

Point sur la feuille de route intégrée



Consultation informelle

16 mars 2018

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

Introduction

1. Le Conseil d'administration a approuvé la feuille de route intégrée et ses quatre composantes – le Plan stratégique pour 2017-2021¹, la politique en matière de plans stratégiques de pays (PSP)², l'examen du cadre de financement³ et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021⁴ – à sa deuxième session ordinaire de 2016. La feuille de route intégrée définit les transformations à apporter aux stratégies, aux processus et aux systèmes pour mettre l'aide du PAM au service de l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire⁵. Elle facilite et met en évidence la contribution du PAM à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme 2030, en particulier les objectifs de développement durable (ODD) 2 (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) et 17 (Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser).
2. Lancée le 1^{er} janvier 2018, la mise en œuvre de la feuille de route intégrée est bien engagée, 65 bureaux de pays ayant adopté le nouveau dispositif fondé sur les PSP: 20 PSP complets⁶ ont été approuvés par le Conseil, auxquels s'ajoutent cinq PSP provisoires (PSPP)⁷, 37 PSPP de transition (PSPP-T)⁸ et trois PSPP de courte durée⁹. Ces portefeuilles de pays cohérents, qui sont financés par des budgets de portefeuille de pays et remplacent les catégories d'activités et les descriptifs de projet existants, témoignent du haut niveau d'engagement et de mobilisation en faveur de l'application de la feuille de route intégrée de la part des partenaires du PAM (gouvernements, États membres et donateurs) et au sein des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du Siège du PAM.
3. L'engagement pris par le PAM en matière de transparence et d'obligation redditionnelle transparait dans les cadres de résultats figurant dans les PSP, qui transposent, au niveau des pays, le cadre de résultats énoncé dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. L'approche fondée

¹ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

² WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

³ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

⁴ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.

⁵ Comme indiqué dans le document WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2, le Plan stratégique pour 2017-2021 devrait guider le PAM pendant les cinq premières années de la période de mise en œuvre du Programme 2030. Il met l'aide du PAM au service de l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire, et fixe le cadre de la participation du PAM à un partenariat mondial pour le développement durable revitalisé, qu'appuiera une action de sensibilisation accrue.

⁶ Les PSP sont conçus pour une période maximale de cinq ans. Ils s'appuient sur des examens stratégiques nationaux Faim zéro réalisés sous la houlette des pays, et peuvent aussi s'inspirer d'évaluations, d'examens préalables – y compris d'évaluations conjointes des besoins – et d'études de faisabilité. Les PSP financés intégralement par le pays hôte peuvent être approuvés par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte en décide ainsi, par le Conseil; tous les autres PSP sont approuvés par le Conseil.

⁷ Les PSPP sont établis pour une durée maximale de trois ans; le PAM y a recours lorsqu'un examen stratégique susceptible d'en éclairer la conception n'a pas encore été achevé. Ils sont conçus à partir de stratégies, d'études, d'examens préalables – y compris d'évaluations conjointes des besoins – d'analyses et de données existants du PAM. Comme les PSP, les PSPP financés intégralement par le pays hôte peuvent être approuvés par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte en décide ainsi, par le Conseil; tous les autres PSPP sont approuvés par le Conseil.

⁸ Les PSPP-T établis à la suite d'une opération d'urgence limitée et ceux conçus à partir de descriptifs de projet approuvés précédemment peuvent être approuvés par le Directeur exécutif pour une période maximale de 18 mois en attendant la mise en place de PSP fondés sur des examens stratégiques. Le Directeur exécutif a commencé à approuver les PSPP-T en 2017 dans la perspective d'une mise en œuvre en 2018.

⁹ Comme indiqué à l'alinéa vii) de la décision 2017/EB.2/2, intitulée "Point sur la feuille de route intégrée" (WFP/EB.2/2017/11), afin de passer de manière plus efficiente au dispositif fondé sur les PSP, le Conseil d'administration a approuvé par correspondance des PSPP de courte durée pour le Honduras, le Pakistan et le Timor-Leste conformément à l'article IX.8 de son Règlement intérieur. Les PSPP de courte durée décrivent les activités à mettre en œuvre en application du cadre fixé par la feuille de route intégrée entre le 1^{er} janvier et le 31 mars 2018. Ces bureaux de pays présenteront un PSP complet pour approbation au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2018.

sur les PSP permet au PAM de rattacher l'orientation stratégique de son assistance à ses processus de gestion de la performance et de budgétisation afin de renforcer la gestion axée sur les résultats. La conception, la planification, la mise en œuvre, la gestion de la performance et la communication des résultats des PSP reposent sur la chaîne de résultats de ces plans, ce qui rend plus évident le lien entre les ressources déployées et les résultats obtenus.

4. Les enseignements tirés de l'expérience continuent d'être utilisés pour faire évoluer la feuille de route intégrée et définir plus précisément les orientations, processus et approches qui lui sont associés.
5. La consultation informelle prévue le 16 mars 2018 sera l'occasion d'informer le Conseil sur les points suivants: mise en œuvre de la feuille de route intégrée, qui a déjà commencé dans 65 pays; conséquences de la préaffectation des fonds sur l'exécution et les résultats des programmes, et mesures que le Secrétariat envisage de prendre pour progresser sur la voie d'un financement davantage axé sur les effets directs; enseignements tirés de l'expérience acquise jusqu'ici, notamment de la mise en œuvre du PSPP pour le Soudan; modifications qu'il est prévu d'apporter à la feuille de route intégrée pour maximiser l'efficacité; et modalités de gouvernance provisoires. En outre, on trouvera dans le présent document une proposition de processus de consultation des États membres au sujet des PSP et des PSPP, pour examen par les États membres.

Progrès accomplis à ce jour

Bureaux de pays ayant adopté le cadre fixé par la feuille de route intégrée

6. Les 65 bureaux de pays qui sont passés au cadre fixé par la feuille de route intégrée et ont mis en place un PSP, un PSPP ou un PSPP-T représentent 64 pour cent du programme de travail du PAM. Douze des 14 PSP des vagues 1A et 1B (y compris un PSPP) approuvés par le Conseil à sa première session ordinaire et à sa session annuelle de 2017 figurent parmi ces plans¹⁰. Au 1^{er} janvier 2018, 53 pays supplémentaires étaient parvenus à passer au nouveau dispositif.
7. La stratégie de "basculement" et le plan de travail pour les 53 pays en question prévoyaient le calendrier précis suivant: 11 PSP et PSPP approuvés à la deuxième session ordinaire de 2017¹¹; deux PSP, pour le Cameroun et le Liban, approuvés à la session annuelle de 2017; trois PSPP de courte durée, pour le Honduras, le Pakistan et le Timor-Leste, approuvés par correspondance conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration en décembre 2017¹²; et 37 PSPP-T approuvés par le Directeur exécutif en 2017¹³.

¹⁰ Les PSP de la vague 1A sont ceux du Bangladesh, de la Chine, de la Colombie, d'El Salvador, de l'Équateur, de l'Indonésie, de la République démocratique populaire lao et du Zimbabwe. Ils sont entrés en vigueur le 2 avril 2017. Les PSP de la vague 1B sont ceux du Cameroun, du Liban, du Mozambique, de la Namibie et de la République-Unie de Tanzanie; le PSPP concerne le Soudan. À l'exception des PSP du Cameroun et du Liban, qui ont pris effet le 1^{er} janvier 2018, les PSP de la vague 1B ont débuté le 1^{er} juillet 2017.

