

**Point sur la feuille de route intégrée assorti des
propositions de modification du Règlement général et du
Règlement financier du PAM**



Consultation informelle

25 juillet 2018

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Introduction

1. La feuille de route intégrée définit les transformations à apporter au Plan stratégique du PAM pour 2017–2021¹ et permet d'appuyer et de mettre en évidence la contribution fournie par le PAM à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier l'objectif de développement durable (ODD) 2, "Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable", et l'ODD 17, "Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser". La feuille de route intégrée établit une architecture novatrice et détaillée qui comporte quatre composantes interdépendantes – le Plan stratégique du PAM pour 2017–2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays² (PSP), l'examen du cadre de financement³ et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021⁴.
2. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée est en bonne voie avec, en juillet 2018, 70 bureaux de pays sur 81 opérant dans le nouveau dispositif, ce qui représente près de 70 pour cent de la totalité du programme de travail du PAM. En 2019, tous les bureaux de pays opéreront dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, à mesure que les pays de la dernière vague présenteront leurs PSP ou plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) au Conseil d'administration, pour approbation.
3. L'expérience acquise avec la mise en place graduelle du dispositif a permis d'apporter de façon continue des améliorations à son utilisation. Le PAM continue à déterminer en amont et d'une manière systématique les meilleures pratiques, les problèmes et les enseignements tirés de l'expérience en vue de parfaire les directives, les processus, les procédures et les approches et d'assurer l'intégration des systèmes. La direction est consciente du rôle vital que jouent les États membres lorsqu'ils font part de leurs avis constructifs et l'encouragent à améliorer l'efficacité, l'efficacité et la fonctionnalité de la feuille de route intégrée.
4. Le présent document fait un point sur la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et présente les enseignements tirés de l'expérience et les progrès accomplis concernant certains aspects majeurs. En réponse aux observations reçues des États membres lors de la session annuelle de 2018, le document décrit aussi les efforts déployés pour harmoniser les systèmes et les pratiques du PAM avec l'ambition et les exigences de la feuille de route intégrée et l'environnement en perpétuelle évolution dans lequel le PAM opère. Le document analyse le contexte et le bien-fondé des propositions relatives à la modification du Règlement général et du Règlement financier visant à faciliter la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, et aux approches du recouvrement intégral des coûts. Compte tenu des indications et des avis formulés par le Conseil d'administration lors d'une série de consultations informelles, le Secrétariat entend présenter les modifications à apporter au Règlement général et au Règlement financier pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2018. Un projet préliminaire des révisions proposées figure dans l'annexe.

¹ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2*.

² WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1*.

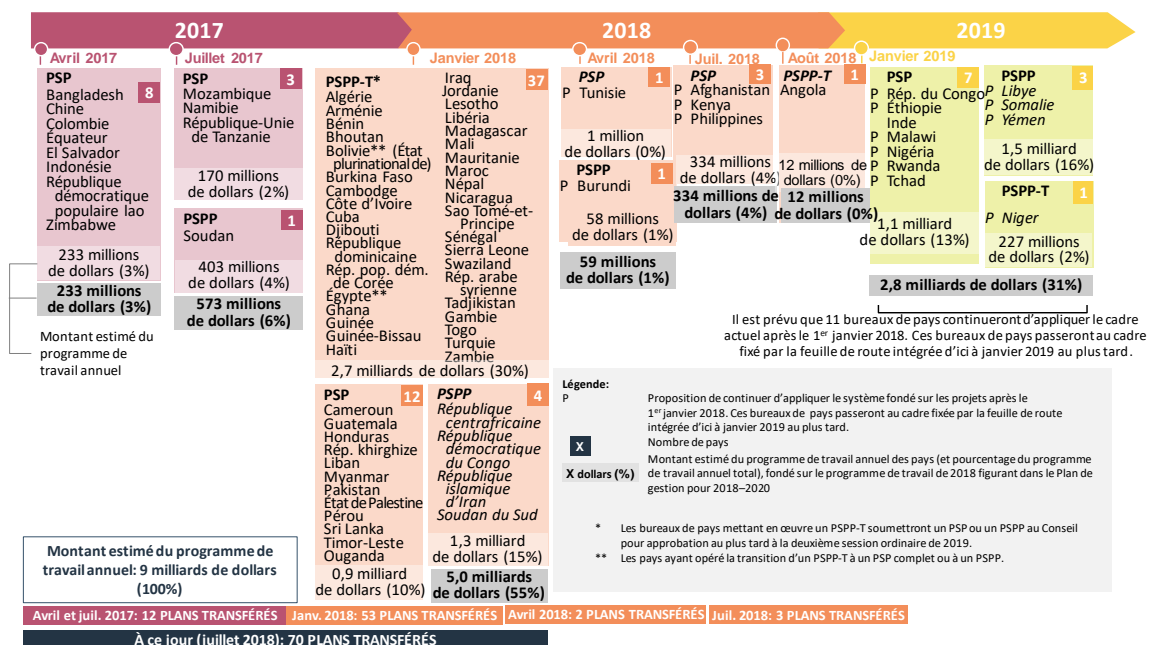
³ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

⁴ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1*.

État d'avancement de la mise en œuvre

- Après l'approbation de 20 PSP et de cinq PSPP par le Conseil d'administration en 2017, neuf autres PSP et un PSPP ont été approuvés lors de la première session ordinaire et de la session annuelle de 2018. Au 1^{er} juillet 2018, 70 bureaux de pays sur 81 étaient passés au cadre fixé par la feuille de route intégrée – 29 avec des PSP à part entière, six avec des PSPP et 35 avec des plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T) – ce qui représente près de 70 pour cent du programme de travail du PAM.
- L'approche adoptée par le Secrétariat pour mettre en œuvre la feuille de route intégrée, décidée par le Conseil à sa session annuelle de 2017, consiste à maintenir la date initiale d'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2018 pour la plupart des bureaux de pays, tout en permettant à certains autres de continuer, à titre exceptionnel, à opérer après cette date dans le cadre du système fondé sur les projets. D'ici à début 2019, tous les bureaux de pays opéreront dans le cadre de la feuille de route intégrée. La figure 1 montre pour l'ensemble des bureaux de pays le calendrier de leur passage au nouveau dispositif.

Figure 1: Calendrier indicatif de l'adoption du dispositif de la feuille de route intégrée par les bureaux de pays (2017–2019)



- Au 1^{er} juillet 2018, 35 bureaux de pays mettaient en œuvre des PSPP-T approuvés par le Directeur exécutif. Ces bureaux de pays, de même que ceux qui opèrent dans le cadre antérieur fondé sur les projets, s'emploient à élaborer des PSP ou des PSPP qui seront soumis au Conseil pour approbation. En réponse aux observations formulées par le Conseil concernant le nombre de pays censés présenter des PSP ou des PSPP pour approbation au cours du programme de travail biennal actuel, la direction propose que certains bureaux de pays soumettent leur PSP ou PSPP à la deuxième session ordinaire de 2019, de manière à ce que le nombre de PSP soumis lors de la session annuelle de 2019 ne dépasse pas 15. Si le Conseil accepte cette proposition, il conviendra de lui présenter pour approbation une modification de la politique en matière de PSP. Les

bureaux de pays concernés devront alors suivre la procédure d'approbation par correspondance pour pouvoir prolonger la durée de leur PSPP-T⁵.

Efforts visant à encourager la souplesse d'utilisation et la prévisibilité des contributions

8. Le dispositif des PSP permet au PAM d'harmoniser ses portefeuilles de pays avec les priorités nationales et de prêter assistance aux populations avec davantage d'efficacité et d'efficience, en aidant les gouvernements et les autres partenaires à atteindre les ODD. La conception, la planification et la mise en œuvre des PSP, de même que la gestion de leur performance et l'établissement de rapports à leur sujet, reposent sur la chaîne de résultats, qui rend plus évident le lien entre les ressources déployées et les résultats obtenus. Par l'intermédiaire de cette chaîne de résultats, le dispositif de la feuille de route intégrée vise à faciliter la mobilisation de ressources aux fins de l'obtention d'effets directs stratégiques concrets et propres aux pays, tout en permettant une ventilation des coûts par activité.
9. La direction du PAM espère que le gain de transparence associé au fait de détailler la structure budgétaire jusqu'à l'échelon des activités contribuera à renforcer la confiance des donateurs, en les encourageant à opter peu à peu pour des financements qui soient davantage axés sur les effets directs ou d'une plus grande souplesse d'utilisation. Les financements non affectés et les financements alloués à des niveaux plus généraux et stratégiques de la structure du budget permettront au PAM d'améliorer son efficacité opérationnelle, sa réactivité et sa flexibilité et d'optimiser aussi son recours aux outils de préfinancement. Dans le souci de promouvoir ces types de financements, le PAM s'emploiera avec ses partenaires à recueillir davantage d'éléments probants concernant les gains d'efficience et d'efficacité ainsi obtenus.
10. Le Secrétariat reconnaît que la formulation des effets directs stratégiques en étroite concertation avec les gouvernements et les partenaires est essentielle. Chaque fois que c'est possible, la direction examine les possibilités d'améliorer la cohérence et l'homogénéité des effets directs stratégiques au sein des pays et des PSP, afin d'encourager les donateurs à décider d'allouer leurs contributions à des niveaux plus généraux que celui de l'activité, notamment en affectant des fonds à des domaines d'action spécifiques ou à des priorités thématiques.
11. De plus, la direction incite les donateurs à se pencher avec elle sur la question du financement stratégique, en mettant l'accent sur l'amélioration de la souplesse d'utilisation et de la prévisibilité afin d'optimiser l'impact des ressources que le PAM reçoit:
 - outre son appel à accroître le montant de contributions non affectées, le PAM étudiera les possibilités d'améliorer l'efficience des contributions à emploi spécifique en évaluant la mesure dans laquelle les financements peuvent être alloués à des niveaux plus généraux dans la chaîne de résultats (par exemple par pays, par résultats stratégiques ou par effets directs stratégiques) et les donateurs peuvent assouplir les conditions attachées à leurs contributions. Le renforcement de la souplesse d'utilisation – permise par un financement sans aucune affectation

⁵ À la session annuelle de 2017, le Conseil a entériné un processus d'approbation par correspondance applicable aux projets qui nécessitent une révision budgétaire avant l'approbation et la mise en place d'un PSP, d'un PSPP d'un PSPP-T, ou à la prolongation de la durée d'un PSPP-T (WFP/EB.A/2017/5-A/1). Les membres du Conseil seront informés dès qu'une révision budgétaire sera mise en ligne, et disposeront de dix jours ouvrables pour communiquer leurs observations au Secrétariat.

particulière, par un financement alloué à des niveaux plus généraux que celui des activités ou par l'assouplissement ou l'élimination des conditions attachées à des contributions à emploi spécifique – permettra au PAM d'utiliser ces contributions avec davantage d'efficacité. Des conditions moins strictes permettront aussi au PAM de tirer parti de ses mécanismes de préfinancement, notamment le dispositif de prêts internes en faveur des projets⁶, le préfinancement global⁷ et le Compte d'intervention immédiate⁸, d'une manière plus stratégique.

- Le PAM continuera à rechercher les financements prévisibles, notamment sous la forme de contributions pluriannuelles (à emploi spécifique ou multilatérales) et d'accords de partenariat stratégique. Une meilleure prévisibilité des financements permet au PAM de remplir intégralement son rôle dans les contextes interdépendants de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix, et dans les partenariats avec les gouvernements ayant trait au renforcement des capacités. À plus long terme, des investissements stables ajustés aux besoins pendant toute la durée d'un PSP ou d'un PSPP d'un bureau de pays faciliteront la mise en œuvre efficace des activités du PAM aux fins de l'obtention des effets directs souhaités, notamment dans le cadre des activités liées au développement, qui demandent souvent plusieurs années pour parvenir aux effets directs attendus et produire des résultats.

