière d'approvisionnement	Tonnes	240 000	48 000	38 000	25 000
Période pendant laquelle les fonds alloués permettent de répondre à la demande	Mois	5	5	3	4
Capital utilisé	Millions de dollars	181	84	177	25
Capital renouvelé	Millions de dollars	196	88	150	22
Rotation du capital	Rotation/an	2,0	3,2	5,2	2,5

* À compter de juillet 2013.

** Certaines ventes correspondent à des achats de 2012.

10. Le MAA a indéniablement amélioré l'efficacité des opérations du PAM, comme il ressort des évaluations externes et des indicateurs figurant dans une série de rapports annuels sur les résultats. Le Secrétariat renforcera les capacités pertinentes en 2014 et généralisera la modernisation des systèmes entreprise à la mi-2013 en vue d'optimiser l'approche axée sur les achats anticipés; la conclusion de nouveaux contrats d'achat de vivres sera envisagée et la gestion des filières d'approvisionnement sera améliorée afin d'utiliser au mieux les fonds alloués au MAA. Ce mécanisme sera régulièrement examiné afin que sa dotation corresponde au niveau des achats de produits alimentaires prévus; les adaptations nécessaires seront proposées dans les futurs plans de gestion.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	dépenses administratives et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
MAA	Mécanisme d'achat anticipé
MFA	Mécanisme de financement anticipé