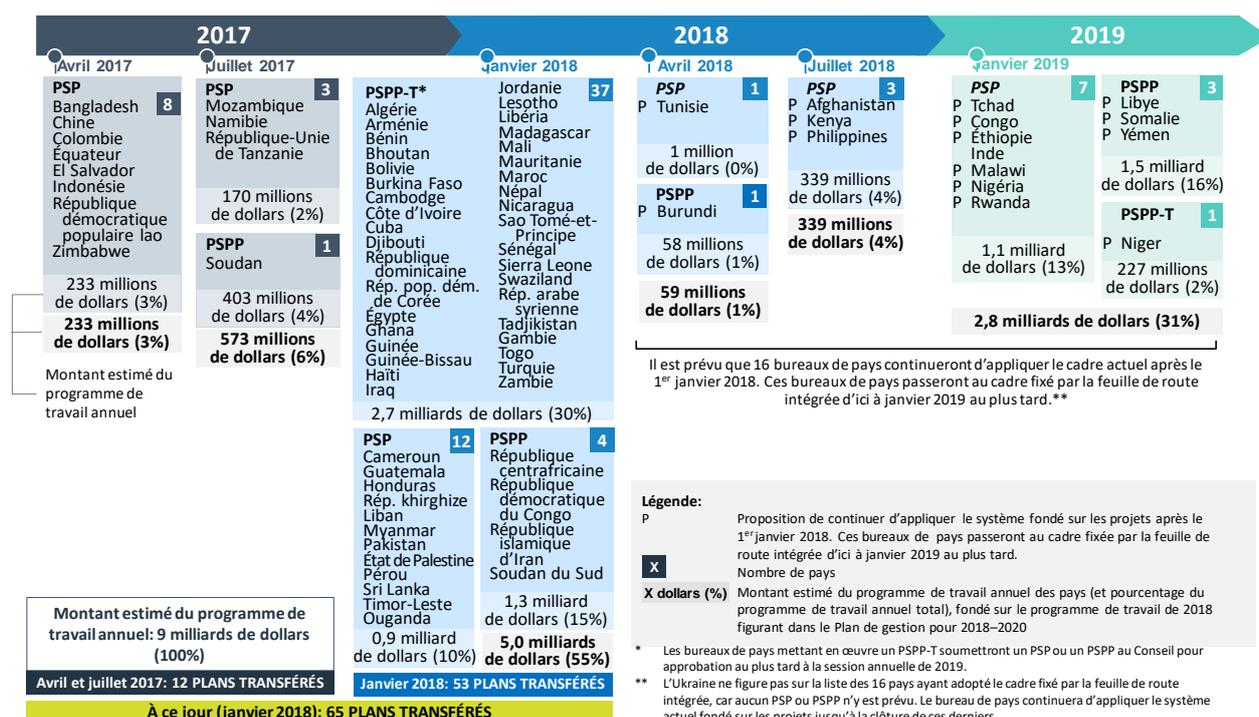
¹¹ Les PSP et les PSPP approuvés par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017 et entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2018 ont été ceux de l'État de Palestine, du Guatemala, du Kirghizistan, du Myanmar, de l'Ouganda, du Pérou, de la République centrafricaine, de la République démocratique du Congo, de la République islamique d'Iran, de Sri Lanka et du Soudan du Sud.

¹² Afin de passer de manière plus efficace au dispositif fondé sur les PSP, l'approbation votée par correspondance en décembre 2017 conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration a permis de commencer la mise en œuvre des PSPP au 1^{er} janvier 2018, les bureaux de pays envisageant de présenter leur PSP au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2018 (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1).

¹³ Les PSPP-T concernaient les pays suivants: Algérie, Arménie, Bénin, Bhoutan, Bolivie (État plurinational de), Burkina Faso, Cambodge, Côte d'Ivoire, Cuba, Djibouti, Égypte, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Haïti, Iraq, Jordanie, Lesotho, Libéria, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Népal, Nicaragua, République arabe syrienne, République dominicaine, République populaire démocratique de Corée, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Swaziland, Tadjikistan, Togo, Turquie et Zambie.

8. Un "tableau de bord du basculement", élaboré pour appuyer la transition, a permis aux coordonnateurs présents dans les bureaux de pays, dans les bureaux régionaux et au Siège de superviser et de gérer les budgets, les produits alimentaires et les soldes de trésorerie dans leurs pays et régions respectifs et à l'échelle mondiale. Le processus de basculement s'est révélé précieux pour faciliter la collaboration entre les régions, échanger les enseignements tirés de l'expérience, résoudre les problèmes et éviter les goulets d'étranglement.
9. En application de l'approche souple dont le Conseil a pris note à sa session annuelle de 2017, certains bureaux de pays¹⁴ ont choisi, à titre exceptionnel, de continuer de fonctionner selon le système fondé sur les projets en 2018. Suivant les pays dont il s'agit, ce délai supplémentaire permettra au Secrétariat d'améliorer la qualité des programmes, de résoudre les problèmes liés aux transferts de ressources de l'ancien système vers le nouveau et d'augmenter les capacités nécessaires pour gérer la transition vers la feuille de route intégrée. Les bureaux de pays concernés passeront au cadre fixé par cette feuille d'ici à janvier 2019 au plus tard.
10. La figure 1 montre les bureaux de pays qui ont réussi à passer au cadre fixé par la feuille de route intégrée en 2017 et en janvier 2018, ceux qui devraient avoir fait de même courant 2018 ainsi que les échéances prévues pour ceux qui continueront d'appliquer le système fondé sur les projets en 2018 en bénéficiant de l'assouplissement des modalités de mise en œuvre.

Figure 1: Dates indicatives du passage des bureaux de pays au cadre fixé par la feuille de route intégrée (2017-2019)



11. Conformément à l'approche souple adoptée pour la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, le Secrétariat surveillera l'évolution des besoins et déterminera si les bureaux de pays devront adapter leurs plans en continuant d'appliquer le système fondé sur les projets en 2018 ou passer plus rapidement que prévu au nouveau dispositif. Il convient de noter que l'assouplissement du calendrier d'application de la feuille de route intégrée a permis aux bureaux du PAM au Soudan du Sud et au Soudan de poursuivre la mise en œuvre de leurs opérations fondées sur des projets

¹⁴ L'Ukraine ne figure pas sur la liste des 16 pays ayant adopté le cadre fixé par la feuille de route intégrée, car aucun PSP ou PSPP n'y est prévu. Le bureau de pays continuera d'appliquer le système actuel fondé sur les projets jusqu'à la clôture de ces derniers.

parallèlement à l'exécution des PSPP approuvés par le Conseil, à sa session annuelle de 2017 pour le Soudan et à sa deuxième session ordinaire de 2017 pour le Soudan du Sud. Pour atténuer les problèmes potentiels de transfert de ressources, la double structure expérimentée au Soudan en 2017 a été étendue au Soudan du Sud en 2018.

Contributions

12. Pour aider un grand nombre de bureaux de pays à passer au cadre fixé par la feuille de route intégrée au 1^{er} janvier 2018, les budgets des PSP, des PSPP et des PSPP-T ont été "débloqués de manière anticipée" dans le Système mondial et réseau d'information du PAM aux troisième et quatrième trimestres de 2017. Le mécanisme de déblocage anticipé a permis de confirmer de nouvelles contributions directement en faveur des PSP et des PSPP afin de réduire les ressources à transférer en provenance des projets en cours de clôture et de commencer les achats et le repositionnement de produits alimentaires pour faciliter la mise en œuvre des PSP à partir du 1^{er} janvier 2018.
13. Au 8 février 2018, 65 pays avaient reçu 2,1 milliards de dollars É.-U. (en 2017 et 2018), y compris des contributions transférées d'anciens projets vers le cadre fixé par la feuille de route intégrée. À ce jour, en 2018, des ressources supplémentaires à hauteur de 463 millions de dollars ont été reçues.