Enseignements tirés de l'expérience

12. La collecte, la synthèse et la diffusion régulières des enseignements tirés de l'expérience constituent une composante majeure des efforts déployés par le PAM pour honorer son engagement à améliorer de façon continue et à gérer de manière adaptative le dispositif de la feuille de route intégrée et la mise en œuvre de celle-ci. Les enseignements tirés de l'expérience sont recueillis par divers moyens: procédures de suivi détaillées, informations structurées fournies par les pays où des PSP et des PSPP sont en cours d'exécution, réunions et téléconférences régulières avec les directeurs régionaux adjoints et les coordonnateurs régionaux, contributions directes des directeurs de pays, missions d'appui, ateliers régionaux, audits internes, évaluations et réunions tenues avec les directeurs de division et le comité directeur chargé de la feuille de route intégrée.
13. En 2017 et en 2018, la direction a présenté les enseignements tirés de l'expérience lors de consultations informelles et des sessions annuelles et ordinaires du Conseil d'administration. De nouveaux enseignements sont présentés dans les parties suivantes.

⁶ Le dispositif de prêts internes en faveur des projets permet d'allouer des préfinancements aux opérations en fonction des contributions dont il est prévu que ces opérations bénéficient. Dans ce dispositif, les contributions prévues servent de garantie au financement des dépenses relatives à l'opération avant la confirmation des contributions. Le dispositif comporte un plafond de préfinancement de 570 millions de dollars É.-U.

⁷ Le mécanisme de préfinancement global est identique au dispositif de prêts internes en faveur des projets et est assorti du même plafond de 570 millions de dollars, mais le pouvoir d'engager des dépenses repose sur la prévision du financement général, considéré comme garantie, et non sur la prévision de contributions spécifiques.

⁸ Le Compte d'intervention immédiate est un mécanisme de financement multilatéral souple, reconstituable et renouvelable, qui permet au PAM de financer des activités spécifiques lorsque des vies sont en jeu dans une situation d'urgence. L'objectif de dotation du compte est de 200 millions de dollars pour chaque exercice financier.

Processus d'examen stratégique Faim zéro

14. Les bureaux de pays font valoir régulièrement que l'élaboration d'un examen stratégique Faim zéro est précieux s'agissant d'obtenir des informations essentielles, de fournir une justification solide aux interventions du PAM et d'établir une base robuste sur laquelle concevoir un PSP à fort impact. Le processus d'examen est reconnu comme étant favorable à la mise en place de partenariats stratégiques durables avec les gouvernements, les donateurs et d'autres partenaires majeurs, et les nombreuses consultations menées dans ce cadre donnent au PAM l'occasion de se repositionner et de définir ses atouts au regard de chaque contexte.
15. Les examens stratégiques Faim zéro sont de plus en plus perçus par les gouvernements et les partenaires comme un schéma directeur permettant d'adapter d'autres ODD aux conditions locales.
16. D'autres organismes des Nations Unies participent régulièrement et activement aux examens stratégiques Faim zéro, notamment en étant membre du conseil consultatif, en cofinçant l'initiative, en participant aux validations et au lancement officiel de l'examen stratégique, ou en prenant part à l'un des mécanismes de suivi établis par le gouvernement pour superviser la mise en œuvre des actions prioritaires convenues collectivement. Quelques exemples sont présentés ci-dessous:
 - Congo: le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le PAM ont fait équipe pour mener davantage de consultations locales et régionales avec plus de 200 informateurs clés. Les résultats des consultations ont contribué à l'examen stratégique Faim zéro en fournissant des éléments probants et des descriptions concrètes concernant les lacunes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition observées dans toutes les parties du pays par une vaste gamme d'acteurs humanitaires et d'acteurs du développement.
 - Côte d'Ivoire: l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le PAM collaborent dans deux domaines: l'examen stratégique Faim zéro et l'amélioration du suivi et de l'établissement des rapports relatifs aux progrès accomplis pour atteindre l'ODD 2 et les cibles et indicateurs qui y correspondent.
 - Sierra Leone: la FAO contribue au financement de l'examen stratégique, le Représentant de la FAO participe aux réunions du conseil consultatif et les coordonnateurs de la FAO participent aux groupes de travail techniques.
 - Timor-Leste: en collaboration avec l'UNICEF, la FAO, l'Organisation mondiale de la santé, le FNUAP, ONU-Femmes, des donateurs et des partenaires locaux, le PAM aidera le Ministère de la santé et le Conseil national pour la sécurité alimentaire et la nutrition à accélérer la mise en œuvre des interventions prioritaires spécifiquement axées sur la nutrition qui sont définies dans la stratégie nationale en matière de nutrition et dans le plan d'action national relatif au Défi Faim zéro.

Transfert des ressources

17. Le transfert des ressources – le transfert ou la réaffectation des ressources des projets en cours d'achèvement en faveur de la nouvelle structure de budget de portefeuille de pays et du dispositif des PSP – est essentiel pour garantir la continuité opérationnelle au début de la mise en œuvre des PSP. Une activité d'apprentissage concernant le transfert a été menée en mars 2018. L'application des principales recommandations, notamment l'automatisation du transfert des réserves, la mise en place d'un flux de

transactions plus robuste et automatisé pour faciliter le transfert des soldes de trésorerie, et l'apport de diverses améliorations aux rapports et aux tableaux de bord relatifs aux transferts, a été achevée en mai 2018. L'activité d'apprentissage a permis de confirmer que le déblocage anticipé des budgets destinés aux PSP, aux PSPP et aux PSPP-T, le processus de transfert coordonné et la disponibilité d'outils d'appuis spéciaux sont essentiels s'agissant d'atténuer les problèmes liés aux contraintes de temps et de réduire la quantité considérable de travail à effectuer.

18. Le transfert des ressources est en cours pour les bureaux de pays qui ont lancé leur nouveau PSP en juillet 2018 et le travail continuera jusqu'à la fin de l'année 2018, y compris pour les dix bureaux de pays restants qui opèrent dans le système fondé sur les projets. Le déblocage anticipé des budgets et la préparation de la poursuite des transferts en 2019 commenceront au troisième trimestre 2018.

Audit interne et évaluation de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée

19. En mai 2018, le Bureau de l'audit interne a présenté son audit de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée. De manière générale, le Bureau de l'audit interne a jugé que cette phase expérimentale était partiellement satisfaisante, mais que des efforts considérables restaient encore à accomplir. Quatre domaines hautement prioritaires méritaient une attention particulière: le calendrier, le champ d'action et l'évaluation des plans pilotes; les capacités de mise en œuvre de la feuille de route intégrée; la démonstration de la capacité à produire des résultats dans le cadre des activités nouvellement conçues; et les contrôles relatifs à la gestion des budgets ainsi que la souplesse d'utilisation de ces derniers. Huit autres domaines étaient classés moyennement prioritaires.
20. La direction a travaillé avec le Bureau de l'audit interne afin de déterminer les mesures à prendre pour mettre en œuvre les recommandations ainsi que le calendrier de ces mesures. Ces dernières consistent notamment à prévoir des investissements suffisants et à fournir aux bureaux de pays l'appui et les capacités nécessaires à la transition. Le comité directeur de la feuille de route intégrée restera en place jusqu'au premier trimestre 2020 pour superviser la mise en œuvre et évaluer les incidences des changements. Il évaluera également la disponibilité de financements de démarrage permettant de lancer et de mettre en œuvre les activités nouvellement approuvées. L'équipe de mise en œuvre de la feuille de route intégrée restera en place au moins jusqu'au premier trimestre 2019; elle examinera et évaluera la flexibilité de la gestion des fonds ainsi que les processus de rationalisation. Les mesures convenues sont en cours d'application et le Conseil d'administration sera régulièrement tenu au courant des progrès accomplis.
21. Sur la base de l'audit interne de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée⁹, le Bureau de l'évaluation du PAM a demandé que soit menée une évaluation stratégique indépendante des PSP pilotes, pour évaluer la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et en rendre compte, tout en mettant l'accent sur sa contribution au respect de l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage. Le travail sur le terrain a été conduit de janvier à juillet 2018 et l'évaluation est en cours d'élaboration. Le rapport et la réponse de la direction seront présentés au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018. Les conclusions de l'audit et de l'évaluation compléteront les enseignements tirés

⁹ Au cours de la consultation informelle du 27 avril 2018, la direction a présenté un aperçu des conclusions de l'audit et de la réponse donnée par la direction aux recommandations correspondantes. WFP/EB.A/2018/6-F/1.

de l'expérience qui ont été recueillis par la direction, afin de mieux appuyer la transformation du PAM.

Progrès concernant les aspects majeurs

Harmonisation et simplification de la feuille de route intégrée

22. Un atelier de hauts responsables sur l'harmonisation et la simplification a été organisé en mai 2018 pour examiner les principales questions en suspens et approuver ainsi qu'affiner les propositions relatives à la simplification et à l'harmonisation d'un certain nombre de processus internes de la feuille de route intégrée. Les participants se sont penchés sur un large éventail de questions internes, notamment les suivantes: le cadre de responsabilité; la préparation organisationnelle; les possibilités d'optimiser l'impact des financements, de renforcer les liens entre les ressources et les résultats, et de simplifier la structure et les procédures du budget de portefeuille de pays ainsi que les processus d'examen interne; et les processus de planification et d'établissement des rapports. Les résultats de l'atelier et les suites données sont en cours de concrétisation.

Simplification des procédures et de la structure du budget de portefeuille de pays

23. Comme indiqué dans le point sur la feuille de route intégrée précédent¹⁰, les importants retours d'information et les enseignements tirés de l'expérience concernant la mise en service de la feuille de route intégrée et l'application de la structure du budget de portefeuille de pays ont fait état d'un certain nombre de problèmes liés à la complexité des procédures internes concernant la gestion des fonds.
24. Conformément aux décisions prises lors de l'atelier sur l'harmonisation et la simplification, certains éléments de la planification des coûts aux niveaux 4 et 5 de la classification détaillée des coûts seront regroupés en un nombre limité de cas, en particulier lorsque les circonstances opérationnelles rendent la ventilation des coûts au niveau du bureau de pays impraticable et inexacte. Ce travail de regroupement effectué aux niveaux 4 et 5 devrait réduire la charge de travail associée aux transactions et simplifier la gestion des fonds dans les bureaux de pays.
25. Les catégories de planification des coûts seront également simplifiées. Par exemple, les quatre catégories de planification des coûts du niveau 4 de la classification détaillée des coûts, dans la macrocatégorie des coûts de mise en œuvre, seront regroupées en une seule catégorie. Les coûts d'administration seront également regroupés à la fois dans la macrocatégorie des coûts de mise en œuvre et dans celle des coûts d'appui directs (CAD). De plus, les postes de planification relevant de la prestation de services seront simplifiés, et les coûts relatifs aux transports terrestres et dans le pays seront éliminés du niveau de planification ayant trait aux transferts de vivres.
26. Il convient de noter que les éléments de planification liés aux quatre macrocatégories de coûts – transfert, mise en œuvre, CAD et coûts d'appui indirects (CAI) – seront conservés, avec un reclassement minimal des coûts d'une catégorie à une autre. Les améliorations qu'il est prévu d'apporter à la structure des coûts et à leur gestion concerneront uniquement les niveaux 4 et 5 de la structure du budget de portefeuille de pays. Aucune modification ne sera apportée au niveau 2, qui se rapporte aux modalités de transfert – produits alimentaires, transfert de type monétaire,

¹⁰ WFP/EB.A/2018/5-D/1.

renforcement des capacités et prestation de services – ni le niveau 3, qui a trait à la valeur et au coût des transferts, qu'il s'agisse de transferts de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire.