Principaux problèmes

Conséquences de la préaffectation des contributions

14. Le Secrétariat a analysé les contributions versées aux pays ayant adopté le cadre fixé par la feuille de route intégrée. Au total, 467 dons d'une valeur de 2,1 milliards de dollars ont été alloués à 65 bureaux de pays:
 - 79 dons d'une valeur de 98 millions de dollars, soit presque 4,8 pour cent du montant total reçu, ont été alloués au niveau des pays, dans 28 pays;
 - 21 dons d'une valeur de 25 millions de dollars, soit 1,2 pour cent du montant total reçu, ont été alloués au niveau des résultats stratégiques, dans 17 pays;
 - 74 dons d'une valeur de 125 millions de dollars, soit 6 pour cent du montant total reçu, ont été alloués au niveau des effets directs stratégiques, dans 29 pays;
 - 293 dons d'une valeur de 1,8 milliard de dollars, soit 88 pour cent du montant total reçu, ont été alloués au niveau des activités, dans 43 pays.
15. Dans de nombreux cas, les contributions étaient assorties de conditions limitant leur utilisation à des lieux, des modalités, des groupes de bénéficiaires et des activités secondaires spécifiques, ou à des combinaisons de ces catégories. En outre, alors que 70 pour cent des dons reçus (330 dons pour un montant total de 1,68 milliard de dollars) étaient assortis de délais de dépense de plus de 12 mois, les 30 pour cent restants (137 dons d'une valeur de 374 millions de dollars) étaient associés à des délais plus courts, notamment à des délais serrés, de moins de six mois, pour 56 dons d'une valeur totale de 168 millions de dollars alloués à 23 pays.
16. Il est important de reconnaître que la préaffectation date d'avant la feuille de route intégrée, même s'il n'est pas possible de comparer de manière systématique le niveau de préaffectation du système fondé sur les projets à celui du nouveau dispositif. Quoiqu'il en soit, la visibilité apportée par la "ligne de visée" qu'offre le dispositif fondé sur les PSP permet d'ancrer des conditions préexistantes au sein de la structure du cadre de résultats. Le Secrétariat examine donc actuellement les conséquences que ces conditions pourraient avoir sur la capacité du PAM à fournir une assistance avec efficacité, à maximiser cette efficacité et à gérer les dépenses. Compte tenu de l'approche globale à plus long terme introduite par la feuille de route intégrée, les délais de dépense serrés associés à certains dons appellent également une évaluation supplémentaire, portant notamment sur les conséquences de ces délais sur les effets directs relatifs au renforcement de la résilience et des capacités.

17. On a pu observer des exemples des conséquences de la préaffectation dans le cadre du PSPP pour le Soudan, qui a reçu 231 millions de dollars en 2017 en provenance de 14 donateurs différents. Sur les 43 dons reçus, 30 – d’une valeur de 196 millions de dollars, soit 85 pour cent du montant total reçu –, ont été préaffectés à la fois au niveau des activités et au bénéfice de zones géographiques précises. Plus de la moitié de ces 30 dons ont également été assortis d’une troisième strate de préaffectation, au niveau des activités secondaires, limitant l’utilisation des fonds à des types de bénéficiaires particuliers. Plus de 20 pour cent de l’ensemble des dons étaient associés à des échéances de neuf mois ou moins. Ce niveau de préaffectation, et les restrictions imposées telles que les modalités et les dates limites de dépense, risquent de compromettre l’efficacité des opérations et de restreindre l’exécution sur le terrain.
18. Le Secrétariat a l’intention de mener une discussion plus large concernant les conséquences de la préaffectation sur l’efficacité opérationnelle du PAM dans le cadre des consultations informelles consacrées à la feuille de route intégrée.

Initiatives destinées à encourager l’assouplissement des financements

19. Le Secrétariat estime que la transparence apportée par la "ligne de visée" qu’offre la feuille de route intégrée aux États membres et aux partenaires donateurs se traduira par un assouplissement des financements au fil du temps, en particulier à mesure que le PAM fera la preuve de l’impact de son assistance en suivant les ressources le long du continuum qui va de la stratégie à la communication des résultats, en passant par la planification, la budgétisation et la mise en œuvre. À cette fin, le PAM collaborera avec des partenaires pour attirer des contributions non préaffectées ou préaffectées à des niveaux supérieurs du cadre de résultats (au niveau des effets directs stratégiques, des résultats stratégiques et des pays) pour bénéficier d’un maximum de souplesse tout en garantissant une utilisation stratégique et cohérente des ressources.
20. Le Secrétariat est déterminé à élaborer une stratégie de coopération avec ses partenaires qui s’articule autour des engagements pris en matière de transparence et d’obligation redditionnelle le long de la "ligne de visée" afin de faciliter le passage à un financement davantage axé sur les effets directs. Il reconnaît en outre que des efforts supplémentaires doivent être déployés, notamment pour préciser la formulation des effets directs stratégiques dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée de façon à encourager des contributions à ce niveau et aux niveaux supérieurs. Parallèlement, à l’aide de cours de formation interne, d’orientations actualisées et d’un appui concret, le Secrétariat encourage les membres du personnel du PAM à collaborer de manière stratégique avec des donateurs partenaires afin de faire apparaître les liens entre les ressources obtenues et les résultats réalisés et de démontrer l’utilisation optimale des fonds, pour parvenir à des contributions aussi souples que possible. Ces initiatives devraient inciter les acteurs concernés à rechercher ensemble les moyens de réduire les restrictions associées aux contributions, de tendre vers des financements davantage axés sur les effets directs et d’augmenter les fonds pluriannuels non assortis de conditions.
21. La nature globale de l’approche à plus long terme suivie dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée offre aussi au PAM la possibilité de maximiser l’impact des fonds multilatéraux pour aider les pays à venir à bout de la faim. Le Secrétariat se félicite de voir que les donateurs multilatéraux sont disposés à communiquer à d’autres donateurs les avantages que présente le financement multilatéral. Le PAM participe également avec des donateurs à des dialogues sur le financement stratégique, dans le cadre desquels il continuera de préconiser une augmentation des fonds entièrement modulables, de souligner la nécessité de ressources plus prévisibles et d’intensifier ses conversations sur la mise en place de stratégies communes.
22. Il est essentiel d’obtenir des financements prévisibles au moyen d’accords pluriannuels pour garantir la continuité des opérations du PAM, atténuer l’instabilité des prix, permettre des actions visant des avancées stratégiques et faciliter le renforcement de partenariats plus stratégiques. Le cadre fixé par la feuille de route intégrée offre la possibilité d’obtenir davantage de contributions pluriannuelles. Sur l’ensemble des contributions pluriannuelles reçues de la part de 22 donateurs en 2017, 76 millions de dollars ont été alloués à sept opérations menées dans ce cadre. Au 12 février 2018, le PAM avait reçu des contributions pluriannuelles confirmées pour 2018-2020

d'une valeur totale de 1,25 milliard de dollars, dont 404 millions de dollars en faveur de 21 pays ayant adopté le dispositif fondé sur les PSP.

Transfert des ressources

23. Le transfert des ressources consiste à déplacer ou à réaffecter les ressources des projets en cours de clôture vers les nouveaux PSP, PSPP et PSPP-T et les budgets de portefeuille de pays correspondants. Il permet de disposer de ressources dès le début de la mise en œuvre de ces plans pour garantir la continuité des opérations du PAM. Les transferts ou réaffectations sont effectués en respectant les intentions initiales des donateurs et en concertation avec eux si nécessaire. Les procédures de clôture des projets en vigueur actuellement stipulent que tous les engagements non réglés doivent être clos ou transférés vers les nouveaux projets avant que la clôture financière des projets existants puisse avoir lieu, que les rapports financiers finals puissent être achevés et que les reliquats puissent être transférés.
24. S'inspirant des enseignements tirés de la mise en œuvre des PSP de la vague 1, et pour faciliter la transition d'un grand nombre de bureaux de pays vers le cadre fixé par la feuille de route intégrée au 1^{er} janvier 2018, le Secrétariat a suivi un processus progressif de transfert des ressources. Le recensement des contributions existantes à basculer des projets en cours de clôture vers les PSP, PSPP et PSPP-T proposés a commencé en septembre afin de laisser suffisamment de temps pour mener des consultations avec les donateurs avant de procéder au transfert. Le processus de transfert des ressources a confirmé de par sa complexité qu'il était nécessaire d'en faire l'une des composantes essentielles de toutes les stratégies de mise en œuvre de la feuille de route intégrée. L'état d'avancement des projets a été surveillé en permanence pour faciliter la clôture finale en temps voulu, moyennant une coordination étroite entre les domaines fonctionnels au Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Des outils ont été élaborés pour suivre les processus de transfert des ressources et de clôture des projets. Au 15 février, près de 800 dons avaient été analysés, et 560 millions de dollars ainsi que 230 000 tonnes de produits alimentaires avaient été transférés vers des PSP, des PSPP et des PSPP-T, soit 99 pour cent du montant et de la quantité à transférer.
25. L'une des principales difficultés rencontrées lors du transfert des ressources a été de déterminer avec précision dans quelle mesure les contributions confirmées en faveur des projets se rapportaient à la nouvelle structure des PSP, en particulier aux effets directs et aux activités prévus dans ces derniers. Jusqu'ici, le transfert des ressources est passé par un examen manuel des contributions en concertation avec les bureaux de pays et les donateurs, mais il devrait se simplifier lors des vagues futures à mesure que les acteurs concernés s'y habitueront et le considéreront comme fiable. Les outils et processus continueront d'être améliorés en prévision des transferts à venir du système fondé sur les projets vers le cadre fixé par la feuille de route, et des PSPP-T vers les PSP.

Enseignements tirés de l'expérience

26. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée est en train de transformer le PAM à un moment où l'organisation met l'accent sur les résultats, la transparence et l'optimisation de l'utilisation des ressources. L'équipe chargée de cette feuille de route continue de tirer des enseignements de l'expérience des pays par divers moyens: utilisation systématique de procédures de suivi détaillées, informations structurées communiquées par les pays pilotes, réunions en présence des directeurs régionaux adjoints, téléconférences régulières menées avec ces derniers et des coordonnateurs régionaux, contributions directes des directeurs de pays, missions d'appui, ateliers régionaux et réunions organisées avec les directeurs de division et le comité directeur chargé de la feuille de route intégrée. L'examen et l'analyse des défis posés et des meilleures pratiques continuent d'être prépondérants pour renforcer la feuille de route intégrée et permettre au PAM d'aider les pays à libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire et à réaliser les ODD. Ces constatations ont été exposées lors de

consultations informelles organisées en 2017 ainsi qu'à la session annuelle et à la deuxième session ordinaire de 2017¹⁵, et continueront d'être présentées tout au long de 2018.

27. Le Secrétariat reconnaît qu'il est essentiel de continuer à réunir et à communiquer des enseignements et des meilleures pratiques pour alléger la charge de travail des bureaux de pays tout en renforçant et en améliorant le cadre fixé par la feuille de route intégrée si nécessaire. De plus, le PAM bénéficie des enseignements relatifs aux processus, aux systèmes et aux modalités de gouvernance internes au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège.

Processus d'examen stratégique

28. Dans le cadre de l'application de la feuille de route intégrée, 65 pays ont entamé un examen stratégique Faim zéro, qui vise à déterminer les mesures à prendre pour que les pays viennent à bout de la faim d'ici à 2030. Un large éventail de parties prenantes ont pris part au processus, qui a demandé la participation active de divers partenaires, permis de développer les relations existantes et généré de nouvelles synergies entre les programmes du PAM et ceux d'autres acteurs.
29. La participation des équipes de pays des Nations Unies, en particulier des organismes ayant leur siège à Rome, aux discussions initiales menées avec les gouvernements sur les examens stratégiques Faim zéro est cruciale. Elle a permis de coordonner les efforts visant à faciliter ces examens et/ou d'apporter des contributions – techniques ou financières – en vue de leur réalisation. La grande majorité des examens stratégiques Faim zéro ont bénéficié de la participation constructive d'organismes des Nations Unies, lesquels ont apporté leur pierre à l'édifice en leur qualité de membres de conseils consultatifs, ont pris part aux exercices de validation et ont collaboré au lancement officiel des rapports élaborés à l'issue du processus. Les organismes des Nations Unies ont aussi participé aux mécanismes de suivi mis en place par les gouvernements pour superviser l'application de mesures prioritaires adoptées collectivement. Plusieurs PSP fruits de ce travail prévoient une collaboration étroite entre les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres entités, notamment dans le cadre de programmes conjoints. Entre autres exemples de collaboration dans certains pays, on citera les suivants:
 - Afghanistan: l'examen stratégique Faim zéro a été cofinancé par le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Les directeurs régionaux et les organismes partenaires du PAM se joindront à l'organisateur principal de l'examen pour lancer le rapport une fois celui-ci terminé. Sur la base de cette collaboration, les trois organismes ont signé un accord afin de financer un secrétariat chargé de gérer le programme d'action en matière de sécurité alimentaire et de nutrition dans le pays.
 - Gambie: l'examen stratégique Faim zéro a été cofinancé par le PAM, la FAO et l'UNICEF. Les trois organismes et le coordonnateur résident des Nations Unies ont été étroitement associés à l'examen sous la direction active de la Vice-Présidente du pays, œuvrant en sa qualité de présidente du comité consultatif. Ils sont désormais rejoints par le Programme des Nations Unies pour le développement, qui apporte un soutien financier destiné à une campagne nationale de diffusion des constatations issues de l'examen stratégique et de mobilisation des acteurs locaux autour de l'ODD 2.

¹⁵ Les enseignements tirés de l'expérience ont été décrits dans chaque document de référence élaboré en prévision des consultations informelles consacrées à la feuille de route intégrée qui se sont tenues les 17 mars, 4 mai, 18 juillet, 7 septembre, 4 octobre et 17 octobre 2017. Des enseignements tirés des expériences menées au Soudan et au Zimbabwe ont en outre été exposés à l'occasion d'un séminaire sur la feuille de route intégrée organisé le 3 octobre. Les documents relatifs à la feuille de route intégrée soumis pour approbation au Conseil à sa session annuelle et à sa deuxième session ordinaire de 2017 comprenaient également différents enseignements. WFP/EB.A/2017/5-A/1 et WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

- Lesotho: les relations étroites nouées avec l'équipe de pays des Nations Unies ont contribué à l'instauration d'une collaboration précieuse sur l'examen stratégique Faim zéro entre le PAM, la FAO et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). La FAO a fourni deux spécialistes à l'équipe technique travaillant sur l'examen stratégique – un spécialiste du changement climatique et un économiste agricole recruté sur le plan national – et a contribué financièrement au lancement de l'examen et aux consultations menées avec les parties prenantes. L'OMS a apporté un appui financier pour permettre à un nutritionniste de participer à l'examen et d'assister aux consultations régionales.
- République dominicaine: l'examen stratégique Faim zéro a été conduit par la Vice-Présidente du pays et co-organisé en partenariat avec la FAO et le PAM. À l'occasion du lancement conjoint du rapport de l'examen, le Gouvernement a présenté la feuille de route nationale pour l'élimination de la faim, qui sera mise en œuvre avec l'appui à la fois de la FAO et du PAM. Des consultations organisées en ligne à l'échelle nationale et des consultations régionales ont contribué à la conduite d'un examen stratégique large et inclusif, et abouti à la formation d'un mouvement national en faveur de l'éradication de la faim visant à promouvoir les progrès accomplis vers la réalisation de l'ODD 2 dans l'ensemble de la société dominicaine. La démarche suivie lors de l'examen stratégique Faim zéro sera reproduite pour d'autres ODD en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies.
- Nigéria: l'examen stratégique national Faim zéro a bénéficié de l'engagement et de l'appui solides de l'Institut international d'agriculture tropicale et de la Banque africaine de développement. Le PAM, la FAO et l'UNICEF soutiennent le Forum Faim zéro – le mécanisme de suivi créé pour superviser la mise en œuvre des mesures formulées dans l'examen stratégique.
- Ouganda: en réaction directe aux recommandations et mesures prioritaires énoncées dans l'examen stratégique Faim zéro, le Conseil présidentiel a chargé l'autorité nationale de planification – qui est responsable, au sein du Gouvernement, de l'adaptation au contexte local des ODD et de la conduite de l'examen stratégique Faim zéro – d'élaborer un plan d'action national. Le "plan d'action Faim zéro pour 2018-2025 – renforcer les initiatives multisectorielles vers une société libérée de la faim" est en cours d'élaboration avec l'appui du PAM et d'autres. L'équipe de pays des Nations Unies a reconnu que l'examen stratégique Faim zéro de l'Ouganda était un bon exemple de coordination des Nations Unies.