27. Les participants à l'atelier ont également examiné les procédures de planification budgétaire. Ils ont convenu de modifier les méthodes d'élaboration applicables aux dernières années d'un budget de portefeuille de pays afin de tenir compte de la mise en place de l'automatisation visant à faciliter la production d'informations budgétaires détaillées.
28. Lors des consultations informelles, la direction donnera des informations aux États membres sur les progrès accomplis concernant ces évolutions et sur l'impact potentiel de celles-ci. L'effort de simplification des procédures ne nuira pas à la transparence, qui demeure un principe fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée.

Examen interne et approbation des plans stratégiques de pays

29. Il est admis que les composantes et principes inhérents au dispositif de la feuille de route intégrée produisent les incidences souhaitées, cependant, on a déterminé d'autres possibilités de simplification pour faire en sorte que le nouveau modèle de fonctionnement contribue à renforcer la réactivité et la flexibilité opérationnelles du PAM et à améliorer l'efficacité et l'efficience de ses activités. L'un des principaux domaines concernés est la simplification des procédures et systèmes internes ayant trait à l'examen et à l'approbation des PSP ainsi qu'à leurs révisions. Des propositions concrètes de simplification ont été examinées au cours d'ateliers spéciaux rassemblant des hauts responsables et des experts techniques des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège. À l'heure actuelle, des groupes de travail internes et la haute direction se penchent sur les solutions susceptibles d'améliorer l'efficience du processus de révision des PSP, notamment grâce à une approbation interne plus spécifique des éléments stratégiques des PSP.

Portail en ligne

30. Honorant les engagements pris lors de la deuxième session annuelle de 2016, la direction lancera la version bêta du portail en ligne destiné aux États membres et aux donateurs partenaires en juillet 2018. Le portail donne accès à des informations relatives aux programmes, aux aspects financiers et à la performance des PSP et des PSPP approuvés par le Conseil d'administration, et améliore la transparence de la planification réalisée par le PAM et des résultats qu'il obtient dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée.
31. Le portail en ligne rassemble des données provenant de nombreux systèmes institutionnels et intègre le processus de planification annuel du PAM et les plans de gestion des bureaux de pays. Les données sont présentées par pays, résultats stratégiques, effets directs stratégiques, activités et années, et peuvent être filtrées en fonction des besoins de l'utilisateur.
32. Le lancement de la version bêta du portail permet aux États membres, aux donateurs partenaires et au PAM de naviguer sur la plateforme d'information et de déterminer conjointement la meilleure combinaison de données utiles et de fonctionnalités améliorées à prévoir pour les versions suivantes. L'amélioration permanente du portail jusqu'à fin 2018 vise aussi à résoudre tout problème éventuel concernant l'intégration des systèmes, afin de garantir la cohérence des séries de données provenant de sources différentes.

Formulation des effets directs stratégiques

33. Le cadre de résultats constitue l'élément essentiel des PSP. Le PAM a soigneusement mis au point des directives internes pour la formulation de la chaîne de résultats, notamment les effets directs stratégiques et les activités, dès les premiers plans pilotes de 2017. Des efforts sont consentis actuellement en vue d'améliorer la cohérence et l'homogénéité entre les pays et les PSP, chaque fois que c'est possible, ainsi que l'alignement sur les priorités et les politiques des gouvernements, des donateurs et des partenaires. Si les directives actualisées tenant compte des résultats de ces travaux permettront d'améliorer la cohérence, les chaînes de résultats continueront à être formulées au niveau des pays et à être adaptées aux priorités et aux besoins propres à chaque pays. Plus spécifiquement, les effets directs stratégiques et les activités ne devraient pas être les mêmes dans chaque pays, mais un degré de comparabilité minimal sera assuré. On attend des bureaux de pays qu'ils mènent des consultations nationales approfondies, y compris avec les donateurs, pour convenir de la façon la plus appropriée de formuler les effets directs stratégiques et les activités. La formulation des chaînes de résultats continuera à reposer sur la nécessité de veiller à la cohérence entre les programmes et visera à produire le plus fort impact possible au profit des bénéficiaires, tout en tenant compte du financement et des exigences en matière de communication d'informations, autant que de besoin.
34. La formulation des effets directs stratégiques devrait aussi bénéficier de la mise en place du processus de consultation en deux étapes¹¹, qui permet aux États membres de formuler des avis stratégiques dès le début de l'élaboration des PSP. Les consultations informelles sur les notes conceptuelles — qui énoncent l'orientation stratégique globale et les priorités du programme de travail du PAM dans un pays, en particulier les prévisions concernant les résultats stratégiques, les effets directs stratégiques, les domaines d'action privilégiés, les produits, les activités et le système de suivi et d'évaluation associé — constituent pour les membres du Conseil d'administration une excellente occasion de faire part avec précision de leurs avis stratégiques, en concertation avec leur capitale et leurs missions dans les pays, à une étape déterminante de l'élaboration des portefeuilles de programme de pays.

Cadre de résultats institutionnels et établissement des rapports

35. Le PAM continue à réviser le Cadre de résultats institutionnels tout en veillant à la continuité de ses opérations et de l'application de son approche; la direction prévoit de présenter le Cadre de résultats institutionnels révisé au Conseil d'administration pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2018. Les travaux sont centrés sur le perfectionnement des indicateurs et des méthodes concernant les programmes et sur la définition de nouveaux indicateurs liés aux ODD qui permettent au PAM d'harmoniser ses efforts et de rendre compte plus largement de sa contribution à la réalisation des cibles nationales liées aux ODD. Des travaux également en cours visent à intégrer la mesure de la performance en matière de gestion dans un cadre unique, le Cadre de résultats institutionnels.
36. Concernant la mesure de la performance des programmes, des progrès ont été accomplis dans de nombreux domaines thématiques, un surcroît d'attention devant être accordé aux domaines du renforcement des capacités, des systèmes alimentaires et des partenariats, dans lesquels la mesure de la performance doit être améliorée. En

¹¹ La direction a lancé le processus en deux étapes au cours des consultations informelles d'avril 2018, pour les projets de PSP et de PSPP qui seront présentés pour approbation lors de la deuxième session ordinaire de 2018.

juin, une consultation sur la mise à jour du Cadre de résultats institutionnels a été organisée avec le personnel de terrain et les unités techniques du Siège. Les modifications proposées ont été débattues et l'expérimentation de nouveaux indicateurs liés aux ODD a été planifiée. L'objectif de la consultation était de parvenir à un large consensus au sein du PAM sur la mesure révisée de la performance des programmes dans le Cadre de résultats institutionnels.

37. La mise en évidence de la contribution que le PAM apporte aux pays pour les aider à atteindre les cibles des ODD qu'ils se sont fixées revêt une importance particulière étant donné l'approche définie dans le document de stratégie à l'échelle du système des Nations Unies, qui figure en annexe au rapport du Secrétaire général de décembre 2017¹². Dans ce rapport, il est recommandé aux organismes des Nations Unies de renforcer les systèmes leur permettant de rendre compte de la façon dont ils honorent les engagements du Programme 2030, notamment avec l'adoption d'un système collectif d'établissement de rapports sur leurs contributions à la réalisation des objectifs nationaux liés aux ODD.
38. Les enseignements tirés de l'expérience et les avis ressortant des rapports annuels et des consultations de 2017 sont également pris en compte pour réviser le Cadre de résultats institutionnels, y compris les observations reçues de la part du Conseil d'administration au sujet du rapport annuel sur les résultats. Le consensus est général au PAM pour reconnaître que l'établissement de rapports fondés sur des éléments probants fait partie des éléments à améliorer. De nouvelles améliorations et une normalisation plus poussée seront réalisées à mesure que le PAM tire des leçons de la transition actuellement en cours, la totalité de son portefeuille évoluant vers le dispositif des PSP.
39. Dans le souci de renforcer le cadre de résultats, la mesure de la performance en matière d'appui à la gestion est en cours d'intégration dans un cadre de résultats unique sous-tendant la mise en œuvre des programmes des bureaux de pays. Dans ce cadre, la performance du programme et la performance de la gestion sont mesurées comme des éléments mutuellement complémentaires. Le cadre logique de résultats stratégiques décrit ce que fait le PAM; l'élément relatif à l'appui à la gestion décrit la façon dont le PAM obtient les résultats stratégiques. L'intégration d'indicateurs de performance clés dans le cadre de résultats doit contribuer à améliorer la cohérence, fournir des indications pour l'établissement des objectifs en matière de planification de la performance de la gestion, et faciliter l'établissement des rapports à la fois pour répondre aux besoins internes et pour honorer les engagements institutionnels relatifs au respect de l'obligation redditionnelle et à la transparence.
40. Le PAM propose que le Cadre de résultats institutionnels intègre la hiérarchie des résultats et que les indicateurs et les activités soient régulièrement présentés au Conseil d'administration, pour information. Il sera ainsi plus facile pour le PAM d'évoluer dans le contexte dynamique créé par son passage au dispositif de la feuille de route intégrée et par son adaptation à la réforme du système des Nations Unies.

¹² Voir une version préliminaire du document "Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030: notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé" à l'adresse: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17292Advance_copy_SG_Report.pdf.

Préparation organisationnelle

41. Les activités relatives à l'amélioration de la préparation organisationnelle visant à aider les bureaux de pays à s'insérer dans le nouveau dispositif établi par la feuille de route intégrée se poursuivent partout dans le monde et donnent lieu au déploiement de missions spéciales dans les bureaux de pays prioritaires, conduites par les bureaux régionaux avec un appui de la Division des ressources humaines si nécessaire. Ces activités sont fondées sur les quatre dimensions du modèle de capacités intégré – culture, organisation, compétences et talents – et sont appuyées par une boîte à outils de préparation organisationnelle pour l'application de la feuille de route intégrée. La boîte à outils a été actualisée sur la base des premiers enseignements tirés de l'expérience des bureaux de pays pilotes des vagues 1A et 1B.
42. Une analyse approfondie des effectifs et des changements structurels dans les bureaux de pays pilotes est en passe d'être achevée, et a déjà fourni des éléments utiles à l'élaboration de directives institutionnelles à ce sujet. En accord avec les premiers résultats, la boîte à outils d'harmonisation organisationnelle des bureaux de pays ("*Designing a Dynamic WFP*" (Concevoir un PAM dynamique)) a été révisée et récemment remise à disposition. Des analyses des besoins des bureaux de pays concernant l'apprentissage ont aussi été menées dans certains bureaux de pays pour faciliter la détermination des besoins des bureaux en matière de ressources humaines. Les analyses se poursuivent dans d'autres sites prioritaires.
43. Pour faire en sorte que les bureaux de pays soient dotés des effectifs et des structures nécessaires à la mise en œuvre de leurs PSP et qu'une approche homogène soit appliquée dans l'ensemble du PAM, le personnel de la fonction de gestion des ressources humaines s'emploie à mettre en œuvre un projet d'harmonisation organisationnelle détaillé, qui durera deux à trois ans. Le projet concernera tous les bureaux, en mettant à disposition des directives, des ressources et des processus actualisés et normalisés; il aura aussi pour objectif de fournir un appui direct et multidisciplinaire en matière de ressources humaines à des bureaux de pays prioritaires de chaque région. Dans le cadre des activités du projet, les bureaux de pays bénéficieront notamment d'un appui pour déterminer les besoins en matière de planification des effectifs, les problèmes structurels et les lacunes en matière de compétences et de talents et, si possible, pour prendre les mesures correctives qui conviennent.