Cadre fondé sur les PSP

30. Les PSP continuent de jeter les bases de partenariats plus efficaces avec les gouvernements, l'allongement de la durée de la planification donnant la possibilité de nouer des partenariats à plus long terme et de favoriser la coopération Sud-Sud. Cet allongement conjugué à la ligne de visée offerte par la feuille de route intégrée permet également de continuer d'améliorer la cohérence de la structure des programmes et d'offrir une vision d'ensemble plus claire lors de la conception de ces derniers.
31. Il ressort de l'intervention d'urgence menée au Bangladesh que la présence, au sein d'un PSP approuvé, d'une activité de type "intervention face à une crise" permettait au bureau de pays d'agir immédiatement dans les situations de crise. Un appui a également été apporté afin de faciliter la transposition à plus grande échelle des opérations pour faire face à l'afflux de nouveaux réfugiés et mettre en place des activités supplémentaires si nécessaire au titre de l'intervention d'urgence de façon à assurer des services communs. Globalement, des gains d'efficacité ont été obtenus, car toutes les activités ont été gérées au moyen d'un seul instrument – le PSP –, ce qui a permis de réduire les délais de traitement. Indépendamment de cela, les enseignements tirés de l'expérience et les recommandations qui s'en sont suivies concernant les orientations, processus et systèmes internes utilisés dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée pour agir en cas de crise au Bangladesh devraient faciliter et éclairer davantage les interventions d'urgence du PAM à l'avenir.

32. La souplesse offerte par le cadre fondé sur les PSP est cruciale afin de préserver la capacité dont le PAM a besoin pour réagir rapidement dans des circonstances changeantes et face à des situations d'urgence non prévues. Les pays pilotes maintiennent que la cohérence des programmes obtenue grâce aux PSP contribue à renforcer les partenariats et à élargir les possibilités de financement et améliore l'image que les parties prenantes se font du PAM ainsi que le rôle et le positionnement de celui-ci dans les pays. Sur la base des expériences acquises et des enseignements tirés, le Secrétariat continue de guider l'élaboration de nouveaux PSP conformément aux orientations institutionnelles.
33. Le Secrétariat reconnaît qu'il est important de s'assurer que les États membres contrôlent les modifications apportées aux budgets ainsi que les répercussions de ces révisions sur les activités planifiées. Toutes les révisions supérieures à 7,5 millions de dollars et tout prolongement de la durée d'un PSP ou d'un PSPP, quelle que soit l'autorité d'approbation, continueront donc d'être communiqués au Conseil pour information.

Soudan

34. Le Secrétariat a intégré le PSPP pour le Soudan dans la vague 1B afin que le PAM puisse bénéficier des enseignements tirés d'une opération complexe majeure au cours de la phase pilote menée en 2017 et pour adapter les solutions si nécessaire. La mise en œuvre du PSPP pour le Soudan, doté d'un budget de 592 millions de dollars et comprenant six effets directs stratégiques et 15 activités, a commencé officiellement le 1^{er} juillet 2017 pour une durée de 18 mois¹⁶. Les distributions ont démarré en août, mais l'exécution du PSPP à grande échelle a débuté uniquement en novembre, en partie parce que l'intervention prolongée de secours et de redressement préexistante était mise en œuvre en parallèle dans le cadre de la double structure adoptée par le bureau de pays.
35. Le bureau du PAM au Soudan (qui comprend quatre bureaux de section – plus grands que la plupart des bureaux de pays du PAM –, 16 bureaux de terrain et plus de 1 100 membres du personnel) et l'équipe chargée de la feuille de route intégrée ont collaboré étroitement pour parvenir à une compréhension commune des défis que posait la mise en œuvre. Comme indiqué lors de la consultation informelle du 7 février 2018, les défis répertoriés ont été les suivants: complexité accrue de la structure budgétaire, ce qui a entraîné une augmentation du nombre de transactions faisant intervenir plusieurs fonctions et un alourdissement de la charge de travail; limitation de la marge de manœuvre, car la plus grande lisibilité de la structure budgétaire a conduit à une augmentation des niveaux de préaffectation et nécessité le renforcement de la gestion des restrictions imposées par les donateurs au sein des activités; centralisation renforcée des allocations de fonds, ce qui a retardé les opérations; conséquences futures des cadres de résultats institutionnels actuel et révisé sur la mesure de la performance; et questions relatives à la dotation en personnel, aux capacités du personnel et aux réaffectations.
36. Le Secrétariat étudie actuellement plusieurs solutions institutionnelles permettant de tenir compte des enseignements tirés et de s'attaquer aux causes profondes des défis soulevés lors de l'expérience menée au Soudan. Ce travail comprend: la fourniture d'outils et d'orientations supplémentaires; l'élaboration d'une stratégie de collaboration avec les donateurs pour réduire la préaffectation des ressources et passer progressivement à des financements davantage axés sur les effets directs; les améliorations à apporter à la structure et à la gestion des coûts en interne; le renforcement du cadre de résultats institutionnels; la simplification des processus internes d'examen des budgets; et l'examen des pouvoirs de révision budgétaire, prévu en 2019.

Structure des budgets de portefeuille de pays

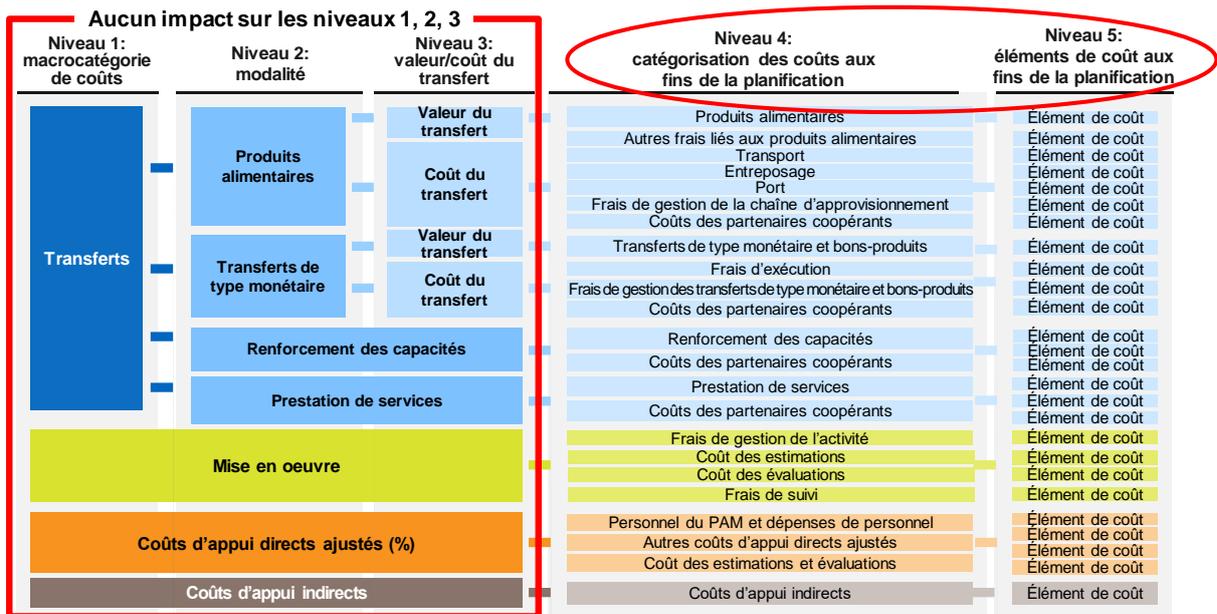
37. Les pays ayant adopté le cadre fixé par la feuille de route intégrée continuent d'apprécier la nouvelle structure des coûts et la ligne de visée claire allant de la stratégie aux résultats en passant par la planification des activités et la mobilisation des ressources, qui ont amélioré la transparence

¹⁶ WFP/EB.A/2017/8-B.

jusqu'à l'échelon des activités et facilité la communication. Ils ont recommandé de publier des directives et outils supplémentaires pour assurer une souplesse maximale.

38. Malgré ces avantages, toutefois, les défis posés en matière de gestion des fonds – conséquences de la complexité accrue introduite par l'orientation verticale et horizontale de la nouvelle structure budgétaire – nécessiteront des améliorations internes. Comme indiqué dans le document relatif à la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire de 2017 et lors des discussions menées à l'occasion de la consultation informelle du 7 février 2018, le Secrétariat examine actuellement les solutions susceptibles de simplifier la structure et la gestion des coûts tout en préservant la transparence budgétaire.
39. Comme l'illustre la figure 2, les éléments de planification relatifs aux quatre macrocatégories de coûts – coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects – seront maintenus en l'état, sans changement de catégorie. Les améliorations de la structure et de la gestion des coûts envisagées ne concerneront que les niveaux 4 et 5 du budget de portefeuille de pays. Aucune modification ne sera apportée aux catégories de coûts situées au niveau 2, qui correspond aux modalités de transfert – produits alimentaires, transferts de type monétaire, renforcement des capacités et prestation de services –, ou au niveau 3, qui couvre la valeur et le coût des modalités de transfert de produits alimentaires et de transferts de type monétaire¹⁷. Le Secrétariat tiendra le Conseil informé des modifications apportées et de leurs conséquences potentielles, et les observations communiquées par le Conseil seront prises en compte lors de l'examen d'améliorations futures.

Figure 2: Améliorations de la structure interne des coûts



État de préparation organisationnelle

40. La boîte à outils destinée à aider les bureaux de pays à se mettre en ordre de marche pour appliquer la feuille de route intégrée, qui a été mise en service en mars 2017 et s'appuie sur les quatre dimensions d'un modèle de capacités intégré – culture, organisation, compétences et talents –, a été actualisée et mise récemment à la disposition des bureaux de pays et du personnel sur le terrain. À la lumière des enseignements tirés de l'expérience des bureaux de pays pilotes des vagues 1A et 1B, elle comprend des directives révisées et des ajouts tels que des conseils relatifs à la gestion de la performance individuelle et aux nouvelles structures organisationnelles de haut niveau. Sur ce dernier point, les analyses structurelles menées au début de 2018 dans divers contextes aboutiront à des directives plus détaillées. Des directives élargies sur les

¹⁷ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

examens de la structure et des effectifs et sur les analyses des besoins d'apprentissage thématique des bureaux de pays sont également en cours d'élaboration.

41. Quarante administrateurs des ressources humaines supplémentaires répartis dans le monde entier ont reçu une formation articulée autour des quatre domaines prioritaires du modèle de capacités intégré, portant à 80 le nombre total d'administrateurs ayant bénéficié de cette formation. La formation a permis de renforcer les compétences se rapportant spécifiquement à la feuille de route intégrée en créant une réserve d'administrateurs des ressources humaines mobilisables à la demande. Les missions destinées à appuyer la préparation organisationnelle ont continué de cibler les bureaux de pays jugés prioritaires et sont dirigées de plus en plus souvent par les bureaux régionaux, la Division des ressources humaines apportant un soutien si nécessaire.
42. Pour faciliter l'apprentissage et le perfectionnement relatifs à la feuille de route intégrée, une "chaîne d'apprentissage" donnant accès à des ressources personnalisées a été créée dans le système interne de gestion de l'apprentissage du PAM. Des parcours pédagogiques pratiques portant sur la feuille de route intégrée ont aussi été mis au point pour compléter et aider à rassembler une sélection de documents d'apprentissage en ligne (ou "autoapprentissage") existants. Dans une région au moins, un programme spécial de formation de formateurs a été mis en œuvre pour aider à renforcer les capacités conformément à l'approche dite de la "formation en cascade", qui permet aux personnes ayant reçu une formation de transmettre leurs nouvelles connaissances et compétences à leurs collègues.

Partenariats

43. Le Secrétariat poursuit ses activités visant à renforcer les partenariats dans tous les domaines couverts par le cadre fixé par la feuille de route intégrée. Des documents d'orientation, des outils et des modèles ont récemment été révisés pour mieux intégrer et renforcer les principes institutionnels en matière de partenariat¹⁸ tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre des PSP et dans les PSP soumis au Conseil pour approbation.
44. Le cadre fixé par la feuille de route intégrée offre la possibilité de nouer et d'entretenir les partenariats multipartites à long terme nécessaires pour aider les pays à éliminer la faim. Les instruments et processus relatifs à la feuille de route intégrée aident les bureaux de pays et les bureaux régionaux à collaborer pleinement et de manière efficace et stratégique avec toutes les catégories de partenaires – partenaires fournisseurs de ressources, partenaires d'élaboration des politiques, partenaires de mutualisation des savoirs, partenaires de gouvernance, partenaires de plaidoyer et partenaires d'action – pour obtenir des effets directs collectifs au niveau des pays.
45. Le Secrétariat élabore des documents d'apprentissage en ligne sur les partenariats, qui seront mis à la disposition de tous les membres du personnel en 2018. La formation couvre les compétences et comportements indispensables pour parvenir à des partenariats efficaces, les principes du PAM en matière de partenariat et les aptitudes nécessaires pour gérer les relations. Elle renforce les compétences essentielles nécessaires pour travailler avec les collègues du PAM en interne et avec des partenaires externes, et met en évidence de nouveaux moyens d'identifier des partenaires, de collaborer avec eux et de tenir compte de leurs préoccupations. Jusqu'ici, le Secrétariat a fourni aux responsables des bureaux de pays des formations ciblées et stratégiques en matière de partenariat, dans le cadre d'ateliers régionaux sur le sujet et de cours approfondis sur la collaboration avec les gouvernements hôtes.

Prochaines étapes

Processus prévu de consultation des États membres sur les PSP et les PSPP en 2018 et 2019

46. Conformément au processus approuvé suivi à l'occasion de la deuxième session ordinaire de 2017, cinq descriptifs de PSP et de PSPP destinés à la première session ordinaire de 2018 du Conseil ont été mis à disposition 12 semaines avant leur présentation pour approbation. Les membres du Conseil ont eu 20 jours pour faire part de leurs observations par voie électronique, et la version finale des documents, comprenant les observations communiquées, a été mise en

¹⁸ WFP/EB.A/2014/5-B.

ligne quatre semaines avant la session du Conseil. Conformément au processus instauré à l'occasion de la deuxième session ordinaire de 2017, des consultations informelles ont été organisées pour discuter des projets de descriptif de PSP et de PSPP à l'issue du processus d'examen de 20 jours.