Modalités de gouvernance

44. Comme prévu dans la politique en matière de PSP et dans l'examen du cadre financier, la mise en œuvre du nouveau cadre de programmes et du nouveau cadre financier exige l'apport de modifications au Règlement général et au Règlement financier actuel du PAM dans trois grands domaines: terminologie et définitions cohérentes avec la nouvelle structure¹³; application du principe de recouvrement intégral des coûts et définition de nouvelles catégories de coûts; et modifications des délégations de pouvoirs.

¹³ Le Secrétariat continue à travailler sur les nouveaux énoncés, en particulier les définitions figurant à l'article 1.1 du Règlement financier, aux fins de l'harmonisation des articles concernés du Règlement général et du Règlement financier avec les politiques nouvellement approuvées par le Conseil d'administration. Les énoncés qui mentionnent les catégories de programme existantes, par exemple les opérations d'urgence, seront modifiés pour faire référence aux éléments du dispositif de la feuille de route intégrée.

45. Les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement général et au Règlement financier, en lien avec la cohérence de la terminologie et des définitions, l'application du principe de recouvrement intégral des coûts, et l'établissement de nouvelles catégories de coûts, sont décrites ci-après et présentées dans l'annexe. Au cours des prochaines consultations informelles, les membres sont invités à formuler des avis sur ces propositions de modification, avant qu'elles ne soient présentées pour approbation lors de la deuxième session ordinaire de 2018. Si elles sont approuvées, les modifications en question prendront effet le 1^{er} janvier 2019.
46. Les délégations de pouvoirs provisoires approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017 sont valables jusqu'au 29 février 2020. À l'issue d'un examen de ces délégations provisoires, des délégations de pouvoirs permanentes¹⁴ seront présentées au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020 et, si elles sont approuvées, prendront effet le 1^{er} mars 2020.

Terminologie et définitions cohérentes avec la structure des plans stratégiques de pays

47. Dans le Règlement général et le Règlement financier du PAM, il conviendra de modifier la terminologie relative aux catégories d'activités existantes, afin d'assurer la cohérence avec le dispositif de la feuille de route intégrée. Les modifications sont présentées dans l'annexe.
48. Les principales modifications sont les suivantes:
 - i) L'article II.2 du Règlement général, qui définit les catégories d'activités du PAM, a été modifié pour se référer aux PSP, aux PSPP, aux opérations d'urgence limitées et aux PSPP-T.
 - ii) L'article X.2 du Règlement général a été modifié pour supprimer les mentions aux schémas de stratégies de pays et aux programmes de pays qui n'existent plus dans le dispositif établi par la feuille de route intégrée.
 - iii) L'article I du Règlement financier (Définitions) a été modifié.
49. Le texte du Règlement général a également été révisé en certains endroits pour rendre compte du fait que les contributions du PAM peuvent être faites en espèces et non plus seulement sous forme de produits alimentaires ou de services.

Recouvrement intégral des coûts

50. Les principes régissant l'application du recouvrement intégral des coûts pour les bureaux de pays opérant dans le dispositif des PSP ont été présentés au Conseil d'administration qui les a approuvés, au titre de l'examen du cadre financier à la deuxième session ordinaire de 2016, et au titre du point sur la feuille de route intégrée à la deuxième session ordinaire de 2017. Les propositions de modification du Règlement général et du Règlement financier sont en phase avec les principes précédemment approuvés. Les propositions figurent dans l'annexe et concernent tout particulièrement la révision de l'article XIII.4 du Règlement général (Types de contributions).

¹⁴ L'élaboration des délégations de pouvoirs permanentes fera fond sur l'expérience acquise avec les délégations de pouvoirs provisoires (du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020) et sur un examen qui vise à garantir que le Conseil d'administration conserve son rôle fondamental d'approbation et de contrôle.

51. Les alinéas (a) à (d) de l'article XIII.4 du Règlement général ont été simplifiés en deux alinéas (a) et (b) révisés de l'article XIII.4 (voir l'annexe) afin de rendre compte du fait que les contributions reçues de la part des donateurs se composent des éléments suivants:
- les coûts de transfert et les coûts de mise en œuvre, qui seront calculés sur la base des coûts estimatifs;
 - les CAD, qui seront calculés au prorata du budget estimatif alloué aux CAD dans un pays donné; et
 - les CAI, qui sont calculés sur la base de pourcentages types, déterminés par le Conseil d'administration, de toutes les autres catégories de coûts.
52. Il convient de noter que, pour faciliter la compréhension de la nouvelle structure de coûts dans l'ensemble du PAM durant la mise en service initiale du dispositif de la feuille de route intégrée, et pour marquer la différence entre la catégorie des CAD relevant de la structure financière fondée sur les projets, et la catégorie de coûts d'appui figurant dans la nouvelle structure de budget de portefeuille de pays, la catégorie des CAD de la structure de budget de portefeuille de pays était désignée par l'expression "CAD ajustés". Cependant, étant donné que, début 2019, toutes les opérations du PAM auront été transférées dans le dispositif de la feuille de route intégrée, et à la lumière des propositions de modification du Règlement général et du Règlement financier, la direction propose que le qualificatif "ajusté" soit abandonné et que, dans un souci de simplicité, l'expression "coûts d'appui directs" ou "CAD" soit employée dans le contexte de la feuille de route intégrée.
53. Il est également proposé de continuer à laisser une certaine souplesse à l'établissement du taux de recouvrement des CAD s'agissant des services relevant du mandat du PAM. La formulation proposée pour l'article XIII.4 du Règlement général est cohérente avec la souplesse initialement consentie par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017¹⁵.

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

54. L'ensemble des taux de recouvrement des CAI seront approuvés chaque année dans le plan de gestion du PAM. Pour 2018, le Conseil d'administration a approuvé un taux institutionnel de 6,5 pour cent. Tout autre taux de recouvrement des CAI, comme ceux qui sont proposés dans les paragraphes suivants, feront chaque année l'objet d'un examen et d'une approbation.

Taux réduit de recouvrement des CAI pour les contributions des gouvernements en faveur de leurs propres programmes

55. Actuellement, lorsque des activités extrabudgétaires sont planifiées, financées et gérées au niveau du pays et mises en œuvre au titre d'un fonds d'affectation spéciale, le taux de recouvrement des CAI peut être établi à 4 pour cent. En effet, ces activités sont indépendantes des programmes du PAM et entraînent des coûts d'appui plus faibles, car des accords sont passés au niveau local avec les gouvernements hôtes, de sorte que le Siège du PAM fournit un appui minimal. Conformément aux dispositions décrites au paragraphe 84, les fonds d'affectation spéciale mis en place au niveau du pays seront intégrés dans le dispositif de la feuille de route intégrée.

¹⁵ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

56. Le taux réduit de recouvrement des CAI est utile parce qu'il encourage les gouvernements à fournir un appui et favorise la prise en charge des activités par les pays. Notant que les contributions des gouvernements hôtes en faveur de leurs propres programmes se traduisent par l'apport d'un soutien minimal de la part du Siège, la direction recommande de laisser une certaine souplesse à l'établissement du taux de recouvrement des CAI, afin qu'un taux réduit, de 4 pour cent, puisse être appliqué aux contributions des gouvernements hôtes en faveur de leurs propres programmes.
57. Cette recommandation serait appliquée en faisant figurer dans le plan de gestion annuel un taux de recouvrement des CAI distinct pour les contributions des gouvernements hôtes. Ces taux étant approuvés annuellement, les occasions de réviser et de remanier leur utilisation reviendront régulièrement au titre de l'examen et de l'approbation du plan de gestion par le Conseil d'administration.
58. Entre 2011 et 2016, le PAM a reçu environ 1 milliard de dollars É.-U. sous la forme de contributions fournies par les gouvernements hôtes. Une analyse des contributions des gouvernements hôtes en faveur de leurs propres programmes pendant cette période – à l'exception des contributions telles que celles qui relèvent des accords de couplage (décrits dans la sous-partie suivante) et des contributions de contrepartie en espèces versées par les gouvernements, pour lesquelles aucun CAI n'est réclamé au gouvernement hôte – montre que l'établissement du taux de recouvrement des CAI à 4 pour cent se serait traduit par un manque à gagner annuel d'environ 1 million de dollars au titre du produit du recouvrement des CAI sur ces contributions.
59. L'analyse a également porté sur les contributions en nature, représentant un montant total de 470 millions de dollars, reçues de la part des gouvernements hôtes dans le cadre d'accords de couplage et affectées à des opérations conduites dans leurs propres pays pendant la période 2011-2016. Si le taux de recouvrement des CAI appliqués aux contributions en espèces couplées à des contributions en nature avait été établi à 4 pour cent, le manque à gagner annuel au titre du recouvrement des CAI se serait élevé approximativement à 3,7 millions de dollars.

Taux réduit de recouvrement des coûts d'appui indirects pour la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire

60. À la session annuelle de 2018, la direction a présenté une proposition relative à l'application d'un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions fournies par un pays en développement en faveur d'un autre dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. La direction a affiné la proposition en vue de laisser une certaine souplesse aux pays en développement pour ce qui est d'assurer le recouvrement intégral des coûts, dans un souci d'harmonisation avec l'article XIII.2 du Règlement général (Contributions), qui dispose que:

Les donateurs peuvent apporter des contributions en produits, en espèces et en services acceptables appropriés, conformément aux dispositions du Règlement général issu du présent Statut. Sauf disposition contraire du Règlement général concernant les pays en développement, les pays en transition et d'autres donateurs non habituels, ou d'autres cas exceptionnels, chaque donateur doit verser les montants nécessaires pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés à ses contributions.

61. Le critère de sélection des États membres ayant droit à une assistance pour assurer le recouvrement intégral des coûts a été élargi par le Conseil d'administration lorsqu'il a approuvé la stratégie décrite dans le document de 2004 intitulé "De nouveaux

partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – Élargissement de la base de donateurs du PAM¹⁶. Ce critère, également employé pour déterminer les donateurs ayant droit à bénéficier du dispositif de couplage, est ainsi défini: "Pour déterminer si un État membre qui ne peut assurer [le] recouvrement [intégral des coûts] a le droit de bénéficier de mesures spéciales... le PAM propose d'utiliser comme critère le revenu national brut par habitant. Les pays ayant droit à une assistance pour assurer le recouvrement intégral des coûts seront les pays moins avancés, les pays à revenu faible et à revenu faible/moyen qui sont définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)". Les pays ayant droit à une assistance sont les pays les moins avancés, les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, tels qu'ils sont définis par l'Organisation de coopération et de développement économiques¹⁷.

62. Cette approche permettrait aux pays actuellement habilités à bénéficier du dispositif de couplage de participer à des mécanismes de coopération Sud-Sud ou triangulaire avec une souplesse suffisante pour pouvoir bénéficier d'un taux réduit de recouvrement des CAI établi à 4 pour cent. Ce taux réduit contribuerait à encourager l'apport de contributions supplémentaires, comme le préconise la stratégie de 2004 pour l'élargissement de la base de donateurs.
63. Il convient de noter qu'une analyse des contributions reçues entre 2011 et 2016¹⁸, sur la base des critères susmentionnés, montre qu'il y aurait eu pendant cette période un manque à gagner d'environ 0,3 million de dollars au titre du recouvrement des CAI si un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent avait été appliqué.

Taux réduit de recouvrement des coûts d'appui indirects pour le Compte d'intervention immédiate et les contributions en espèces qui ne sont affectées à aucune fin particulière

64. L'alinéa (e) de article XIII.4 du Règlement général dispose que "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."
65. Dans le cas des contributions affectées au Compte d'intervention immédiate, la direction propose qu'un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent soit appliqué afin d'améliorer le recouvrement des coûts. L'application de ce taux, sur la base d'un montant de contributions destinées au Compte d'intervention immédiate de 47 millions de dollars en 2017, permettrait de générer un gain de 1,8 million de dollars chaque année.
66. L'alinéa (e) de l'article XIII. 4 du Règlement général établit que "Les donateurs fournissant des contributions en espèces qui ne sont affectées à aucune fin particulière ... ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour couvrir

¹⁶ WFP/EB.3/2004/4-C.

¹⁷ Une liste des pays remplissant les critères requis est disponible à l'adresse: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>.

¹⁸ Exception faite des contributions telles que celles qui relèvent de dispositifs de couplage qui ne génèrent aucun CAI.

l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui correspondant à leur contribution", cependant, il est d'usage de recouvrer les CAI sur ce type de contributions.

67. Dans ce contexte, la direction recommande que la proposition relative à l'établissement d'un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent soit étendue aux contributions en espèces qui ne sont affectées à aucune fin particulière. En conséquence le taux de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent actuellement appliqué à ce type de contributions serait ramené à 4 pour cent. Le produit du recouvrement des CAI généré par ce type de contributions, évaluées à 45 millions de dollars en 2017, s'élevait à 2,9 millions de dollars¹⁹. L'application d'un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent se serait traduit par un manque à gagner d'environ 1,2 million de dollars au titre du produit du recouvrement.
68. Il convient de noter que les deux propositions conjuguées devraient avoir une faible incidence positive sur le produit du recouvrement des CAI.
69. Il est probable que les propositions décrites ci-dessus nécessitent l'apport de modifications à l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général. Sous réserve des avis formulés par les États membres au sujet de ces deux propositions, une proposition de modification de l'énoncé de l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général sera présentée pour examen avant la tenue de la consultation informelle du 6 septembre.

Dispositif de couplage

70. Aux termes de l'alinéa (f) de l'article XIII.4, le couplage est autorisé en tant que méthode permettant d'assurer le recouvrement intégral des coûts lorsqu'un pays en développement, un pays en transition ou d'autres donateurs non habituels fournissent des contributions en nature mais ne financent par les coûts associés. Dans ce cas, la contribution est "couplée" à une contribution en espèces distincte qu'un ou plusieurs autres donateurs fournissent afin de couvrir les coûts opérationnels et les coûts d'appui associés.
71. Le critère actuellement employé pour déterminer les donateurs habilités à bénéficier des dispositifs de couplage – comme indiqué au paragraphe 61 – a été examiné pour la dernière fois par le Conseil d'administration en 2004. Il convient de noter qu'actuellement, aucune modification des exigences à satisfaire pour bénéficier du couplage n'est envisagée.
72. Le couplage a été efficace s'agissant de mobiliser des contributions auprès de nouveaux donateurs — souvent en permettant à des gouvernements d'investir dans des opérations du PAM menées dans leurs propres pays, ce qui est susceptible de renforcer la durabilité de ces opérations — et d'élargir la base de donateurs du PAM à une période où les besoins en matière d'assistance ne cessent d'augmenter. Entre 2004 et 2016, le PAM a reçu dans le cadre d'accords de couplage environ 1,5 million de tonnes de vivres, équivalant à 958 millions de dollars.

Élargissement du dispositif de couplage aux contributions en espèces

73. La direction souhaite conserver l'article XIII.4 du Règlement général, qui autorise le couplage, et elle propose d'en étendre la portée à d'autres contributions que les contributions en nature sous forme de produits ou de services, pour englober les contributions en espèces.

¹⁹ En 2017, le taux de recouvrement des CAI était de 7 pour cent.

74. Cette proposition visant à étendre les dispositifs de couplage aux contributions en espèces illustre l'évolution récente du PAM qui, d'organisme d'aide alimentaire est devenu un organisme d'assistance alimentaire, et témoigne de la place croissante qu'occupent les transferts de type monétaire dans ses opérations: en 2009, le PAM avait effectué des transferts de type monétaire d'une valeur approximative de 10 millions de dollars dans dix pays, et en 2017 ces transferts ont atteint 1,4 milliard de dollars et intéressé 61 pays. Les modifications proposées pour permettre cette extension figurent en détail à l'alinéa (d) de l'article XIII.4 du Règlement général présenté dans l'annexe.
75. Sur les 59 bureaux de pays opérant actuellement dans le dispositif des PSP dans des pays habilités à bénéficier de dispositifs de couplage, sept²⁰ ne mettent pas en œuvre de composantes de transfert de produits alimentaires et cinq²¹ mettent en œuvre des programmes fondés essentiellement sur les transferts de type monétaire, les transferts de produits alimentaires ne représentant que 15 pour cent, voire moins, de leur programme de travail.
76. Pour tout gouvernement hôte confronté à des restrictions législatives ou politiques relatives au financement des coûts associés – lequel pourrait être assuré au moyen d'accords de couplage – la possibilité d'appuyer les opérations du PAM est limitée. Par exemple, dans un pays, le PAM est en pourparlers avec les représentants d'une collectivité provinciale au sujet d'une importante contribution en espèces requise pour appuyer des activités nutritionnelles essentielles. Or, les restrictions législatives applicables au paiement des frais généraux entraînent des retards et compromettent l'aptitude du Gouvernement à répondre au besoin d'appui urgent.

Approbation d'accords de couplage à titre exceptionnel

77. La direction envisage également de proposer de déléguer au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver des dispositifs de couplage à titre exceptionnel pour les contributions de donateurs quels qu'ils soient. Cette proposition est cohérente avec l'article XIII.2 du Règlement général, qui reconnaît l'existence de situations exceptionnelles s'agissant d'assurer le recouvrement intégral des coûts, et avec l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général, aux termes duquel le Directeur exécutif peut "exceptionnellement" déroger à l'application des CAI pour toute contribution en nature destinée à financer les CAD. Des critères identiques à ceux qui sont définis à l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général pourraient être établis, notamment la nécessité de veiller à ce que ces dispositifs n'entraînent pas de surcharge de travail administratif ou l'établissement de rapports additionnels. Toute approbation de ce type accordée à titre exceptionnel figurerait dans le rapport annuel du Directeur exécutif sur l'utilisation des contributions et les dérogations. Sous réserve des avis formulés par les États membres à ce sujet, la proposition de modification du texte de l'article XIII.4 du Règlement général sera présentée pour examen avant la tenue de la consultation informelle du 6 septembre.

²⁰ Ghana, Inde, Indonésie, Maroc, Sao Tomé-et-Principe, Togo et Tunisie.

²¹ Bolivie, El Salvador, Guatemala, Jordanie et Sri Lanka.

Contributions en nature destinées au budget administratif et d'appui aux programmes

78. Actuellement, conformément aux dispositions de l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général, les donateurs fournissant des contributions en espèces destinées 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 contribution²². La raison en est que le budget AAP est financé par le produit du recouvrement des CAI et, partant, que tous coûts d'appui recouverts sont affectés au compte AAP. Le Secrétariat recommande d'étendre cette disposition au petit nombre de contributions en nature pertinentes affectées au budget AAP ou aux activités connexes, que le PAM reçoit actuellement, notamment sous la forme de services de consultants, espaces de bureaux ou publicité gratuite. Les contributions de ce type sont relativement modestes – elles ont représenté en moyenne 6 millions de dollars par an pendant la période 2012-2016 – et ne risquent donc pas d'entraîner un manque à gagner important au titre du recouvrement des CAI. Ce changement contribuerait à améliorer l'efficacité en simplifiant l'administration du très petit nombre de contributions en nature affectées aux activités AAP. La modification proposée est prise en compte dans la version révisée de l'alinéa (c) de l'article XIII.4 du Règlement général, qui figure dans l'annexe.

Réserve opérationnelle

79. La direction recommande également d'étendre le principe défini à l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général aux contributions destinées à la Réserve opérationnelle du PAM. La Réserve opérationnelle est constituée dans le cadre du Fonds général pour garantir la continuité des opérations en cas de déficit temporaire de ressources. Conformément au document de politique générale de 2014²³, la réserve est également mise à contribution pour fournir des prêts internes en faveur des opérations. Actuellement, l'effet de levier est de 6/1, ce qui signifie que pour chaque dollar de contribution de donateurs en faveur de la Réserve opérationnelle, six dollars supplémentaires sont disponibles pour les prêts internes en faveur de projets. Jusqu'ici, il n'y a jamais eu de contributions directes de donateurs en faveur de la Réserve opérationnelle, de sorte que la proposition d'extension de l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général n'aurait pas d'incidence sur les niveaux actuels du produit du recouvrement des CAI.

Dérogations au recouvrement des coûts d'appui indirects

80. L'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général prévoit actuellement la réduction des coûts d'appui indirects ou la dérogation à leur application pour toute contribution en nature destinée à financer les CAD d'une activité. Il peut s'agir par exemple des contributions fournies par des partenaires de réserve, lesquels sont des organisations gouvernementales ou non gouvernementales disposant de fichiers d'un personnel spécialisé, susceptible d'être déployé rapidement, doté de compétences diverses et à la disposition du PAM. Il peut aussi s'agir de bureaux temporaires, notamment tentes et

²² En 2015 et en 2016, le montant total des contributions reçues par le PAM qui faisaient l'objet de ces dérogations et exemptions à l'application des CAI s'élevait à 171,1 millions de dollars, dont la moitié était destinée au Compte d'intervention immédiate. Le montant total non perçu au titre des CAI était estimé à 11,2 millions de dollars; si les contributions en faveur du Compte d'intervention immédiate avaient été retirées du champ d'application de la dérogation, le montant total non perçu au titre des CAI aurait été ramené à 5,2 millions de dollars.

²³ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

conteneurs, et des fournitures et du matériel de bureau qui y sont utilisés. Ces contributions relativement modestes en valeur – en 2016, elles représentaient globalement 17,5 millions de dollars pour des opérations menées dans 38 pays – se sont avérées essentielles pour la bonne marche des opérations du PAM.

81. Pour conserver ces dispositions dans le dispositif de la feuille de route intégrée tout en tenant compte des nouvelles catégories de coûts, il faut modifier l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général. La mise en place de nouvelles catégories de coûts dans le cadre de la feuille de route intégrée a des incidences sur les postes budgétaires auxquels ces coûts, donc les contributions, seront imputés. Par exemple, les contributions fournies par les partenaires de réserve, qui sont actuellement habilités à bénéficier de la dérogation à l'application des CAI, pourraient désormais être imputées aux coûts de mise en œuvre²⁴. Il est donc recommandé de réviser l'énoncé du Règlement général de manière à couvrir tous les coûts d'appui. Cela permettra de déroger à l'application des CAD pertinents, de même qu'à celle des CAI.

Gestion des recettes dégagées par les prestations de services à la demande

82. Le PAM fournit des services à la requête d'une organisation ou d'un groupement d'organisations contre recouvrement des coûts directs. Habituellement, il s'agit de services de transport, de mobilisation d'articles non alimentaires, d'entreposage, de logement, d'ingénierie ou encore de solutions informatiques.
83. Les activités de prestation de services sont intégrées dans le cadre du PSP d'un pays, cependant il est entendu que les recettes générées par ces activités sont distinctes des contributions. Les modifications pertinentes à apporter au Règlement général et au Règlement financier sont à l'étude et seront présentées pour examen avant la tenue de la consultation informelle du 6 septembre.

Fonds d'affectation spéciale

84. Dans le dispositif de la feuille de route intégrée, toutes les activités effectuées au niveau du pays doivent être répertoriées comme programme ou prestation de service, y compris les activités intégralement financées par des contributions du gouvernement hôte, qui par le passé étaient souvent désignées sous l'expression "fonds d'affectation spéciale". Les fonds d'affectation spéciale continueront à exister aux niveaux institutionnel et régional afin d'améliorer les capacités organisationnelles, l'efficacité et les activités du PAM dans des domaines thématiques tels que: l'initiative Achats au service du progrès, la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, la sécurité alimentaire et la résilience en milieu rural. Cependant, ce type d'activités ne sera plus distingué des autres activités effectuées au niveau du pays. Les modifications pertinentes à apporter au Règlement général et au Règlement financier sont en cours d'étude et seront présentées pour examen avant la tenue de la consultation informelle du 6 septembre.

Consultations informelles prévues en 2018

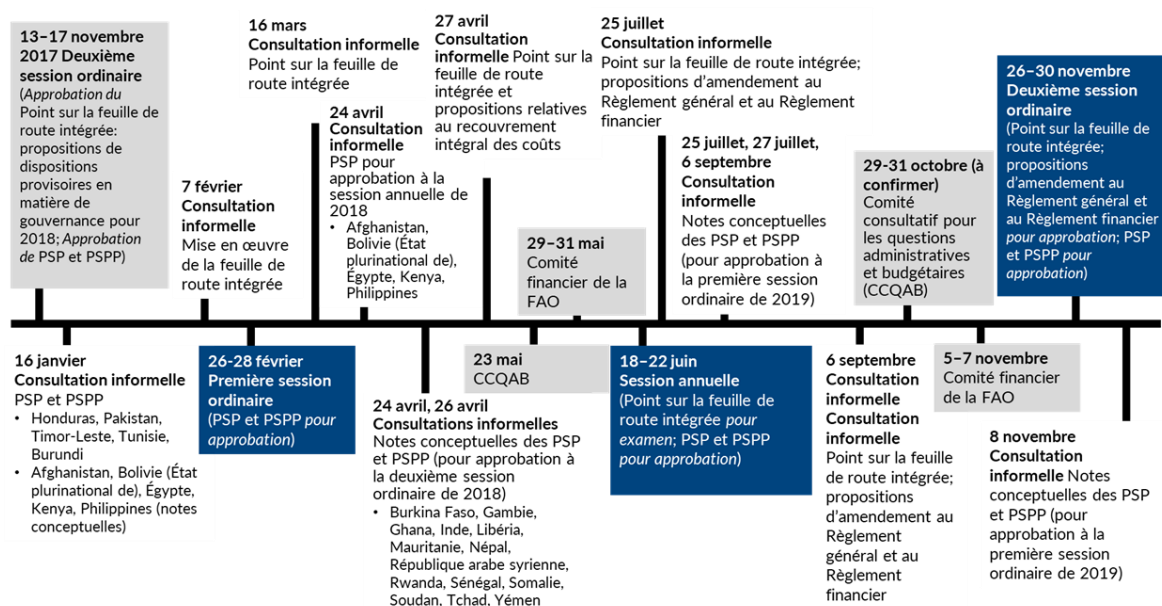
85. La direction continuera de prendre en considération les avis formulés par les États membres durant les consultations informelles avant de présenter officiellement au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018 les modifications qu'il est proposé

²⁴ Lorsque des contributions en nature sont inscrites au budget dans la catégorie des coûts de mise en œuvre ou dans celle des coûts de transfert, tant les CAD que les CAI doivent être recouverts sur la contribution, conformément au principe du recouvrement intégral des coûts.

d'apporter aux articles du Règlement général et du Règlement financier en lien avec le recouvrement intégral des coûts.

86. Consciente que les transformations considérables engendrées par la feuille de route intégrée et d'autres décisions ayant trait à la gouvernance donneront matière à de riches débats, la direction a programmé une série de consultations informelles en 2018 (voir la figure 2). Les consultations permettent à la direction de fournir au Conseil d'administration des informations sur la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et sur les enseignements tirés de l'expérience et d'obtenir les avis des membres sur les propositions de modification du Règlement général et du Règlement financier, qui seront présentées pour approbation lors de la deuxième session ordinaire de 2018²⁵. Les consultations permettront aussi de débattre des notes conceptuelles relatives aux PSP et aux PSPP.

Figure 2: Calendrier actualisé des consultations informelles de 2018



²⁵ Les propositions relatives aux délégations de pouvoirs permanentes, qui seront présentées au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020, feront également l'objet de consultations informelles en 2018 et en 2019.

PROPOSITIONS DE MODIFICATION DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL ET DU RÈGLEMENT FINANCIER

Les révisions du Règlement général et du Règlement financier proposées dans la présente annexe tiennent compte de la politique en matière de plans stratégiques de pays, de la composante de l'examen du cadre financier relative à la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle et des approches proposées pour parvenir au recouvrement intégral des coûts. Il est probable que d'autres révisions seront apportées sur la base des instructions et des avis reçus du Conseil d'administration, ainsi que des résultats des examens internes menés de façon continue (notamment sur les propositions de modification concernant les recettes de la prestation de services à la demande, qui sont actuellement affinées). Les révisions suggérées ci-après ont donc un caractère préliminaire et pourront faire l'objet de modifications avant d'être présentées au Conseil d'administration pour approbation à sa seconde session ordinaire de 2018.

Il convient de noter que seuls les articles modifiés figurent ci-après. Les articles non modifiés²⁶ ont été omis par souci de concision et de commodité.

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
<p>Article II.2 du Règlement général: Catégories d'activités</p> <p>Pour atteindre les objectifs du PAM, le Conseil établit les catégories d'activités suivantes:</p> <p>(a) la catégorie d'activité du développement, qui recouvre les programmes et les projets d'aide alimentaire destinés à appuyer le développement économique et social. Cette catégorie comprend également les projets de relèvement et de préparation aux catastrophes ainsi que l'assistance technique fournie aux pays en développement pour les aider à mettre en place ou à améliorer leurs propres programmes d'aide alimentaire;</p> <p>(b) la catégorie d'activité des secours d'urgence, qui englobe l'aide alimentaire destinée à répondre aux besoins d'urgence;</p> <p>(c) la catégorie d'activité des secours prolongés, qui recouvre l'aide alimentaire destinée à répondre aux besoins de secours prolongés; et</p> <p>(d) la catégorie d'activité des opérations spéciales pour les interventions menées afin de:</p> <p style="padding-left: 20px;">(i) remettre en état et renforcer l'infrastructure nécessaire au transport et à la logistique pour permettre une livraison rapide et efficace de l'aide alimentaire, destinée en particulier à</p>	<p>Article II.2 du Règlement général: Catégories d'activités</p> <p>Pour que les objectifs du PAM soient atteints, le Conseil établit les catégories d'activités suivantes:</p> <p>(a) plan stratégique de pays: il englobe la totalité du portefeuille d'activités humanitaires et d'activités de développement menées par le PAM dans un pays; il est fondé sur les résultats d'un examen stratégique présentant un bilan complet des besoins alimentaires dans le pays;</p> <p>(b) plan stratégique de pays provisoire: il se compose de la totalité du portefeuille d'activités humanitaires et d'activités de développement menées par le PAM dans un pays, mais n'est pas fondé sur les résultats d'un examen stratégique;</p> <p>(c) opération d'urgence limitée: elle est menée sur la base d'un plan de secours d'urgence conduit par le PAM dans un pays pour lequel il n'existe pas de plan stratégique de pays ni de plan stratégique de pays provisoire;</p> <p>(d) plan stratégique de pays provisoire de transition: il se compose de la totalité du</p>

²⁶ Pour le texte intégral du Statut et des règlements du PAM, voir: <https://executiveboard.wfp.org/>.

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
<p>répondre aux besoins d'urgence et de secours prolongés; et</p> <p>(ii) renforcer la coordination dans le cadre du système des Nations Unies et avec d'autres partenaires grâce à la fourniture de services communs déterminés.</p>	<p>portefeuille d'activités menées par le PAM dans un pays, pour la période comprise entre l'achèvement d'une opération d'urgence limitée et l'approbation du plan stratégique de pays ou du plan stratégique de pays provisoire du pays.</p>
<p>Article VII.1 du Règlement général: Responsabilités du Directeur exécutif concernant les programmes, projets et autres activités</p> <p>Le Directeur exécutif s'assure que les programmes, projets et autres activités à mettre en œuvre sont rationnels, soigneusement programmés et orientés vers des objectifs valables; il veille en outre à ce que soient réunies les compétences techniques et administratives nécessaires et détermine si les pays bénéficiaires sont à même de mettre en œuvre lesdits programmes, projets et autres activités. Il lui appartient d'assurer la fourniture des produits et services acceptables comme convenu. Le Directeur exécutif prend les dispositions nécessaires pour évaluer les programmes de pays, les projets et les autres activités. Toutefois, il a la responsabilité de rechercher, en consultant le gouvernement bénéficiaire, les mesures propres à corriger les déficiences relevées dans le fonctionnement des programmes, projets et autres activités et peut mettre un terme à l'aide fournie au cas où les rectifications essentielles ne sont pas apportées.</p>	<p>Article VII.1 du Règlement général: Responsabilités du Directeur exécutif concernant les programmes, projets et autres activités</p> <p>Le Directeur exécutif s'assure que les programmes, projets et autres activités à mettre en œuvre sont rationnels, soigneusement programmés et orientés vers des objectifs valables; il veille en outre à ce que soient réunies les compétences techniques et administratives nécessaires et détermine si les pays bénéficiaires sont à même de mettre en œuvre lesdits programmes, projets et autres activités. Il lui appartient d'assurer la fourniture des produits et services acceptables comme convenu. Le Directeur exécutif prend les dispositions nécessaires pour évaluer les programmes, les projets et les autres activités. Toutefois, il a la responsabilité de rechercher, en consultant le gouvernement bénéficiaire, les mesures propres à corriger les déficiences relevées dans le fonctionnement des programmes, projets et autres activités et peut mettre un terme à l'aide fournie au cas où les rectifications essentielles ne sont pas apportées.</p>
<p>Article X.1 du Règlement général: Assistance locale pour l'élaboration des projets</p> <p>Lorsqu'ils établissent leur demande d'assistance en vertu de l'Article X du Statut, les gouvernements qui sollicitent l'aide du PAM font appel, dans la mesure du possible et comme de besoin, aux compétences nationales ou disponibles localement et notamment à celles de l'Organisation des Nations Unies, de la FAO, du PAM et d'autres organisations des Nations Unies. Les demandes sont normalement présentées par l'intermédiaire des représentants du PAM, qui tiennent pleinement informés les coordonnateurs résidents et, s'il y a lieu, les représentants d'autres institutions des Nations Unies.</p>	<p>Article X.1 du Règlement général: Assistance locale pour l'élaboration des programmes</p> <p>Lorsqu'ils établissent leur demande d'assistance en vertu de l'Article X du Statut, les gouvernements qui sollicitent l'aide du PAM font appel, dans la mesure du possible et comme de besoin, aux compétences nationales ou disponibles localement et notamment à celles de l'Organisation des Nations Unies, de la FAO, du PAM et d'autres organismes des Nations Unies. Les demandes sont normalement présentées par l'intermédiaire des représentants du PAM, qui tiennent pleinement informés les coordonnateurs résidents et, s'il y a lieu, les représentants d'autres organismes des Nations Unies.</p>

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
<p>Article X.2 du Règlement général: Programmes de pays dans le cadre de l'aide au développement</p> <p>(a) Dans le cadre du plan stratégique le Directeur exécutif présente au Conseil, pour examen et approbation, les programmes de pays pluriannuels que le PAM doit entreprendre, et qui sont intégrés dans les plans et priorités de développement des pays bénéficiaires.</p> <p>(b) Pour faciliter la préparation d'un programme de pays, le PAM élabore un Schéma de stratégie de pays (SSP) en consultation avec le gouvernement et en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et d'autres organisations concernées. Le SSP établit des liaisons claires avec la Note de stratégie nationale ou avec les activités menées par le système des Nations Unies dans son ensemble, comme il convient, y compris une programmation conjointe chaque fois que possible.</p> <p>(c) Le Directeur exécutif demande au Conseil de donner son avis sur les schémas de stratégie de pays et d'approuver les programmes de pays.</p> <p>(d) L'approbation d'un programme de pays par le Conseil a pour effet de déléguer au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver les projets et les activités dudit programme de pays, comme défini à l'appendice du présent Règlement.</p>	<p>Article X.2 du Règlement général: Activités de développement menées dans le cadre des programmes</p> <p>S'agissant des activités axées sur le développement social et économique qui sont menées dans le cadre des programmes, on prend en compte les plans et priorités de développement des pays bénéficiaires et on établit des liens clairs avec les plans de pays du système des Nations Unies pertinents.</p>
<p>Article X.7 du Règlement général: Approbation des demandes</p> <p>(a) Le Directeur exécutif présente au Conseil, pour approbation, les propositions de projets de développement et les propositions de projets concernant des opérations prolongées de secours, sauf si le montant des demandes de projets reste dans les limites des pouvoirs qui lui sont délégués, auquel cas la décision lui appartient.</p> <p>(b) Les demandes d'aide d'urgence sont approuvées conformément à l'Article X.6 du Statut.</p>	<p>Article X.7 du Règlement général: Approbation des programmes</p> <p>(a) Le Directeur exécutif présente les programmes au Conseil, pour examen et approbation, sauf disposition contraire dans le descriptif des pouvoirs délégués au Directeur exécutif, qui figure dans l'appendice au présent Règlement général.</p> <p>(b) Tous les programmes sont assortis d'un budget de portefeuille de pays qui englobe l'ensemble des activités menées dans un pays, structuré sur la base des catégories de coûts suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) coûts de transfert: ils englobent la valeur monétaire des produits, des espèces ou des services fournis, et les coûts de livraison connexes associés à une activité; (ii) coûts de mise en œuvre: il s'agit des coûts directement imputables à la mise en œuvre d'une activité dans le cadre d'un programme, distincts des coûts de transfert;

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
	<p>(iii) coûts d'appui directs: il s'agit des dépenses supportées au niveau des pays au titre du transfert de l'assistance et de la mise en œuvre des programmes, qui n'auraient plus lieu d'être si ces programmes cessaient;</p> <p>(iv) coûts d'appui indirects: ils désignent les coûts afférents à l'appui de l'exécution des programmes et des activités, mais qui n'ont pas directement trait à leur mise en œuvre.</p> <p>(c) Les demandes d'aide d'urgence sont approuvées conformément à l'Article X.6 du Statut.</p> <p>(d) L'approbation d'un programme par le Conseil d'administration vaut délégation de pouvoirs au Directeur exécutif pour sa mise en œuvre.</p>
<p>Article X.8 du Règlement général: Disponibilité des ressources</p> <p>Le Directeur exécutif veille à ce que les projets de développement présentés au Conseil pour approbation, et les projets de développement et les activités des programmes de pays approuvés par le Directeur exécutif, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués, puissent être exécutés dans la limite des ressources dont le PAM estime pouvoir disposer. La disponibilité des ressources est déterminée en comptabilisant les annonces de contribution et les contributions prévues pour l'année civile en cours, ainsi que les ressources que le PAM peut raisonnablement escompter recevoir au cours des cinq années civiles ultérieures, y compris les ressources qui pourraient être mises à disposition par le gouvernement bénéficiaire lui-même ou par des donateurs bilatéraux.</p>	<p>Article X.8 du Règlement général: Disponibilité des ressources</p> <p>Le Directeur exécutif veille à ce que les activités de développement présentées au Conseil pour approbation, ainsi que les activités de développement qu'il a approuvées dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués, puissent être exécutées dans la limite des ressources dont le PAM estime pouvoir disposer. La disponibilité des ressources est déterminée en comptabilisant les annonces de contribution et les contributions prévues pour l'année civile en cours, ainsi que les ressources que le PAM peut raisonnablement escompter recevoir au cours de la période d'exécution de l'activité de développement, y compris les ressources qui pourraient être mises à disposition par le gouvernement bénéficiaire lui-même ou par des donateurs bilatéraux.</p>
<p>Article XI.1 du Règlement général: Dispositions devant figurer dans les accords relatifs aux programmes et aux projets d'aide alimentaire</p> <p>Outre les conditions d'exécution des activités proposées dans le cadre des programmes et projets approuvés, les accords doivent préciser l'aide que devront fournir d'autres organismes ou institutions; les conditions de livraison des produits; les obligations du gouvernement en ce qui concerne l'utilisation des produits fournis, notamment l'emploi et le contrôle de toutes recettes en monnaie locale provenant de leur vente, et en ce qui concerne les dispositions prises pour leur stockage, leur transport</p>	<p>Article XI.1 du Règlement général: Dispositions devant figurer dans les accords relatifs à l'assistance</p> <p>Outre les modalités et conditions d'exécution des activités proposées dans le cadre des programmes approuvés, les accords doivent préciser l'aide que devront fournir d'autres organismes ou institutions; les conditions de livraison des produits; les obligations du gouvernement en ce qui concerne l'utilisation des produits fournis, notamment l'emploi et le contrôle de toutes recettes en monnaie locale provenant de leur vente, et en ce qui concerne les dispositions prises pour leur stockage, leur transport intérieur et leur distribution; les</p>

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
<p>intérieur et leur distribution; les obligations du gouvernement concernant la prise en charge de toutes dépenses à partir du point de livraison, y compris les droits d'importation, les taxes et prélèvements, redevances et droits de quai; lesdits accords indiquent également toutes autres conditions qui auront été mutuellement jugées nécessaires à l'exécution du programme ou du projet et à son évaluation ultérieure. Lesdits accords sauvegardent le droit du PAM de surveiller toutes les phases de l'exécution des programmes et des projets, depuis le moment de la réception des produits dans le pays jusqu'à leur utilisation finale; prescrivent les vérifications de comptes nécessaires; et réservent au PAM la faculté de suspendre ou de retirer son assistance en cas de manquement grave aux engagements. Ils prévoient en outre la collecte de données sur la distribution des aliments et ses effets à long terme sur l'amélioration de l'état nutritionnel des bénéficiaires et sur le développement économique et social du pays, la tenue de registres complets sur l'utilisation de l'aide du PAM, y compris les documents relatifs au transport et à l'emmagasiner, et la communication au PAM, à sa demande, desdits registres.</p>	<p>obligations du gouvernement concernant la prise en charge de toutes dépenses à partir du point de livraison, y compris les droits d'importation, les taxes et prélèvements, redevances et droits de quai; lesdits accords indiquent également toutes autres conditions qui auront été mutuellement jugées nécessaires à l'exécution du programme ou du projet et à son évaluation ultérieure. Lesdits accords sauvegardent le droit du PAM de surveiller toutes les phases de l'exécution des programmes, depuis le moment de la réception des produits dans le pays jusqu'à leur utilisation finale; prescrivent les vérifications de comptes nécessaires; et réservent au PAM la faculté de suspendre ou de retirer son assistance en cas de manquement grave aux engagements. Ils prévoient en outre la collecte de données sur la distribution des aliments et ses effets à long terme sur l'amélioration de l'état nutritionnel des bénéficiaires et sur le développement économique et social du pays, la tenue de registres complets sur l'utilisation de l'aide du PAM, y compris les documents relatifs au transport et à l'emmagasiner, et la communication au PAM, à sa demande, desdits registres.</p>
<p>Article XIII.2 du Règlement général: Spécification des contributions</p> <p>Les contributions versées à l'appui des objectifs du PAM tels qu'énoncés à l'Article II du Statut peuvent être effectuées sans restriction quant à leur utilisation ou être destinées à une ou plusieurs des utilisations suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) catégories d'activités; (b) programmes de pays, projets ou activités spécifiques à l'intérieur des catégories d'activités; ou (c) toute autre activité dont pourra décider le Conseil de temps à autre. 	<p>Article XIII.2 du Règlement général: Spécification des contributions</p> <p>Les contributions versées à l'appui des objectifs du PAM tels qu'énoncés à l'Article II du Statut peuvent être effectuées sans restriction quant à leur utilisation ou être destinées à des activités spécifiquement définies.</p>
<p>Article XIII.4 du Règlement général: Types de contributions</p> <p>Conformément à l'Article XIII.2 du Statut, les dispositions ci-après s'appliquent aux différents types de contributions que reçoit le PAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Les donateurs qui apportent des contributions en produits alimentaires ou des contributions en espèces affectées à l'achat de vivres fournissent également un apport suffisant en espèces, en services acceptables ou en articles non alimentaires acceptables pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et 	<p>Article XIII.4 du Règlement général: Contributions</p> <p>Conformément à l'Article XIII.2 du Statut, les dispositions ci-après s'appliquent à tous les types de contributions que reçoit le PAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Sauf indication contraire dans le présent Règlement général, tous les donateurs apportent des contributions sur la base du principe du recouvrement intégral des coûts. Par recouvrement intégral des coûts, on entend le recouvrement de l'intégralité des coûts

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
<p>d'appui correspondant à leur contribution en produits, ces coûts étant calculés en appliquant les critères suivants:</p> <p>(i) produits alimentaires: valeur à déterminer conformément aux dispositions de l'article XIII.6 du Règlement général;</p> <p>(ii) transport extérieur: coût réel;</p> <p>(iii) transport terrestre, entreposage et manutention (TTEM): taux moyen par tonne appliqué au projet; (iv) autres coûts opérationnels directs: taux moyen par tonne applicable à la composante alimentaire du projet;</p> <p>(v) coûts d'appui directs: pourcentage des coûts opérationnels directs du projet; et</p> <p>(vi) coûts d'appui indirects: pourcentage des coûts directs du projet, y compris les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs, tel qu'établi par le Conseil.</p> <p>(b) Les donateurs apportant des contributions en espèces affectées à des activités qui ne comportent pas de distributions de vivres fournissent un montant en espèces suffisant pour couvrir l'ensemble des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à leurs contributions, ces coûts étant calculés en appliquant les critères suivants:</p> <p>(i) coûts opérationnels directs: coûts réels;</p> <p>(ii) coûts d'appui directs: pourcentage des coûts opérationnels directs du projet; et</p> <p>(iii) coûts d'appui indirects: pourcentage des coûts directs du projet, y compris les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs, tel qu'établi par le Conseil.</p> <p>(c) Les donateurs fournissant des articles non alimentaires acceptables qui ne sont pas directement associés à d'autres contributions apportent suffisamment d'espèces ou de services acceptables pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et d'appui correspondant à leur contribution.</p> <p>(d) Les donateurs fournissant des services acceptables qui ne sont pas directement associés à d'autres contributions apportent suffisamment d'espèces ou d'autres ressources acceptables pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et d'appui correspondant à leur contribution.</p> <p>(e) 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</p>	<p>opérationnels et d'appui correspondant à une contribution.</p> <p>(b) Tous les types de contributions reçues par le PAM correspondent aux catégories de coûts suivantes:</p> <p>(i) coûts de transfert et coûts de mise en œuvre, calculés sur la base d'estimations;</p> <p>(ii) coûts d'appui directs, calculés au prorata du budget estimatif alloué aux coûts d'appui directs dans un pays donné;</p> <p>(iii) coûts d'appui indirects calculés sur la base de pourcentages types, déterminés par le Conseil d'administration, rapportés à toutes les autres catégories de coûts;</p> <p>(c) Les donateurs dont les contributions sont destinées au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ou à des activités connexes, ou dont les contributions en espèces ne sont affectées à aucune fin particulière ou sont destinées au Compte d'intervention immédiate (CII) ou à la Réserve opérationnelle, ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour couvrir l'intégralité des coûts correspondant à leur contribution, à condition que ces contributions ne rendent pas l'établissement de rapports supplémentaires nécessaire par le Programme.</p> <p>(d) Les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et d'autres pays donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil, peuvent fournir des contributions sans être tenus d'assurer le recouvrement intégral des coûts, étant entendu que:</p> <p>(i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui sont financés en ayant recours à un ou plusieurs autres donateurs, à la monétisation d'une partie de la contribution et/ou au Fonds du PAM;</p> <p>(ii) ces contributions sont dans l'intérêt du Programme et n'entraînent pas pour le PAM de surcharge disproportionnée de travail pour ce qui est de l'administration et de l'établissement de rapports;</p> <p>(iii) le Directeur exécutif juge qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution.</p> <p>(e) Exceptionnellement, le Directeur exécutif peut réduire les coûts d'appui ou déroger à leur application pour toute contribution en nature destinée à appuyer l'exécution des</p>

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
<p>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.</p> <p>(f) Les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et d'autres pays donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil, peuvent fournir des contributions en produits ou en services uniquement, étant entendu que:</p> <p>(i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui sont financés en ayant recours à un ou plusieurs autres donateurs, à la monétisation d'une partie de la contribution et/ou au Fonds du PAM;</p> <p>(ii) ces contributions sont dans l'intérêt du Programme et n'entraînent pas pour le PAM de surcharge disproportionnée de travail pour ce qui est de l'administration et de l'établissement de rapports;</p> <p>(iii) le Directeur exécutif juge qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution.</p> <p>(g) Exceptionnellement, le Directeur exécutif peut réduire les coûts d'appui indirects ou déroger à leur application pour toute contribution en nature destinée à financer les coûts d'appui directs d'une ou plusieurs activités, lorsque le Directeur exécutif juge qu'une telle réduction ou dérogation est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM, étant entendu que:</p> <p>(i) ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge de travail administratif ou l'établissement de rapports additionnels;</p> <p>(ii) en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts d'appui indirects applicables sont négligeables.</p> <p>(h) Les contributions visées au paragraphe (f) et les réductions ou dérogations mentionnées au paragraphe (g) ci-dessus sont notifiées au Conseil d'administration à sa session annuelle.</p>	<p>programmes, lorsqu'il juge qu'une telle réduction ou dérogation est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM, étant entendu ce qui suit:</p> <p>(i) ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge de travail administratif ou ne rendent pas nécessaire l'établissement de rapports supplémentaires;</p> <p>(ii) en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts d'appui indirects applicables sont négligeables.</p> <p>(f) Les contributions visées à l'alinéa (c) et les réductions ou dérogations visées à l'alinéa (e) ci-dessus sont notifiées au Conseil d'administration à sa session annuelle.</p>
<p><i>I: Définitions</i></p> <p>Article 1.1 du Règlement financier: Aux fins du présent règlement et des règles de gestion financière qui en sont issues, les termes suivants se définissent comme suit:</p>	<p><i>[Il est à noter que les définitions suivantes correspondent aux propositions de définition nouvelle ou modifiée qui sont énoncées dans l'article 1.1 du Règlement financier]</i></p>

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
L'expression " Appel élargi " désigne un appel lancé par le PAM uniquement ou conjointement avec d'autres fonds, programmes ou organismes, concernant un projet régional ou plusieurs projets, activités ou programmes de pays individuels.	L'expression " Appel élargi " désigne un appel lancé par le PAM uniquement, ou conjointement avec d'autres fonds, programmes ou organismes, concernant un projet régional ou plusieurs projets, activités ou programmes individuels.
	L'expression " Budget de portefeuille de pays " désigne le budget de programme, qui englobe toutes les activités menées dans un pays et est structuré sur la base des catégories de coûts suivantes: coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, coûts d'appui directs et coûts d'appui indirects.
L'expression " Programme de pays " désigne tout programme de pays approuvé par le Conseil conformément aux dispositions de l'Article VI.2 (c) du Statut.	<i>[Expression dont la suppression et le remplacement par "Programme" sont recommandés]</i>
L'expression " Contribution multilatérale à emploi spécifique " désigne une contribution qui n'est pas versée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération d'urgence précise et que le donateur prescrit d'utiliser pour une ou plusieurs activités spécifiques dont l'initiative revient au PAM ou pour un ou plusieurs programmes de pays spécifiques.	L'expression " Contribution multilatérale à emploi spécifique " désigne une contribution qui n'est pas versée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération d'urgence précise et que le donateur prescrit d'utiliser pour une ou plusieurs activités spécifiques dont l'initiative revient au PAM ou pour un ou plusieurs programmes spécifiques.
L'expression " Coûts d'appui directs " désigne les coûts qui ont directement trait à l'appui d'une opération et qui n'auraient plus lieu d'être si cette activité cessait.	L'expression " Coûts d'appui directs " désigne les dépenses supportées au niveau du pays au titre du transfert de l'assistance et de la mise en œuvre des programmes qui n'auraient plus lieu d'être si ces programmes cessaient.
	L'expression " Coûts de mise en œuvre " désigne les coûts directement imputables à la mise en œuvre d'une activité dans le cadre d'un programme, distincts des coûts de transfert.
L'expression " Coûts d'appui indirects " désigne les coûts afférents à l'appui de l'exécution de projets et d'activités mais qui n'ont pas directement trait à leur mise en œuvre.	L'expression " Coûts d'appui indirects " désigne les dépenses engagées à l'appui de l'exécution de programmes et d'activités, mais qui n'ont pas directement trait à leur mise en œuvre.
L'expression " Contribution multilatérale " désigne une contribution dont le PAM décide de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation; elle peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel élargi dont le PAM décide, dans le cadre général de cet appel, de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation. En pareils cas, le donateur convient qu'il se satisfera des rapports présentés au Conseil.	L'expression " Contribution multilatérale " désigne une contribution dont le PAM décide de la destination (programmes ou activités du PAM) et de l'utilisation; elle peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel élargi dont le PAM décide, dans le cadre général de cet appel, de la destination (programmes ou activités du PAM) et de l'utilisation. En pareils cas, le donateur convient qu'il se satisfera des rapports présentés au Conseil.

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
L'expression " Coûts opérationnels " désigne tous les coûts autres que les coûts d'appui directs et indirects associés aux projets et activités du PAM.	L'expression " Coûts opérationnels " désigne les coûts de transfert et les coûts de mise en œuvre associés à un programme, un projet ou une activité.
	Le terme " Programme " désigne un programme approuvé conformément aux dispositions de l'alinéa (c) de l'article VI.2 du Règlement général.
L'expression " Catégorie d'activités " désigne le classement des activités du PAM tel qu'établi conformément au Règlement général.	L'expression " Catégorie d'activités " désigne le classement des activités du PAM tel qu'établi conformément à l'article II.2 du Règlement général.
	L'expression " Coûts d'appui " désigne les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects.
	L'expression " Coûts de transfert " désigne la valeur monétaire des produits, des espèces, des bons, ou des services fournis, ainsi que les coûts de livraison connexes associés à une activité.
<p>Article 4.6 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut, conformément aux directives établies par le Conseil et en consultation avec le donateur et le pays bénéficiaire, approuver la vente de produits alimentaires s'il considère que les ressources en espèces ainsi obtenues peuvent contribuer plus efficacement aux objectifs des programmes de pays, des projets ou des activités en question. La responsabilité de la gestion des ressources financières dégagées incombe au détenteur du titre de propriété des produits au moment de la vente. Le Directeur exécutif reste responsable, en toute circonstance, du suivi de la gestion des ressources ainsi dégagées et prend à cet effet des dispositions pour la vérification des comptes ou d'autres mesures. Lorsque le Directeur exécutif décide qu'il est dans l'intérêt du projet ou de l'activité que le PAM assure la gestion des ressources financières dégagées appartenant au gouvernement bénéficiaire, le PAM passera un accord avec le gouvernement pour établir un fonds fiduciaire. Les responsabilités respectives du PAM, du donateur et du gouvernement bénéficiaire afférentes à la gestion dudit fonds sont définies conformément aux directives établies par le Conseil.</p>	<p>Article 4.6 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut, conformément aux directives établies par le Conseil et en consultation avec le donateur et le pays bénéficiaire, approuver la vente de produits alimentaires s'il considère que les ressources en espèces ainsi obtenues peuvent contribuer plus efficacement aux objectifs des programmes, des projets ou des activités en question. La responsabilité de la gestion des ressources financières dégagées incombe au détenteur du titre de propriété des produits au moment de la vente. Le Directeur exécutif reste responsable, en toute circonstance, du suivi de la gestion des ressources ainsi dégagées et prend à cet effet des dispositions pour la vérification des comptes ou d'autres mesures. Lorsque le Directeur exécutif décide qu'il est dans l'intérêt du programme, du projet ou de l'activité que le PAM assure la gestion des ressources financières dégagées appartenant au gouvernement bénéficiaire, le PAM passe un accord avec le gouvernement pour établir un fonds fiduciaire. Les responsabilités respectives du PAM, du donateur et du gouvernement bénéficiaire afférentes à la gestion dudit fonds sont définies conformément aux directives établies par le Conseil.</p>
<p><i>VI: Approbation des programmes de pays et des projets</i></p> <p>Article 6.1 du Règlement financier: Pour assurer la continuité de la programmation et de la mise en œuvre de l'assistance du PAM fournie</p>	<p><i>VI: Approbation des programmes et des projets</i></p> <p>Article 6.1 du Règlement financier: Pour assurer la continuité de la programmation et de la mise en œuvre de l'assistance du PAM fournie aux programmes et aux projets, l'approbation</p>

TEXTE ACTUEL	TEXTE PROPOSÉ
<p>aux programmes de pays et aux projets, l'approbation autorisant l'utilisation des ressources telle que prévue et les engagements de dépenses relatifs aux diverses activités reste valable pendant toute la durée de chacun des programmes de pays ou projets.</p>	<p>autorisant l'utilisation des ressources telle que prévue et les engagements de dépenses relatifs aux diverses activités reste valable pendant toute la durée de chacun des programmes ou projets.</p>
<p><i>VIII: Programmes de pays et projets</i></p> <p>Article 8.1 du Règlement financier: Lorsque le programme de pays, le projet ou l'opération est approuvé, le Directeur exécutif est normalement autorisé à attribuer des crédits, à engager des dépenses et à décaisser des ressources pour le programme de pays, le projet ou l'opération, à condition que l'accord de programme, de projet ou d'opération soit dûment signé. Toutefois, le Directeur exécutif peut, si nécessaire, prendre des engagements et dépenser des ressources pendant la préparation du projet afin de constituer la filière des produits alimentaires, et ce pour les trois premiers mois et à concurrence seulement du quart des besoins totaux de financement.</p>	<p><i>VIII: Programmes et projets</i></p> <p>Article 8.1 du Règlement financier: Lorsque le programme ou le projet est approuvé, le Directeur exécutif est normalement autorisé à attribuer des crédits, à engager des dépenses et à décaisser des ressources pour le programme ou le projet, dans les limites du budget de portefeuille de pays et des pouvoirs délégués au Directeur exécutif, tels que définis dans l'appendice au Règlement général, à condition que l'accord de programme ou de projet soit dûment signé. Toutefois, le Directeur exécutif peut, si nécessaire, prendre des engagements et dépenser des ressources pendant l'élaboration du programme afin de constituer la filière des produits alimentaires, et ce pour les trois premiers mois et à concurrence seulement du quart des besoins totaux de financement.</p>

Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	Budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
ODD	Objectif de développement durable
PAM	Programme alimentaire mondial
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