47. Comme indiqué dans le document relatif à la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire de 2017, le Secrétariat étudie actuellement la possibilité de tenir des consultations informelles dès le début de l'élaboration des PSP et des PSPP. La consultation informelle du 16 janvier 2018 a offert au Conseil la possibilité d'examiner, à titre expérimental, les notes conceptuelles de cinq PSP qui devaient lui être présentés pour approbation à sa session annuelle de 2018.
48. Au cours des consultations informelles des 16 janvier et 7 février 2018, le Secrétariat a indiqué que l'intégration dans le processus d'examen existant d'une consultation informelle supplémentaire consacrée aux notes conceptuelles ne constituait pas une utilisation efficiente du temps dont disposait le Conseil ou la direction, car elle aboutirait à un processus en trois étapes avant l'approbation par le Conseil:
 - consultation informelle sur les notes conceptuelles;
 - examen des documents et communication des observations par voie électronique dans un délai de 20 jours;
 - consultation informelle consacrée aux projets de PSP/PSPP.
49. Lors de la consultation informelle du 7 février 2018, le Secrétariat a présenté les solutions envisagées afin de simplifier le processus tout en laissant aux membres du Conseil suffisamment de temps pour faire part de leurs observations en concertation avec les capitales et les missions présentes dans les pays, le cas échéant. Sur la base des observations reçues le 7 février 2018, le Secrétariat propose le processus en deux étapes suivant avant l'approbation des PSP et des PSPP par le Conseil:
 - a) des consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles des PSP et des PSPP seraient organisées six mois environ avant la session du Conseil à laquelle les PSP et les PSPP doivent être présentés;
 - b) un examen dans le cadre duquel les membres du Conseil pourraient communiquer par voie électronique leurs observations techniques sur les descriptifs des PSP et des PSPP commencerait 12 semaines avant que les documents soient soumis Conseil pour approbation.
50. Le Secrétariat propose d'appliquer ce processus jusqu'à la fin de 2019, puis de le réviser en même temps que les délégations de pouvoirs permanentes, à la première session ordinaire de 2020. L'examen bénéficierait d'au moins quatre cycles de consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles sur les PSP et les PSPP, de l'examen technique par voie électronique et de l'approbation du Conseil d'administration. Il comprendrait l'étude de la valeur ajoutée apportée par l'ensemble du processus, en tenant compte du point de vue des acteurs présents sur le terrain et des coûts occasionnés.

Révisions des PSP

51. Le PAM demeure résolu à faire preuve de transparence et à renforcer la fonction de contrôle élargi du Conseil tout au long de l'application de la feuille de route intégrée, y compris s'agissant de la révision des budgets prévue dans le cadre fixé par cette feuille.
52. Les délégations de pouvoirs provisoires relatives à l'approbation des révisions des PSP ont été approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017¹⁹. En vigueur depuis le 1^{er} janvier 2018, elles offrent déjà certains enseignements au Secrétariat. Comme il a été noté lors

¹⁹ Le Conseil a approuvé, pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020, les délégations de pouvoirs provisoires au Directeur exécutif définies à l'annexe II du "Point sur la feuille de route intégrée" présenté à la deuxième session ordinaire de 2017 (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1).

de la consultation informelle du 7 février 2018, l'utilisation de ces délégations provisoires a permis de dégager deux enseignements:

- i) L'approbation du Conseil est nécessaire pour toute révision qui augmente de 25 pour cent ou de 150 millions de dollars (selon le seuil atteint en premier) le budget de portefeuille de pays consacré aux activités relevant du domaine d'action privilégié "causes profondes" ou "renforcement de la résilience". En l'absence de seuil minimal, les révisions pourraient entraîner des conséquences disproportionnées sur les PSP de petite envergure. Ainsi, dans le cas d'un PSP de très faible ampleur, une augmentation budgétaire de 80 000 dollars seulement pourrait nécessiter l'approbation du Conseil.
 - ii) De même, les seuils budgétaires actuels exigent que les révisions des interventions face à une crise soient communiquées aux États membres pour observation avant l'approbation par le Directeur exécutif et, si nécessaire, par le Directeur général de la FAO (là encore, dès qu'elles atteignent 25 pour cent d'un budget de portefeuille de pays ou 150 millions de dollars). Des révisions relativement mineures, qui pourraient normalement être traitées avec rapidité pour les opérations de faible ampleur, peuvent aboutir à une perte de temps et à un moins bon rapport coût-efficacité pour le Conseil et les opérations PAM.
53. Le Secrétariat reconnaît que les questions à prendre en considération lors de l'approbation de la révision d'un PSP dépassent la valeur et l'ampleur de celui-ci. Les commentaires communiqués par le Conseil sur ces observations seront pris en compte lorsque le Secrétariat analysera les expériences afin de dégager des enseignements et de les intégrer dans des processus améliorés.

Outil de planification budgétaire

54. L'outil de planification budgétaire est une application institutionnelle qui permet de rationaliser et d'automatiser plusieurs bases de données afin de créer un référentiel central de données de budgétisation et de planification permettant d'assurer la cohérence du contrôle de la qualité et du contrôle financier. L'outil facilitera également l'établissement de budgets reliant les allocations de ressources aux résultats et effets directs stratégiques dans l'ensemble du PAM. Sa mise en place dans les bureaux de pays a commencé conformément au calendrier fixé, et on s'attend à ce que le système initial soit mis en service d'ici à juin 2018, des améliorations supplémentaires étant prévues jusqu'à la fin de l'année.

Cadre de résultats institutionnels

55. Le Cadre de résultats institutionnels présente les buts, effets directs et résultats stratégiques se rapportant au Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, y compris les indicateurs que le PAM utilise pour planifier et suivre ses programmes et la performance en matière de gestion et en rendre compte. Ce cadre comprend des mesures indicatives destinées à déterminer la performance en matière de gestion sur le plan de l'efficacité, de l'efficacité et des économies réalisées, et constitue une composante essentielle du cadre fixé par la feuille de route intégrée, car il permet au PAM de mesurer les résultats et de s'acquitter des engagements pris dans les domaines de la transparence et de l'obligation redditionnelle.
56. Un cadre de résultats institutionnels révisé sera présenté au Conseil en novembre 2018 pour une application prévue en janvier 2019. Un conseil consultatif interne, comprenant des membres du personnel de direction et appuyé par un groupe de travail technique, a été mis sur pied pour coordonner la révision. Le Conseil d'administration prendra la décision finale au sujet de l'approbation du nouveau cadre de résultats.
57. Le cadre révisé répondra aux besoins nouveaux mis en lumière par la réforme en cours de l'Organisation des Nations Unies (ONU), en tenant compte des points suivants: directives relatives aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et orientations du Groupe des Nations Unies pour le développement sur le suivi conjoint; recommandations issues de l'Examen quadriennal complet; élaboration d'une plateforme en ligne des Nations Unies pour le suivi conjoint de la mise en œuvre des PNUAD; premiers rapports intérimaires sur les cibles et indicateurs mondiaux établis par la Division de statistique de l'ONU;

et examen complet à l'échelle du système des cibles et indicateurs mondiaux programmé en 2020 et 2025.

58. L'examen actuellement étudié et coordonné en collaboration avec des partenaires interinstitutions a mis en évidence de nouvelles possibilités et méthodes de partenariat en matière d'activités conjointes de suivi et d'obligation redditionnelle dans l'ensemble du système des Nations Unies. De vastes consultations sont en cours entre les organismes ayant leur siège à Rome sur le suivi des contributions à la réalisation des ODD et sur la collaboration autour du lien entre action humanitaire et développement.
59. La révision offre l'occasion de s'assurer que l'action du PAM est en phase avec les processus externes menés à l'échelle du système des Nations Unies. Elle permettra de faire en sorte que le PAM exploite les enseignements dégagés jusqu'ici afin d'améliorer le cadre de résultats pour mieux répondre aux besoins des bureaux de pays en matière de communication des résultats, des réalisations obtenues dans le cadre de leurs programmes et d'appui fourni aux gouvernements pour les aider à atteindre les cibles nationales associées aux ODD, ainsi qu'en matière de gestion de la performance. Les révisions devraient se concentrer en particulier sur les résultats stratégiques 5 à 8, car ces derniers semblent offrir le meilleur potentiel d'après l'expérience des bureaux de pays. De nouveaux indicateurs et de nouvelles méthodes sont expérimentés actuellement, et leurs résultats seront pris en compte dans le processus de révision.
60. Le nouveau cadre de résultats comprendra un recueil révisé d'indicateurs, de méthodes et d'orientations ayant pour but de renforcer les capacités nationales et d'appuyer les gouvernements, mais aussi de fournir une structure plus précise d'indicateurs de performance qui sera appliquée aux plans annuels de performance et au plan de gestion.

Établissement des rapports

61. Le PAM élabore actuellement des rapports annuels par pays pour les 12 bureaux de pays²⁰ qui ont mis en œuvre des programmes en application du cadre fixé par la feuille de route intégrée en 2017. Les rapports annuels par pays provisoires pour 2017 porteront à la fois sur les projets et sur les PSP, et utiliseront le cadre de résultats institutionnels pour faire état des résultats. Ils seront publiés d'ici à la fin mars 2018. Le modèle de rapport annuel par pays – qui intègre les enseignements dégagés jusqu'ici – sera appliqué à tous les bureaux de pays dotés d'un PSP en 2018 (qui ne fonctionnent plus selon le dispositif fondé sur les projets).

Portail en ligne

62. Le Secrétariat demeure résolu à ouvrir la version bêta d'un portail en ligne d'ici au deuxième trimestre de 2018, et prévoit des mises à jour progressives tout au long de l'année. Le portail permettra aux États membres d'accéder à des informations par activité sur les programmes, les financements et les résultats pour les pays dotés d'un PSP ou d'un PSPP approuvé par le Conseil d'administration. Comme il est indiqué dans les précédents points d'information, les données destinées au portail en ligne s'appuieront sur les processus de planification annuelle et les plans de gestion des opérations dans les pays. Les informations seront présentées par pays, par résultat stratégique et par cible d'ODD, par effet direct stratégique, par activité et par année, et comprendront des variables telles que les modalités d'assistance.
63. En attendant que le portail soit mis en service au deuxième trimestre de 2018, ces informations continueront d'être communiquées au moyen des plans de gestion des opérations dans les pays et du Plan de gestion du PAM pour 2017-2021. Les informations et les données issues des plans de gestion des opérations dans les pays et des plans de gestion du PAM actuel et futurs seront publiées sur le portail en ligne à partir de juin 2018.

²⁰ Des rapports annuels par pays sont en cours d'élaboration pour le Bangladesh, la Chine, la Colombie, El Salvador, l'Équateur, l'Indonésie, le Mozambique, la Namibie, la République démocratique populaire lao, la République Unie de Tanzanie, le Soudan et le Zimbabwe.

Modalités de gouvernance provisoires

Délégations de pouvoirs provisoires

64. Les modalités de gouvernance provisoires ont été approuvées à la deuxième session ordinaire de 2017 du Conseil. Elles comprennent des délégations de pouvoirs pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 et des principes destinés à encadrer l'application du recouvrement intégral des coûts afin de compléter la prorogation des dérogations au Règlement général et au Règlement financier du PAM pour les besoins de la mise en œuvre, en 2018, du cadre fixé par la feuille de route intégrée. Les modalités provisoires s'appliqueront aux bureaux de pays ayant adopté ce cadre.
65. À la lumière de l'expérience acquise au cours de la période de transition et lors des examens menés jusqu'ici, les délégations de pouvoirs permanentes seront présentées pour approbation au Conseil à sa première session ordinaire de 2020 et prendront effet, si elles sont approuvées, le 1^{er} mars 2020.

Recouvrement intégral des coûts

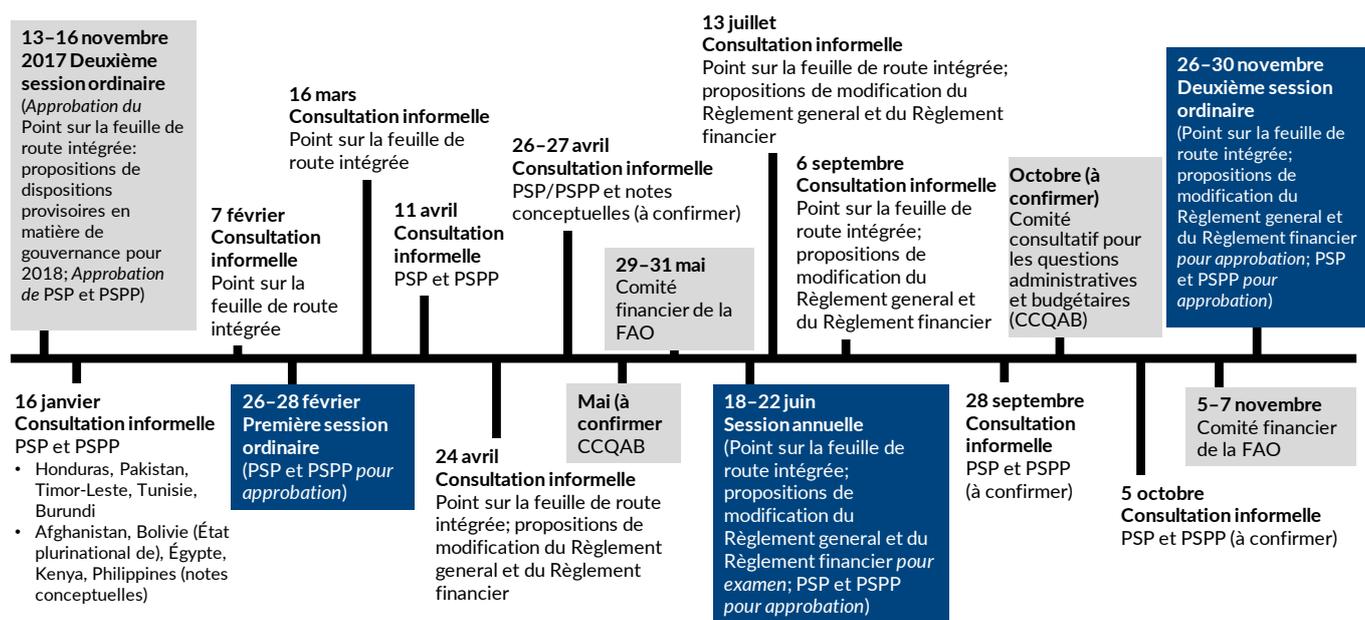
66. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil a approuvé des modalités de gouvernance provisoires encadrant l'application du recouvrement intégral des coûts à partir du 1^{er} janvier 2018. Ces dispositions provisoires s'appliquent à tous les bureaux de pays mettant en œuvre un PSP, un PSPP, un PSPP-T ou une opération d'urgence limitée. Les pays fonctionnant selon la structure fondée sur les projets continueront d'appliquer le recouvrement intégral des coûts conformément à l'article XIII.4 du Règlement général.
67. Le Secrétariat examine actuellement le texte se rapportant au recouvrement intégral des coûts dans l'article XIII.4 du Règlement général, et reconnaît que certains passages devront être actualisés une fois que tous les pays auront adopté le cadre fixé par la feuille de route intégrée. Il ne devrait pas être nécessaire de modifier l'article XIII.2 du Statut du PAM, qui définit le principe du recouvrement intégral des coûts consistant à assurer des financements suffisants pour prendre en charge l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à chaque contribution. Les fonds d'affectation spéciale, qui sont étroitement liés à la question des coûts d'appui indirects et de la prestation de services, sont aussi passés en revue dans le cadre de l'examen du recouvrement intégral des coûts. Les constatations issues de cet examen seront présentées au Conseil lors des consultations. On prévoit que les éventuelles propositions de modification de l'article XIII.4 du Règlement général seront présentées au Conseil pour examen à sa session annuelle de 2018 et pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018.

Collaboration avec les États membres en 2017 et 2018

Consultations informelles en 2018

68. Afin de faire en sorte que le Conseil continue de se mobiliser tout au long de 2018, le Secrétariat a programmé une série de consultations informelles. Ces consultations (figure 3) seront l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, de débattre des projets de PSP et de PSPP et des modalités de gouvernance provisoires et d'examiner les modifications qu'il est nécessaire d'apporter au Règlement général et au Règlement financier, qui seront présentées pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2018, ainsi que les propositions de révision des délégations de pouvoirs, qui seront soumises pour approbation à la première session ordinaire de 2020.

Figure 3: Calendrier à jour des consultations informelles de 2018



Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance