

PROJET DE POINT SUR L'EXAMEN DU CADRE DE FINANCEMENT



Consultation informelle

25 juillet 2016

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

Introduction

1. Le Secrétariat met actuellement au point le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays (PSP), l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels dans le but de s'assurer que le PAM sera en mesure de: i) contribuer à la réalisation du Programme 2030, notamment des objectifs de développement durable (ODD) 2 et 17; ii) mettre les décisions du Sommet mondial sur l'action humanitaire en application; et iii) répondre à l'appel du Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire pour des "transformations systémiques dans la mise en œuvre de l'aide humanitaire [...] afin d'augmenter les sources de financement et d'utiliser les ressources plus efficacement"¹. Les politiques et les changements proposés dans le cadre de ces quatre exercices vont bouleverser le modèle opératoire qui forme la clé de voûte de l'organisation et améliorer l'efficacité de ses interventions d'urgence.
2. L'objectif de l'examen du cadre de financement consiste à maximiser l'efficacité opérationnelle grâce à une planification réaliste, à une plus grande transparence, à une simplification des processus et à une harmonisation du cadre de financement et des cadres de résultats. Il s'articule actuellement autour de trois grands axes de travail: la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle, la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global.
3. S'agissant de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle, le Secrétariat présentera les principes directeurs et les caractéristiques de la structure du budget de portefeuille de pays au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2016. D'ici là, des consultations informelles auront lieu pour discuter des progrès avec les membres du Conseil, obtenir son avis sur certains aspects fondamentaux de la structure du budget de portefeuille de pays et fournir des informations sur les projets concernant la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global, menés à titre expérimental dans plusieurs bureaux de pays.
4. Le présent document a été préparé pour le volet de la consultation informelle du 25 juillet 2016 relatif à l'examen du cadre de financement, qui portera sur: i) le contexte, au niveau des effets directs stratégiques et/ou des activités de la structure budgétaire; ii) la nouvelle structure de coûts; iii) l'application du principe de recouvrement intégral des coûts; iv) le traitement des situations d'urgence et des opérations régionales; v) les besoins en matière de gouvernance; vi) les exigences technologiques de la conception informatique; et vii) les financements nécessaires.
5. Les annexes I à V proposent des exemples tirés de l'expérience menée dans le Bureau du PAM au Zimbabwe: l'annexe I offre un aperçu du plan stratégique pour le Zimbabwe et des effets directs stratégiques du PAM; l'annexe II porte sur le budget quinquennal du portefeuille de pays pour le Zimbabwe, ventilé par effet direct stratégique du PAM; l'annexe III présente un budget annuel pour le plan stratégique pour le Zimbabwe, ventilé par effet direct stratégique et par activité, et qui s'inscrit dans le cycle de planification annuelle; l'annexe IV donne un aperçu des activités pour une année, ventilées par effet direct stratégique du PAM; et l'annexe V a trait à l'application du principe de recouvrement intégral des coûts. L'annexe VI présente un aperçu du projet de décision qui sera examiné par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016. Enfin, l'annexe VII passe en revue les amendements au Règlement général et au Règlement financier du PAM que pourraient nécessiter le Plan stratégique pour 2017-2021, ainsi que la nouvelle structure des PSP et des budgets de portefeuille de pays.
6. Plusieurs bureaux de pays poursuivent à titre expérimental les travaux sur la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global: à la mi-juillet 2016, un atelier qui rassemblera du personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège sera organisé pour discuter des besoins dans ces domaines, des avantages qu'ils présentent, des difficultés qu'ils suscitent et des meilleures pratiques en usage afin de rendre possible la mise en place de la planification fondée sur les ressources à partir de 2017 et le passage à une structure de budget de portefeuille dans les bureaux de pays en 2017 et 2018. De plus amples informations seront communiquées à ce sujet à l'occasion de la consultation informelle du 5 septembre 2016.

¹ <http://www.un.org/news/WEB-1521765-E-OCHA-Report-on-Humanitarian-Financing.pdf>.

Examen du cadre de financement: budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle

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

7. En 2015, le Secrétariat a entrepris de revoir son cadre de financement pour définir les éléments indispensables à une structure de planification et de budgétisation ancrée dans les pays, couvrant l'ensemble des modalités opérationnelles du PAM et suivant une approche de gestion axée sur les résultats pour maximiser l'efficacité opérationnelle; le processus de préparation prévoyait des échanges avec les partenaires afin de discuter des diverses incidences de cette structure. Sous la direction du Groupe d'experts chargé de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle², des bureaux de pays ont procédé à l'élaboration et l'expérimentation du modèle de budget de portefeuille de pays.
8. De janvier à mars 2016, les bureaux du PAM en Indonésie et en Jordanie ont piloté la phase I d'expérimentation du modèle pour affiner les aspects verticaux et la structure hiérarchique de contrôle budgétaire, et dégager une "ligne de visée" partant des résultats stratégiques du PAM et passant par les effets directs stratégiques et les activités pour arriver aux coûts. Ces travaux ont été discutés avec les membres du Conseil lors des consultations informelles du 1^{er} avril et du 9 mai 2016.
9. À la session annuelle de 2016, le Secrétariat a présenté au Conseil des éléments d'une structure de budget de portefeuille couvrant l'ensemble des opérations et des ressources prévues dans un pays donné pour une année civile. La structure reflète la priorité donnée aux résultats dans le PSP, dans la mesure où celui-ci fait le lien entre les aspects stratégiques, programmatiques et opérationnels de la planification pour améliorer la gestion de la performance en faisant apparaître les ressources utilisées et les résultats obtenus³.
10. Les principes directeurs qui sous-tendent le budget de portefeuille de pays proposé sont les suivants:
 - i) adoption au niveau des bureaux de pays – y compris à l'échelle des activités - d'une approche intégrée et axée sur les résultats en matière de planification et de budgétisation;
 - ii) recours à une approche globale tenant compte de toutes les ressources dont dispose le bureau de pays;
 - iii) adoption d'une période de planification unique englobant toutes les opérations prévues pour une année civile;
 - iv) répartition des coûts entre deux catégories: transferts relatifs aux programmes et mise en œuvre des programmes;
 - v) gestion de certains coûts à l'échelle du pays;
 - vi) lorsque cela est possible, harmonisation des catégories de coûts avec celles d'autres organismes des Nations Unies;
 - vii) visibilité des dépenses liées à des contributions spécifiques; et
 - viii) maintien d'une répartition équitable des coûts entre les donateurs.
11. La politique en matière de plans stratégiques de pays prévoit que chaque PSP comporte un budget établi pour toute la durée du plan, et ventilé par effet direct stratégique (voir les annexes I et II). Le Conseil approuvera le budget en même temps que le PSP correspondant.

Phase II expérimentale

12. L'objectif de la phase II était de simuler un budget de portefeuille de pays en créant une structure budgétaire globale couvrant le contexte opérationnel, les procédures de comptabilisation des coûts, l'application du recouvrement intégral des coûts, le traitement des situations d'urgence et

² Composé de représentants des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège.

³ WFP/EB.A.2016/5-B.

des opérations régionales, et les besoins en matière de gouvernance. Huit bureaux de pays⁴ se sont attelés à la tâche.

13. Lors d'un atelier organisé à Rome du 25 au 27 mai 2016, les huit directeurs de pays et les coordonnateurs de ces questions dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux concernés se sont réunis pour discuter des solutions opérationnelles élaborées au cours de la phase II; lors d'une réunion ultérieure, les directeurs de pays se sont entretenus avec les directeurs de 10 divisions du Siège concernées par ces changements. En juin 2016, les huit bureaux de pays ont examiné et validé les solutions opérationnelles afin qu'un système informatique puisse être mis au point à partir de juillet 2016.

Détermination du contexte dans le modèle de budget de portefeuille de pays

14. Les bureaux de pays participant à la phase II sont convenus que le contexte opérationnel doit être pris en considération au niveau du pays lorsqu'il s'agit de planifier ou de mobiliser des contributions et qu'il devrait être pris en compte dans l'énoncé des effets directs stratégiques et/ou des activités du PAM qui figurent dans la structure budgétaire.
15. Comme l'indique la politique en matière de plans stratégiques de pays⁵, les effets directs stratégiques du PAM décrivent les effets à court et moyen termes qui contribuent à la réalisation des cibles nationales des ODD et à l'obtention des résultats stratégiques du PAM. Ils déterminent également les personnes qui bénéficieront des interventions (ODD2) ou les entités concernées (ODD17), la portée géographique, les résultats recherchés et le calendrier prévu pour les interventions, et ils définissent le contexte dans lequel l'assistance est fournie. Formulés à l'échelle du pays, les effets directs stratégiques du PAM sont conformes aux catégories normalisées d'effets directs stratégiques figurant dans le Cadre de résultats institutionnels⁶. L'une des principales caractéristiques des PSP et des budgets de portefeuille de pays est que chaque effet direct stratégique du PAM n'est lié qu'à un seul résultat stratégique du PAM ou une cible d'un ODD et à un seul Objectif stratégique. Pour préserver la "ligne de visée", il faut que les effets directs stratégiques soient relativement peu nombreux et en cas d'ambiguïté, il peut être nécessaire de reformuler un effet direct stratégique ou de le subdiviser en deux énoncés de résultat distincts pour bien montrer le lien de cause à effet.
16. Au vu des débats sur le lien entre aide humanitaire et développement qui ont eu lieu lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, le Secrétariat collaborera avec d'autres organismes pour harmoniser les notions de contexte.

Nouvelle structure de coûts accompagnant le modèle de budget de portefeuille de pays

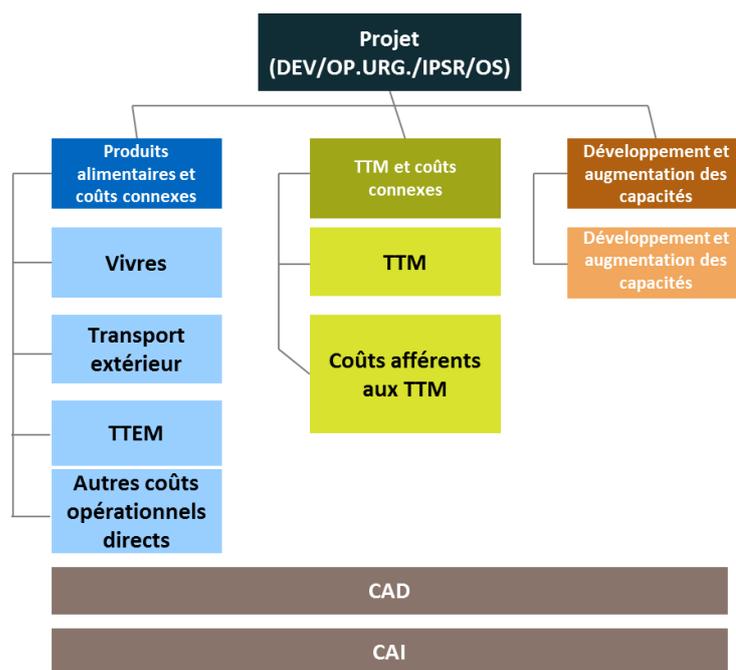
17. La structure actuelle des coûts (voir la figure 1), unique en son genre, a été conçue en premier lieu à l'appui du modèle créé pour l'apport de l'aide alimentaire. La responsabilité du budget est répartie suivant les différentes catégories de coûts, ce qui entraîne une fragmentation de la gestion du budget global. Les catégories de coûts se fondent sur les intrants – les autres coûts opérationnels directs correspondent aux coûts extérieurs au PAM et les coûts d'appui directs ceux qui lui sont imputables. Les catégories de coûts sont établies au niveau des modalités: produits alimentaires, transferts de type monétaire, et développement et augmentation des capacités.

⁴ Colombie, Indonésie, Jordanie, Kenya, Niger, Ouganda, Yémen et Zimbabwe.

⁵ WFP/EB.A/2016/5-B.

⁶ Le Cadre de résultats institutionnels s'articule autour de deux buts stratégiques découlant des ODD 2 et 17, qui s'accompagnent de cinq Objectifs stratégiques et de huit résultats stratégiques, tous exposés dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. Les cinq Objectifs stratégiques définissent les priorités des programmes et des opérations du PAM, et se rattachent aux initiatives nationales et mondiales menées pour atteindre les cibles applicables associées aux ODD 2 et 17. Des huit résultats stratégiques découlent les effets directs, les produits et les activités du PAM. L'énoncé des effets directs, des produits et des activités doit être rédigé au niveau des pays conformément au Cadre de résultats institutionnels. La méthode consistant à relier les énoncés des effets directs, des produits et des activités à des catégories normalisées permettra de leur conférer de la souplesse et de les adapter au contexte national, tout en garantissant l'application d'une approche harmonisée en matière de mesure de la performance et de communication des résultats dans tous les pays.

Figure 1: Catégories et structure de coûts existantes



CAD: coûts d'appui directs

CAI: coûts d'appui indirects

DEV: projet de développement

IPSR: intervention prolongée de secours et de redressement

OP.URG.: opération d'urgence

OS: opération spéciale

TTEM: transport terrestre, entreposage et manutention

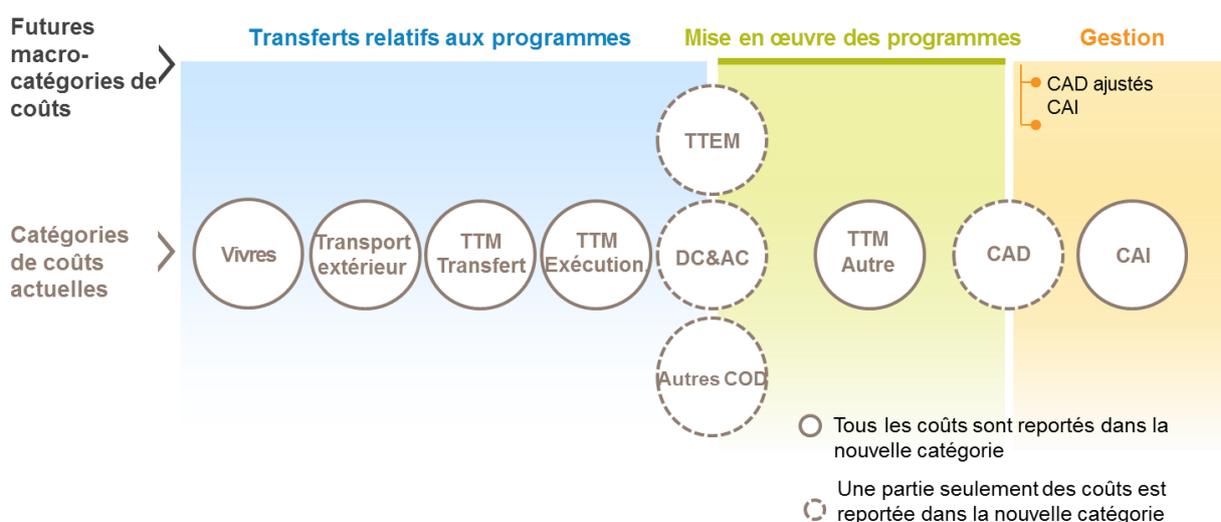
TTM: transferts de type monétaire

18. Les bureaux de pays ont élaboré une nouvelle structure de coûts qui répond à quatre impératifs:
 - i) suivre par défaut trois types de modalités (produits alimentaires, transferts de type monétaire, et renforcement des capacités) dans le cas des transferts relatifs aux programmes;
 - ii) établir des macrocatégories de coûts;
 - iii) introduire la capacité de décomposer les coûts de manière détaillée; et
 - iv) classer les coûts en fonction des catégories de coûts harmonisées des Nations Unies et d'autres perspectives si nécessaire.

19. Les macrocatégories de coûts d'un budget de portefeuille de pays refléteront le regroupement ou la catégorisation des coûts détaillés. Elles devront être claires et transparentes afin de faciliter la communication aux États membres et aux autres acteurs des résultats opérationnels et de garantir une valeur optimale pour les bénéficiaires. Les catégories qui émergent des modèles mis à l'essai sont les suivantes:
 - i) Transferts relatifs aux programmes;
 - ii) Mise en œuvre des programmes; et
 - iii) Gestion (auparavant dénommée "coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects").

20. Les catégories de coûts mentionnées à la figure 1 vont cesser d'exister, mais la figure 2 montre toutefois comment elles seront redistribuées entre les futures macrocatégories de coûts.

Figure 2: Redistribution des coûts existants en fonction des nouvelles macrocatégories de coûts



Transferts relatifs aux programmes

21. Cette catégorie regroupe les coûts qui s'ajoutent directement à la valeur et au coût du transfert de l'assistance alimentaire, des transferts de type monétaire et des activités de renforcement des capacités: ils se rapportent uniquement au transfert de l'assistance aux bénéficiaires et ils peuvent être suivis par modalité. Un bureau de pays sera donc en mesure de déterminer combien il en coûte au PAM de remettre un dollar É.-U. sous forme monétaire ou alimentaire entre les mains des bénéficiaires. On citera à titre d'exemple, et sans s'y limiter, les coûts des produits alimentaires, la valeur des bons ou la valeur du transfert monétaire, les coûts du transport et les coûts de l'impression des bons.

Mise en œuvre des programmes

22. Cette catégorie regroupe tous les coûts directement imputables à l'exécution des activités associées à un transfert. Ils n'ajoutent aucune valeur à ce transfert. On peut citer pour exemple, sans s'y limiter, les coûts des partenaires coopérants (d'exécution) du PAM, le personnel du PAM affecté à une activité, les examens, le suivi et l'évaluation directement en rapport avec cette activité, ainsi que les dépenses des bureaux de section liées à cette activité.

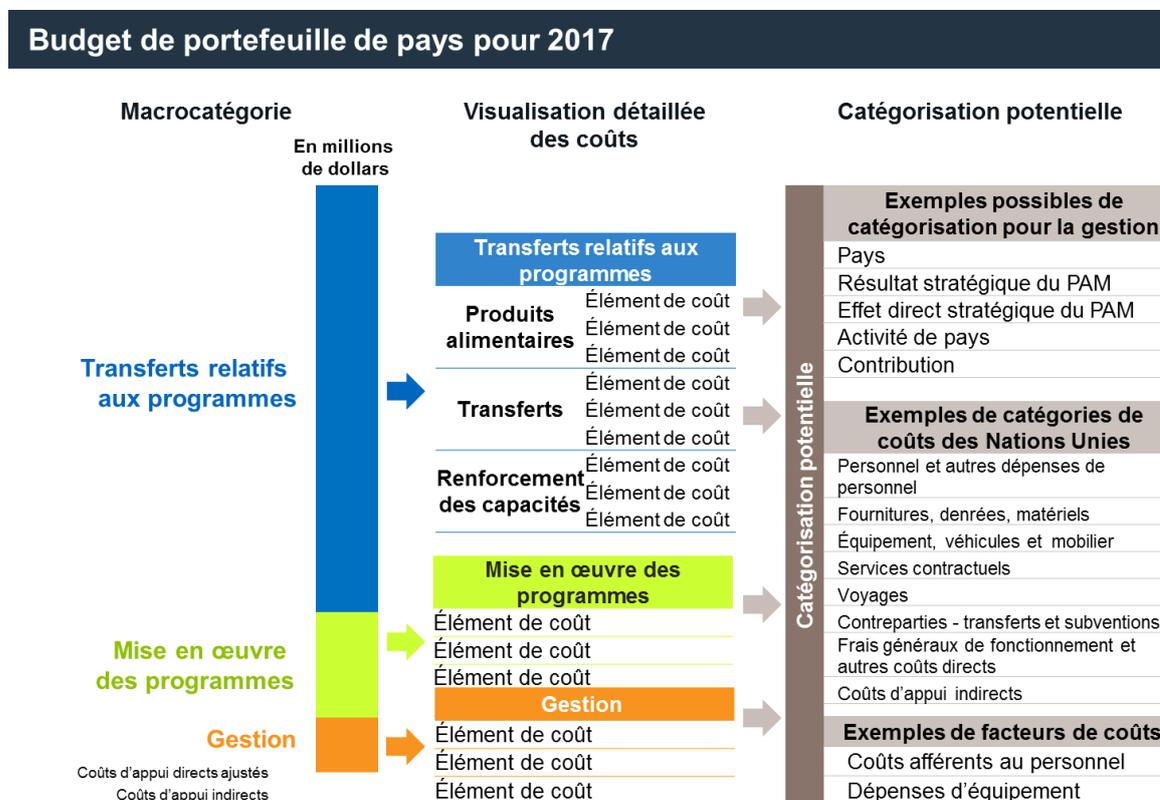
Gestion

23. Cette catégorie couvre les coûts qui sont gérés au niveau du pays car ils ne peuvent être imputés à une ou plusieurs activités⁷. Il s'agit des coûts minimums ayant trait à l'exercice des responsabilités fiduciaires du bureau de pays. On peut citer pour exemple, sans s'y limiter, les loyers des bureaux de pays, les examens et les évaluations n'ayant pas directement trait à une activité spécifique, et certains coûts relatifs à la sécurité.
24. Les macrocatégories de coûts seront ventilées en éléments détaillés de planification des coûts pour maximiser la transparence, faciliter l'évaluation comparative des coûts et permettre si nécessaire le regroupement des coûts en sous-catégories, telles que les domaines fonctionnels. Les éléments détaillés de planification des coûts peuvent être remodelés de manière à les adapter aux catégories de coûts harmonisées des Nations Unies, contribuant ainsi à une bonne cohérence de la planification conjointe.
25. La figure 3 présente les macrocatégories des budgets de portefeuille de pays et la manière dont elles peuvent être décomposées en éléments de coûts détaillés ou au contraire regroupées par

⁷ L'analyse réalisée jusqu'à présent s'est concentrée sur les coûts propres aux différents pays. Une analyse plus vaste des coûts d'appui a été entamée pour déterminer quelles seraient les incidences de cette approche sur les coûts administratifs et d'appui aux programmes (AAP) non liés à un pays.

pays, résultat stratégique, effet direct stratégique, activité ou contribution pour guider les décisions de gestion interne. Le Secrétariat définit actuellement les éléments détaillés de planification des coûts de chaque macrocatégorie et leurs liens avec les catégories de coûts harmonisées des Nations Unies et les fonctions du PAM.

Figure 3: Exemple de structure de coûts dotée d'une capacité de rapports multiples



26. Conformément aux prescriptions du Sommet mondial sur l'action humanitaire et du rapport du Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire, le PAM entend garantir un maximum de transparence concernant ses opérations, leurs coûts et les résultats obtenus en simplifiant et en harmonisant les rapports établis à l'intention du Conseil, des partenaires, des donateurs et des bénéficiaires. À cet effet, le Secrétariat envisage de doter la nouvelle structure budgétaire d'une capacité plus souple en matière de rapports et s'efforce de trouver un compromis entre, d'une part, la nécessité d'afficher en temps réel les dépenses par contribution afin d'établir des rapports en temps réel et, d'autre part, celle de préserver la capacité de l'organisation à centraliser la gestion des coûts pour réaliser des économies d'échelle. Les exigences des donateurs en matière de rapports sont également à l'étude.

Application du principe de recouvrement intégral des coûts

27. Aux termes de l'article XIII.2 du Statut, chaque donateur doit verser les montants nécessaires pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à l'exécution des activités⁸. L'article XIII.4 du Règlement général définit la manière dont le principe de recouvrement intégral des coûts s'applique aux différents types de contributions.
28. À la session annuelle de 2016 du Conseil, le Secrétariat a confirmé son attachement au principe de recouvrement intégral des coûts mais a reconnu qu'il avait été conçu au départ pour des

⁸ Les exceptions au principe de recouvrement intégral des coûts figurent à l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général.

contributions en nature et en espèces pour l'achat de nourriture⁹. Compte tenu de la diversité grandissante de l'assistance du PAM, du nouveau modèle de budget de portefeuille de pays proposé et des modifications de la structure des coûts envisagées, le Secrétariat reverra les modalités d'application du recouvrement intégral des coûts afin d'en simplifier la conception et de le rendre applicable à tous les types de contribution¹⁰.

29. La proposition relative au recouvrement intégral des coûts tient compte de la nécessité de faire la différence entre le principe de recouvrement et le traitement des différents types de contribution. Les bureaux de pays participant à la phase II expérimentale ont observé qu'il fallait:
- i) davantage de souplesse pour pouvoir transférer des fonds entre les activités réalisées au titre d'un même effet direct stratégique¹¹;
 - ii) être sûr que le PAM a les ressources et les capacités voulues pour mettre les activités en œuvre;
 - iii) davantage de simplicité pour rendre la communication plus facile et restreindre le nombre de taux appliqués pour le recouvrement intégral des coûts;
 - iv) assurer une répartition équitable des coûts entre les donateurs et en fonction des contributions; et
 - v) concevoir une modalité qui couvre tous les types de contribution.
30. La proposition se concentre sur l'application du principe de recouvrement intégral des coûts aux coûts de gestion – dénommés jusqu'ici "coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects". Les principes qui sous-tendent les coûts d'appui indirects et le taux de 7 pour cent correspondant resteraient inchangés¹². En revanche, le taux de recouvrement des coûts d'appui directs ajustés varierait en fonction du pays, pour veiller à ce que tous les coûts à l'échelle du pays qui ne sont pas gérés dans le cadre d'une activité soient couverts (voir l'annexe V).
31. Le PAM envisage que le principe de recouvrement intégral des coûts soit abordé dans le Règlement général à un niveau élevé de politique et non au niveau de détail dont il fait l'objet actuellement. Il faudra donc mettre au point en interne des instructions ou des politiques supplémentaires concernant le traitement et la prise en charge de différents types de contribution, et les diffuser par exemple par le biais des circulaires de la Directrice exécutive. Ainsi, il faudrait prévoir que les contributions spécifiquement liées à des denrées (qu'elles soient en nature ou pour des achats) comprennent les fonds nécessaires pour couvrir les coûts connexes liés au transfert et à la mise en œuvre des programmes.

Appuyer des interventions d'urgence rapides

32. Le PAM doit préserver sa flexibilité pour mener à bien des interventions rapides et efficaces face à des crises de grande envergure et/ou soudaines, et conserver sa capacité à rendre compte de l'utilisation et de l'impact des contributions versées en réponse aux crises. Le passage aux portefeuilles de pays offre l'occasion de revoir les pouvoirs délégués aux bureaux de pays et de simplifier les procédures internes d'approbation pour optimiser l'efficacité.

⁹ Par ailleurs, les calculs de recouvrement intégral des coûts se fondent sur le budget établi en fonction des besoins. Comme la plupart des projets ne sont pas intégralement financés, les taux de recouvrement intégral des coûts sont souvent révisés et peuvent être à l'origine d'excédents ou de déficits budgétaires. Il est donc proposé que les calculs de recouvrement intégral des coûts se fondent sur le plan annuel établi en fonction des ressources pour refléter la réalité opérationnelle des bureaux de pays. Grâce à cette proposition, et à une programmation plus précise, il devrait y avoir beaucoup moins besoin de réviser les taux.

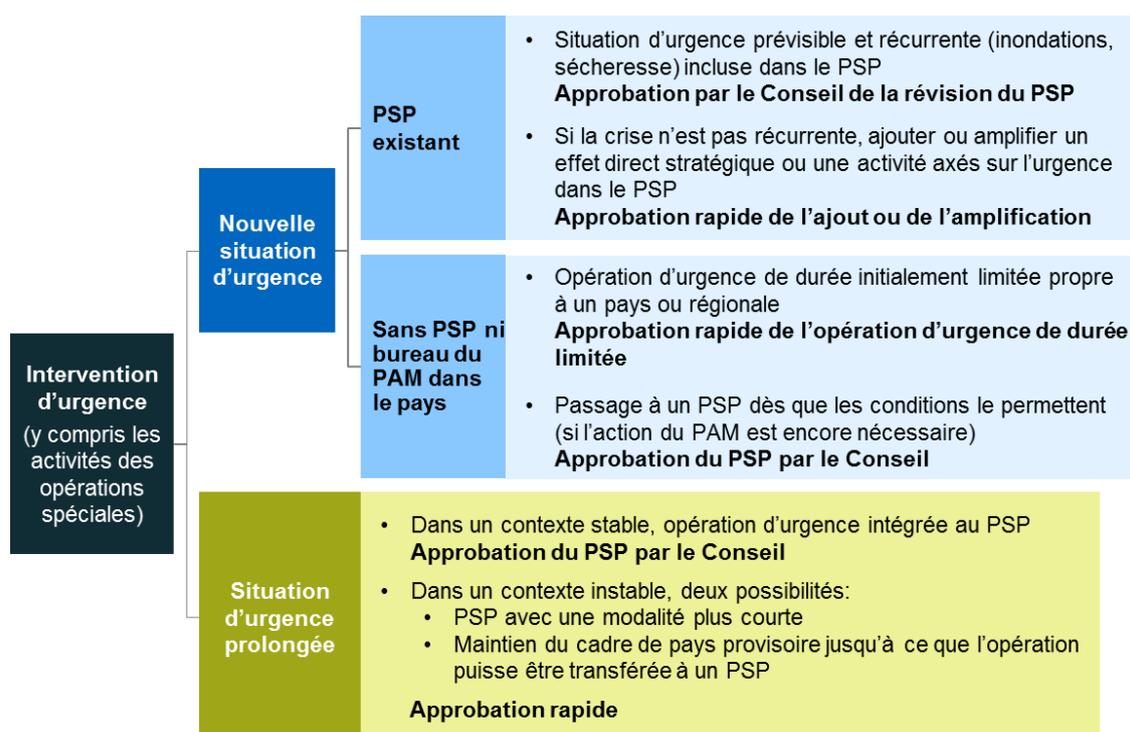
¹⁰ WFP/EB.A/2016/5-C/1.

¹¹ Conformément aux exigences des donateurs.

¹² Le taux est approuvé chaque année par le Conseil.

33. Les bureaux de pays participant à la phase II sont convenus que les interventions d'urgence pourraient être intégrées dans les PSP et les budgets de portefeuille de pays associés en modifiant simplement un effet direct stratégique du PAM et une activité ou bien en en ajoutant de nouveaux (voir la figure 4). Tout comme aujourd'hui, une évaluation rapide des besoins serait réalisée et des rapports de situation et des appels de fonds mis au point dès la survenue d'une situation d'urgence. L'accès à des mécanismes tels que les prêts internes en faveur des projets et le Compte d'intervention immédiate serait maintenu.

Figure 4: Solution proposée pour intégrer les opérations d'urgence dans les budgets de portefeuille de pays



34. Comme il en a été débattu à la session annuelle de 2016, les interventions mises en œuvre pour faire face à des crises prolongées et à des situations d'urgence prévisibles feront partie intégrante des PSP soumis au Conseil pour approbation.
35. Si un PSP a déjà été approuvé, les opérations mises en place pour faire face à des crises soudaines nécessiteront l'ajout ou l'amplification d'un effet direct stratégique axé sur les secours d'urgence, lequel sera approuvé rapidement conformément aux dispositions applicables du Statut et du Règlement général, y compris celles concernant la délégation de pouvoirs.
36. Lorsque le PAM devra intervenir pour faire face à une crise soudaine dans un pays où il n'a pas encore de bureau, une opération d'urgence d'une durée limitée propre au pays concerné ou d'envergure régionale sera mise en place et approuvée rapidement conformément aux dispositions applicables du Statut et du Règlement général, y compris celles concernant la délégation de pouvoirs. Ladite opération d'urgence sera limitée dans le temps et se concentrera sur les besoins immédiats; si l'action du PAM doit se poursuivre, l'opération sera intégrée dans un PSP dès que les conditions le permettront.
37. La politique en matière de PSP envisage que toute opération d'urgence mise en œuvre par un bureau de pays soit intégrée dans son PSP et son budget de portefeuille, selon les modalités ci-dessus. Le cas échéant, un onglet sera ajouté pour permettre la catégorisation des coûts dans le cadre d'une opération régionale. Dans des cas exceptionnels, si une opération d'urgence régionale d'une durée limitée doit être gérée et mise en œuvre directement par le bureau régional, un budget distinct de portefeuille régional sera établi dans le cadre de l'opération. Comme spécifié

ci-dessus, si l'action du PAM doit se poursuivre dans les pays concernés, les activités seront intégrées dans le PSP de chacun lorsque les conditions le permettront.

Gouvernance et contrôle

38. Aux termes de l'alinéa (c) de l'article VI.2 du Statut, l'une des fonctions fondamentales du Conseil est d'approuver les programmes, projets et activités dont il est saisi par le PAM. Une analyse des budgets approuvés au cours des cinq dernières années fait ressortir la centralité de cette fonction, le Conseil ayant approuvé en moyenne chaque année un montant total de 4 milliards de dollars en valeur budgétaire, soit 52 pour cent du programme de travail annuel en moyenne.
39. La politique en matière de plans stratégiques de pays et les budgets de portefeuille de pays ont entre autres objectifs clés de préserver les fonctions de contrôle du Conseil ainsi que de maximiser la transparence et d'offrir la possibilité de procéder à l'examen de la stratégie, de la planification, des budgets et des résultats de manière globale et intégrée.
40. L'instrument principal soumis à l'approbation du Conseil sera le plan stratégique de pays, dans lequel figure un budget de haut niveau établi en fonction des besoins et ventilé par effet direct stratégique du PAM. Comme indiqué dans la politique en matière de plans stratégiques de pays, chaque plan présenté au Conseil pour approbation comprendra un budget indicatif par année pour toute la durée considérée, ventilé par effet direct stratégique du PAM. Le Conseil approuvera le budget total avec le plan correspondant¹³.
41. En application des principes régissant le budget de portefeuille de pays énoncés plus haut, le Secrétariat adoptera l'année civile comme période de planification pour toutes ses opérations et établira clairement le lien avec les résultats stratégiques et les effets directs stratégiques du PAM.
42. Il est possible de réviser les PSP en cas de modification du contexte et des opérations. Hormis les révisions apportées dans le cas de situations d'urgence soudaines et autres catastrophes imprévues, en cas de changement fondamental touchant l'orientation stratégique globale et/ou le rôle du PAM dans un pays et entraînant une modification importante d'un ou plusieurs effets directs stratégiques du PAM, l'approbation du Conseil devra être obtenue.
43. Les révisions qui n'entraînent pas de changement fondamental dans l'orientation stratégique et/ou le rôle du PAM devraient être approuvées en vertu des dispositions prévues dans la délégation de pouvoirs. Pour les révisions ne concernant pas les opérations d'urgence, une proposition est à l'étude qui prévoit que ces révisions – lorsqu'elles dépassent un certain seuil – soient mises à la disposition du Conseil pendant une certaine période – avec la possibilité qu'un membre puisse demander que cette révision soit examinée par le Conseil à une session ultérieure. Un rapport établi a posteriori détaillant l'usage fait de la délégation de pouvoirs pour approuver les révisions budgétaires sera également présenté chaque année au Conseil.
44. Comme indiqué dans la section "Appuyer des interventions d'urgence rapides", le Secrétariat reconnaît qu'il est de la plus haute importance pour l'organisation de préserver sa capacité de réagir rapidement face à des crises, et continuera à cet effet d'avoir recours à la délégation de pouvoirs. Il y est également précisé que les interventions mises en œuvre pour faire face à des crises prolongées ou prévisibles feront partie intégrante des plans stratégiques de pays, qui seront soumis au Conseil pour approbation. Étant donné que nombre des opérations d'urgence actuellement mises en œuvre pour répondre à ces crises (et approuvées par la Directrice exécutive en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués) se prolongent, le Secrétariat prévoit que la valeur (et la proportion) globale des budgets approuvés par le Conseil augmentera.

Processus de planification annuelle

45. Le processus de planification annuelle est en cours d'élaboration pour faciliter la gestion et la mise en œuvre des PSP pluriannuels; il prévoit que chaque bureau de pays élabore un plan annuel fondé sur les besoins, détaillé jusqu'au niveau des activités, pour favoriser la mise en œuvre des effets directs stratégiques du PAM. Des plans annuels fondés sur les ressources, établis d'après les plans opérationnels et les prévisions de ressources, seront également préparés à des fins de gestion interne. Ces plans détermineront les effets directs stratégiques et les activités prioritaires

¹³ WFP/EB.A/2016/5-B.

du PAM et permettront d'ajuster les cibles. Les plans des bureaux de pays fondés sur les ressources seront ensuite regroupés pour former le Plan de travail hiérarchisé, qui sera inclus dans le Plan de gestion pour information.

46. Les informations appropriées contenues dans les plans fondés sur les besoins, notamment les détails sur les activités, seront mises à la disposition des États membres au moyen d'un portail en ligne. Cela donnera au Conseil une vue globale et intégrée des opérations et lui permettra de s'acquitter de ses fonctions de contrôle et de prise de décisions.
47. Pendant la période de mise au point du processus, il est prévu que le Conseil reçoive chaque année les informations suivantes:
 - i) extraits des plans opérationnels et budgétaires actualisés, présentés dans le Plan de gestion pour information;
 - ii) rapports a posteriori sur l'usage fait des délégations de pouvoirs pour approuver les révisions des PSP ou les opérations d'urgence de durée limitée; et
 - iii) examens de la mise en œuvre par le biais du Rapport annuel sur les résultats et d'une version révisée des rapports normalisés sur les projets (rapports normalisés sur les pays par exemple).
48. L'introduction des PSP et des budgets de portefeuille de pays exigera d'amender le Règlement général et le Règlement financier du PAM. Une liste préliminaire des dispositions concernées figure à l'annexe VII.

Étude des besoins et calendrier des activités pour 2017 et 2018

49. Après la mise à l'essai des modèles expérimentaux qui s'est déroulée durant les six premiers mois de 2016, les bureaux de pays, les coordonnateurs des domaines fonctionnels et la Division de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources dressent actuellement la liste des besoins qui détermineront la conception du système informatique nécessaire à la mise en application du modèle de budget de portefeuille de pays. Le système doit être élaboré de manière à prendre en compte tous les besoins des bureaux de pays et des unités du Siège et les liens avec des domaines tels que la gouvernance, la mobilisation des ressources, la gestion des subventions, la programmation, la certification des dépenses, les clôtures budgétaires annuelles et la clôture des budgets de portefeuille de pays, l'établissement des rapports, les tableaux de responsabilité RACI (du sigle anglais signifiant responsable, comptable, consulté et informé) et l'intégration des systèmes. Ce processus se poursuivra durant tout le troisième trimestre de 2016 afin que le système puisse être testé au cours du quatrième trimestre.

Le Secrétariat s'engage à piloter, affiner et valider le modèle de budget de portefeuille de pays en 2017 pour renforcer l'approche des plans stratégiques de pays. Il mettra cette période à profit pour travailler en étroite consultation avec ses partenaires concernant l'état d'avancement du système et élaborer des solutions avant de passer à une mise en œuvre plus large en 2018.

Ressources nécessaires

50. Les processus décrits dans le présent document et la participation accrue des bureaux de pays ont entraîné une hausse des ressources nécessaires, qui dépassent désormais les financements prévus dans le plan de travail de l'examen du cadre de financement de 2016, notamment dans le secteur de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle. Une estimation des investissements requis pour financer le passage aux budgets de portefeuille de pays, soit la période couvrant l'année 2017 et les premiers mois de 2018, est en cours de préparation. Un budget indicatif sera communiqué aux participants à la consultation informelle du 5 septembre 2016.

Liste des annexes

- I Aperçu du plan stratégique pour le Zimbabwe et des effets directs stratégiques
- II Exemple de budget de portefeuille de pays pour le Zimbabwe
- III Exemple de budget annuel pour le plan stratégique pour le Zimbabwe
- IV Aperçu des activités au titre des effets directs stratégiques du PAM
- V Application du principe de recouvrement intégral des coûts pour le Zimbabwe
- VI Avant-projet de décision majeure proposé pour la deuxième session ordinaire de 2016
- VII Articles pertinents du Règlement général et du Règlement financier du PAM

Aperçu du plan stratégique pour le Zimbabwe et des effets directs stratégiques

1. Le plan stratégique de pays (PSP) pour le Zimbabwe sera très probablement présenté au Conseil d'administration pour approbation à sa première session ordinaire de 2017. Les informations données dans les annexes I à V proviennent de l'avant-projet et illustrent les concepts exposés dans les pages qui précèdent. Il s'agit donc d'un travail en cours. Le Conseil aura l'occasion d'examiner la proposition finale concernant le PSP pour le Zimbabwe dans les mois à venir.
2. Le PSP permet d'assurer la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2017–2021 au niveau d'un pays, définit le portefeuille d'assistance du PAM dans ce pays et précise les effets directs stratégiques que le PAM contribuera à réaliser.
3. L'élaboration du PSP pour le Zimbabwe a commencé par un examen stratégique Faim zéro et des discussions avec le Gouvernement, les donateurs et les partenaires afin de recenser les principales difficultés en matière de programmation, de dotation en ressources et de capacités pour éliminer la faim.
4. Comme l'indique la politique en matière de plans stratégiques de pays¹, les effets directs stratégiques visés dans les PSP: i) aident dans une large mesure à répondre aux besoins humanitaires et à réaliser les priorités nationales; ii) concordent avec les objectifs ou les cibles sous-entendus ou définis dans les plans nationaux et dans les cadres régionaux auxquels l'assistance du PAM contribue; et iii) définissent les populations cibles, les organismes et les systèmes devant bénéficier d'un appui. Les produits des activités du PAM et de ses partenaires contribuent à ces effets directs stratégiques. Ceux-ci sont généralement intégrés dans les cadres de planification stratégique établis par les organismes des Nations Unies et dans les plans nationaux de développement et d'intervention humanitaire. L'attribution des résultats au niveau des effets directs stratégiques s'effectue généralement en associant les contributions du PAM et celles des autres acteurs.
5. Les effets directs stratégiques du PAM sont alignés sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au Zimbabwe pour la période 2016–2020, ainsi que sur les objectifs nationaux concernant la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'égalité des sexes, la lutte contre le VIH et le sida, la réduction de la pauvreté, la valeur ajoutée, l'administration publique et la gouvernance, et les services sociaux et la protection sociale.
6. Les effets directs stratégiques du PAM visés dans le PSP pour le Zimbabwe sont les suivants:
 - i) Les personnes en manque de nourriture, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations.
 - ii) Les tendances des taux de retard de croissance chez les enfants des districts prioritaires vont dans le sens de la réalisation des cibles nationales et mondiales à l'horizon 2025.
 - iii) Les petits exploitants exposés à l'insécurité alimentaire au Zimbabwe parviennent à la sécurité alimentaire et font preuve de résilience face aux chocs saisonniers modérés.
 - iv) Le système national de protection sociale au Zimbabwe fait en sorte que les populations en situation de vulnérabilité chronique à travers le pays puissent satisfaire leurs besoins fondamentaux toute l'année.

¹ WFP/EB.A/2016/5-B.

Exemple de budget de portefeuille de pays pour le Zimbabwe

Le passage à une planification à l'échelle des pays grâce à l'adoption d'une logique de portefeuille permet de rattacher l'orientation stratégique de l'assistance du PAM au processus de budgétisation.

La figure A.II.1 présente un exemple de la structure budgétaire sur cinq ans du PSP pour le Zimbabwe. La structure consiste en quatre résultats stratégiques et quatre effets directs stratégiques du PAM, dont trois sont reliés à l'objectif de développement durable (ODD) 2 et un à l'ODD 17. Les effets directs stratégiques du PAM sont répartis¹ en trois grandes catégories de coûts – transferts relatifs aux programmes, mise en œuvre des programmes et gestion. L'une des caractéristiques essentielles des PSP et des budgets de portefeuille de pays est que chaque effet direct stratégique du PAM est relié à un seul résultat stratégique du PAM ou à une seule cible d'un ODD.

Comme indiqué au paragraphe 15 du présent document, les effets directs stratégiques du PAM sont formulés de manière à également tenir compte du contexte dans lequel l'assistance sera apportée.

¹ Les effets directs stratégiques du PAM seront par ailleurs divisés en activités dans le cadre de la définition des opérations planifiées dans le pays. Des informations plus détaillées sont présentées à l'annexe III.

Figure A.II.1: Exemple de budget de portefeuille sur cinq ans pour le Zimbabwe^{2,3}
(les chiffres sont en dollars)

Durée totale PSP	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
Budget de portefeuille pour le Zimbabwe						
Résultats stratégiques du PAM/Cibles ODD	Résultat stratégique 1/ ODD 2.1 Accès à la nourriture 198 203 178	Résultat stratégique 2/ ODD 2.2 Mettre fin à la malnutrition 11 688 070	Résultat stratégique 4/ ODD 2.4 Viabilité des systèmes de production alimentaire 57 107 317	Résultat stratégique 5/ ODD 17.9 Renforcement des capacités 6 809 550		
Effets directs stratégiques du PAM	Les personnes en manque de nourriture, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations 198 203 178	Les tendances des taux de retard de croissance chez les enfants des districts prioritaires vont dans le sens de la réalisation des cibles nationales et mondiales à l'horizon 2025 11 688 070	Les petits exploitants exposés à l'insécurité alimentaire au Zimbabwe parviennent à la sécurité alimentaire et font preuve de résilience face aux chocs saisonniers modérés 57 107 317	Le système national de protection sociale au Zimbabwe fait en sorte que les populations en situation de vulnérabilité chronique à travers le pays puissent satisfaire leurs besoins fondamentaux toute l'année 6 809 550		
Activités dans le pays	Assistance pendant la période de soudure ¹ Appui aux réfugiés ²	Recherche et surveillance nutritionnelles ³ Prévention du retard de croissance ⁴ Mise en œuvre de la stratégie concernant les micronutriments ⁵	Petits exploitants agricoles ⁶ Mécanisme d'achats locaux ⁷ Création d'actifs productifs pour améliorer la résilience ⁸	Compétences d'analyse ⁹ Mécanismes novateurs de gestion des risques, d'assurance et de financement ¹⁰ Protection sociale ¹¹ Réserve nationale de céréales ¹² Programme national d'alimentation scolaire ¹³		
Transferts relatifs aux programmes	163 160 597	8 495 881	39 230 280	3 164 621	214 051 380	
Mise en œuvre des programmes	35 042 581	3 192 189	17 877 037	3 644 929	59 756 736	
Total Transferts et mise en œuvre	198 203 178	11 688 070	57 107 317	6 809 550	273 808 115	
Gestion	Coûts d'appui directs ajustés				8 913 139	
	Coûts d'appui indirects (7%)				19 790 488	
	TOTAL GÉNÉRAL				302 511 742	

Activités détaillées:

- 1 Assurer des transferts non assortis de conditions sous forme d'espèces ou de vivres aux ménages les plus vulnérables touchés par les pénuries alimentaires saisonnières (catégorie d'activité 1)
- 2 Assurer des transferts non assortis de conditions sous forme d'espèces ou de vivres aux réfugiés vivant dans les zones d'installation/camps officiels (catégorie d'activité 1)
- 3 Contribuer à un programme de recherche axé sur la nutrition et à la surveillance nutritionnelle (catégorie d'activité 9)
- 4 Appuyer la prévention du retard de croissance dans les districts jugés prioritaires (catégorie d'activité 6)
- 5 Aider le Ministère de la santé et les services de protection de l'enfance à mettre en œuvre leur stratégie concernant les micronutriments (cat.d'activité 6)
- 6 Donner aux organisations d'agriculteurs les moyens de commercialiser des cultures résistantes à la sécheresse (catégorie d'activité 7)
- 7 Appuyer la mise en place de dispositifs de microstockage et améliorer le traitement après récolte (catégorie d'activité 7)
- 8 Élaborer un mécanisme d'achats locaux ciblé et coordonné (catégorie d'activité 9)
- 9 Appuyer l'élaboration d'un système de récépissés d'entrepôt et d'échange de produits (catégorie d'activité 9)
- 10 Appuyer la création et la remise en état d'actifs afin d'instaurer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle (catégorie d'activité 2)
- 11 Mettre à disposition des compétences d'analyse pour faire comprendre les causes de la faim et de la vulnérabilité (catégorie d'activité 12)
- 12 Rechercher des mécanismes novateurs de gestion des risques, d'assurance et de financement (catégorie d'activité 3)
- 13 Appuyer la fusion et la gestion des programmes de transferts sociaux dans le cadre du système national de protection sociale (catégorie d'activité 9)
- 14 Appuyer le rétablissement de la réserve nationale de céréales (catégorie d'activité 9)
- 15 Appuyer le rétablissement du programme national d'alimentation scolaire (catégorie d'activité 4)

² Les chiffres sont donnés à titre d'exemple.

³ Les catégories d'activités institutionnelles comprennent: 1) les transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture; 2) la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence; 3) l'adaptation au climat et la gestion des risques; 4) les repas scolaires; 5) le traitement de la malnutrition; 6) la prévention de la malnutrition; 7) l'appui aux marchés au profit des petits exploitants; 8) le renforcement des capacités individuelles; 9) le renforcement des capacités des gouvernements et de la société civile; 10) les services et plateformes communs; 11) la préparation aux situations d'urgence; 12) l'analyse et l'évaluation; et 13) divers.

Exemple de budget annuel pour le plan stratégique pour le Zimbabwe

La figure A.III.1 présente un exemple du budget fondé sur les besoins pour le Zimbabwe pour 2017, centré sur la mise en œuvre des activités et les produits. Le plan annuel fondé sur les besoins tiendra compte des dernières évaluations des besoins et des plans de mise en œuvre basés sur l'évolution contextuelle. Ventilé par effet direct stratégique du PAM et par activité, ce plan sera utilisé pour lancer des appels en vue de mobiliser des ressources pour le PSP et mis à la disposition des États membres grâce à un portail en ligne.

Le budget annuel fondé sur les besoins, qui sera élaboré dans le cadre du cycle de planification annuel, sera complété par le plan fondé sur les ressources, ventilé par effet direct stratégique du PAM et par activité. Ce plan sera également établi chaque année afin de hiérarchiser les effets directs stratégiques du PAM et les activités, et d'ajuster les cibles conformément aux ressources prévues. Les plans fondés sur les ressources des bureaux de pays seront regroupés pour former le Plan de travail hiérarchisé, qui sera inclus dans le Plan de gestion.

Afin de faciliter l'harmonisation avec le Cadre de résultats institutionnels et la communication des résultats institutionnels, chaque effet direct stratégique défini pour un pays sera relié à une seule catégorie d'effets directs du PAM, et chaque produit défini pour un pays sera relié à une seule catégorie de produits du PAM.

Chaque activité définie pour un pays sera rattachée à l'une des catégories d'activités institutionnelles énumérées ci-après:

- i) transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture;
- ii) création d'actifs et appui aux moyens d'existence;
- iii) adaptation au climat et gestion des risques;
- iv) repas scolaires;
- v) traitement de la malnutrition;
- vi) prévention de la malnutrition;
- vii) appui aux marchés au profit des petits exploitants;
- viii) renforcement des capacités individuelles;
- ix) renforcement des capacités des gouvernements et de la société civile;
- x) services et plateformes communs;
- xi) préparation aux situations d'urgence;
- xii) analyse et évaluation; et
- xiii) divers.

Figure A.III.1: Exemple de budget annuel de portefeuille pour le Zimbabwe¹
(les chiffres sont en dollars)

Année 1					
Budget de portefeuille pour le Zimbabwe (2017)					
Résultats stratégiques du PAM/Cibles ODD	Résultat stratégique 1/ ODD 2.1 Accès à la nourriture 101 272 274	Résultat stratégique 2/ ODD 2.2 Mettre fin à la malnutrition 2 940 863	Résultat stratégique 4/ ODD 2.4 Viabilité des systèmes de production alimentaire 9 833 486	Résultat stratégique 5/ ODD 17.9 Renforcement des capacités 1 121 832	
Effets directs stratégiques du PAM	Les personnes en manque de nourriture, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations 101 272 274	Les tendances des taux de retard de croissance chez les enfants des districts prioritaires vont dans le sens de la réalisation des cibles nationales et mondiales à l'horizon 2025 2 940 863	Les petits exploitants exposés à l'insécurité alimentaire au Zimbabwe parviennent à la sécurité alimentaire et font preuve de résilience face aux chocs saisonniers modérés 9 833 486	Le système national de protection sociale au Zimbabwe fait en sorte que les populations en situation de vulnérabilité chronique à travers le pays puissent satisfaire leurs besoins fondamentaux toute l'année 1 121 832	
Activités dans le pays	Assistance pendant la période de soudure ¹	Recherche et surveillance nutritionnelles ³	Petits exploitants agricoles ⁶	Compétences d'analyse ⁹	
	Appui aux réfugiés ²	Prévention du retard de croissance ⁴	Mécanisme d'achats locaux ⁷	Mécanismes novateurs de gestion des risques, d'assurance et de financement ¹⁰	
		Mise en œuvre de la stratégie concernant les micronutriments ⁵	Création d'actifs productifs pour améliorer la résilience ⁸	Protection sociale ¹¹	
				Réserve nationale de céréales ¹²	
				Programme national d'alimentation scolaire ¹³	
Transferts relatifs aux programmes	83 273 097	2 137 590	6 269 956	414 071	92 094 714
Mise en œuvre des programmes	17 999 177	803 273	3 563 530	707 761	23 073 741
Total Transferts et mise en œuvre	101 272 274	2 940 863	9 833 486	1 121 832	115 168 455
Gestion	Coûts d'appui directs ajustés				3 505 491
	Coûts d'appui indirects (7%)				8 307 176
	TOTAL GÉNÉRAL				126 981 122

Activités détaillées:

- 1 Assurer des transferts non assortis de conditions sous forme d'espèces ou de vivres aux ménages les plus vulnérables touchés par les pénuries alimentaires saisonnières (catégorie d'activité 1)
- 2 Assurer des transferts non assortis de conditions sous forme d'espèces ou de vivres aux réfugiés vivant dans les zones d'installation/camps officiels (catégorie d'activité 1)
- 3 Contribuer à un programme de recherche axé sur la nutrition et à la surveillance nutritionnelle (catégorie d'activité 9)
- 4 Appuyer la prévention du retard de croissance dans les districts jugés prioritaires (catégorie d'activité 6)
- 5 Aider le Ministère de la santé et les services de protection de l'enfance à mettre en œuvre leur stratégie concernant les micronutriments (cat. d'activité 6)
- 6 Donner aux organisations d'agriculteurs les moyens de commercialiser des cultures résistantes à la sécheresse (catégorie d'activité 7)
Appuyer la mise en place de dispositifs de microstockage et améliorer la manutention après récolte (catégorie d'activité 7)
- 7 Élaborer un mécanisme d'achats locaux ciblé et coordonné (catégorie d'activité 9)
Appuyer l'élaboration d'un système de récépissés d'entrepôt et d'échange de produits (catégorie d'activité 9)
- 8 Appuyer la création et la remise en état d'actifs afin d'instaurer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle (catégorie d'activité 2)
- 9 Mettre à disposition des compétences d'analyse pour faire comprendre les causes de la faim et de la vulnérabilité (catégorie d'activité 12)
- 10 Rechercher des mécanismes novateurs de gestion des risques, d'assurance et de financement (catégorie d'activité 3)
- 11 Appuyer la fusion et la gestion des programmes de transferts sociaux dans le cadre du système national de protection sociale (catégorie d'activité 9)
- 12 Appuyer le rétablissement de la réserve nationale de céréales (catégorie d'activité 9)
- 13 Appuyer le rétablissement du programme national d'alimentation scolaire (catégorie d'activité 4)

¹ Les chiffres sont donnés à titre d'exemple.

Aperçu des activités au titre des effets directs stratégiques du PAM

La figure A.IV.1 montre la planification des activités à l'échelle du bureau de pays en lien avec l'effet direct stratégique du PAM "Les personnes en manque de nourriture, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations".

Les deux activités prévues pour parvenir à cet effet direct stratégique consistent à apporter une aide pendant la période de soudure et à fournir un appui aux réfugiés. Un exemple de budget fondé sur les besoins pour chaque activité reliée à l'effet direct stratégique du PAM est présenté ci-après. Les activités définies à l'échelon du pays seront rattachées à une seule catégorie d'activités du PAM – dans l'exemple donné, les deux activités sont reliées à la catégorie d'activités "transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture".

Figure A.IV.1. Exemple de planification des activités à l'échelle du pays¹
(les chiffres sont en dollars)

Budget de portefeuille pour le Zimbabwe (2017)				
Résultats stratégiques du PAM/Cible ODD		Résultat stratégique 1/ODD 2.1 Accès à la nourriture		
Effets directs stratégiques du PAM		Les personnes en manque de nourriture, y compris les réfugiés, dans les zones rurales des districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations.		
Activités dans le pays		Assistance pendant la période de soudure	Appui aux réfugiés	TOTAL (effets directs stratégiques)
Transfert	Produits alimentaires	51 567 770	88 627	51 656 397
	Transferts	30 240 000	1 376 700	31 616 700
	Renforcement des capacités			
Transferts relatifs aux programmes		81 807 770	1 465 327	83 273 097
Mise en œuvre des programmes		17 773 902	225 275	17 999 177
Total Transferts et mise en œuvre		99 581 672	1 690 602	101 272 274
Gestion (proportion du montant total du PSP sur l'année)		Coûts d'appui directs ajustés		3 038 168
		Coûts d'appui indirects (7%)		7 301 730
TOTAL				111 612 172

¹ Les chiffres sont donnés uniquement à titre d'exemple.

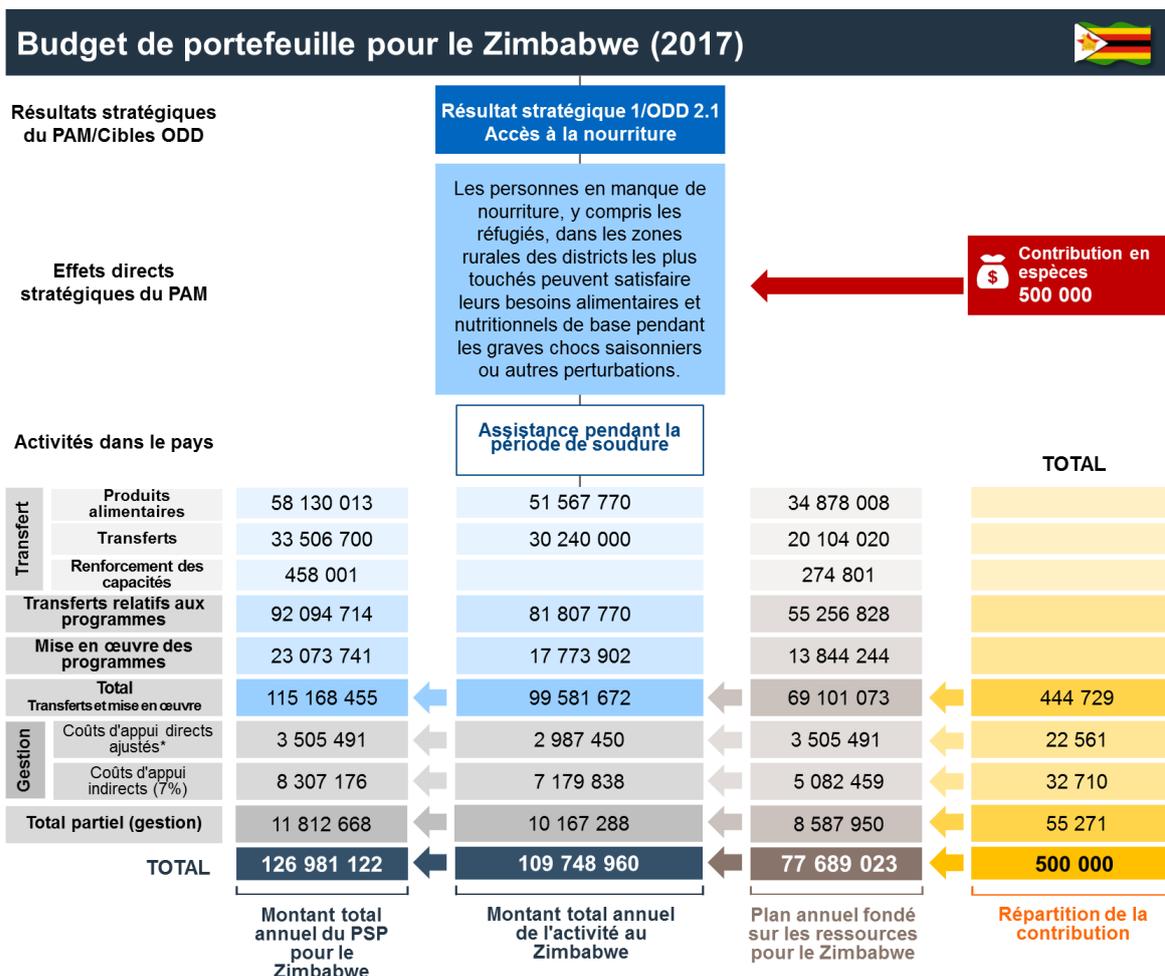
Application du principe de recouvrement intégral des coûts pour le Zimbabwe

1. Comme cela est indiqué au paragraphe 28 du présent document, la proposition d'appliquer le principe de recouvrement intégral des coûts repose sur la nécessité de distinguer le principe même et la manière de traiter chaque type de contributions. La proposition est axée sur l'application du principe de recouvrement intégral des coûts aux seuls coûts de gestion – précédemment appelés "coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects". Les règles applicables aux coûts d'appui indirects (CAI) et au taux de recouvrement connexe de 7 pour cent resteraient inchangées¹. Il est important de reconnaître que le taux de recouvrement applicable aux coûts d'appui directs (CAD) ajustés varierait d'un pays à l'autre.
2. La figure A.V.1 montre la manière dont les modalités de recouvrement intégral des coûts seraient appliquées à une contribution en espèces de 500 000 dollars affectée à l'effet direct stratégique du PAM "Les personnes en manque de nourriture, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations".
3. Dans ce cas de figure, le bureau de pays a affecté la contribution en espèces à l'activité d'assistance menée dans le pays pendant la période de soudure afin de réaliser l'effet direct stratégique relié au résultat stratégique 1 du PAM et à l'objectif de développement durable 2.1: accès à la nourriture.
4. La figure illustre la manière dont la contribution serait répartie entre les trois grandes catégories de coûts: 88,95 pour cent, soit 444 729 dollars, seraient alloués aux coûts liés aux transferts et à la mise en œuvre des programmes.
5. Dans cette hypothèse, deux taux sont appliqués pour assurer le recouvrement des coûts de gestion pour le bureau au Zimbabwe. Le premier taux applicable aux CAD ajustés est de 5,07 pour cent; ce taux, qui variera d'un pays à l'autre, est basé sur les CAD ajustés proportionnellement aux coûts de transfert et de mise en œuvre des programmes prévus dans le plan fondé sur les ressources pour le Zimbabwe (2017). Le deuxième taux applicable aux CAI est de 7 pour cent et restera inchangé par rapport à la pratique actuelle.
6. L'application de ces deux taux permettra de recouvrer 55 271 dollars pour couvrir les coûts de gestion résultant d'une contribution de 500 000 dollars, soit 11,05 pour cent du montant total de la contribution:
 - 22 561 dollars pour couvrir les CAD ajustés (5,07 pour cent des coûts de transfert et de mise en œuvre des programmes, soit 4,51 pour cent du montant de la contribution);
 - 32 710 dollars pour couvrir les CAI (7 pour cent des coûts de transfert et de mise en œuvre des programmes et des CAD ajustés, soit 6,54 pour cent du montant de la contribution).

¹ Le taux applicable aux coûts d'appui indirects est approuvé chaque année par le Conseil d'administration.

Figure A.V.1. Illustration de l'application du principe de recouvrement intégral des coûts à une contribution en espèces²

(les chiffres sont en dollars)



* Le taux de recouvrement applicable aux coûts d'appui directs ajustés varierait d'un pays à l'autre

² Les chiffres sont donnés à titre d'exemple.

Avant-projet de décision majeure proposé pour la deuxième session ordinaire de 2016

1. Cette annexe présente l'avant-projet de décision devant être soumis à la deuxième session ordinaire de 2016; elle pourra être modifiée.

Avant-projet de décision devant être soumis à la deuxième session ordinaire de 2016

Ayant examiné le document intitulé "Point sur l'examen du cadre de financement" (WFP/EB.2/2016/XXX), le Conseil:

- i) approuve la réforme du cadre de financement du PAM et les mesures de transition y afférentes présentées à la section [xx];
- ii) prend note du fait que la procédure d'approbation et de révision relative aux plans stratégiques de pays, dont les budgets de portefeuille de pays font partie intégrante, est présentée dans la politique en matière de plans stratégiques de pays [insérer cote du document];
- iii) prie le Secrétariat de lui présenter au cours de l'année 2017 des informations sur le déroulement de la transition vers le nouveau cadre de programmes et de financement instauré à l'échelle du PAM; et
- iv) prend note de l'estimation préliminaire des ressources nécessaires pour assurer la transition et la mise en œuvre de la structure budgétaire par portefeuille de pays en 2017 et 2018. [Un montant indicatif sera présenté à la consultation du 5 septembre 2016]

2. Comme indiqué dans l'avant-projet de décision ci-dessus, il est prévu que la section [xx] du document qui sera examiné à la deuxième session ordinaire présente les principes fondamentaux du cadre de financement, les éléments requis pour les appliquer, ainsi qu'un plan de transition. Les paragraphes ci-après résument les principaux thèmes qui devraient y être abordés.
3. La réforme du cadre de financement sera régie par les principes fondamentaux ci-après. Le premier d'entre eux est le principe d'inclusion. Le budget de portefeuille de pays remplacera la myriade de budgets de programme, de projet et d'activité qui coexistent actuellement dans un même pays et dont la durée est souvent différente. Le budget de portefeuille de pays inclura tant les ressources que les effets directs et les activités prévus dans le PSP.
4. Le deuxième principe est une approche axée sur les résultats. Le budget de portefeuille de pays établira clairement une corrélation entre les ressources et les résultats en instaurant une "ligne de visée" partant des résultats stratégiques du PAM et passant successivement par les effets directs stratégiques et les activités pour arriver aux coûts. Une telle approche permettra de renforcer la gestion de la performance et d'établir des rapports financiers ventilés par effet direct stratégique du PAM.
5. Le troisième principe est l'harmonisation avec les catégories de coûts des Nations Unies. Dans le cadre de la nouvelle structure de coûts, les gestionnaires seront en mesure d'allouer des éléments détaillés de planification des coûts à des catégories de coûts harmonisées des Nations Unies, conformément aux recommandations de l'Examen quadriennal complet.
6. Le quatrième principe consiste à continuer de répartir équitablement les coûts entre les donateurs. Le principe général de recouvrement intégral des coûts sera maintenu, mais son application sera simplifiée pour se concentrer sur les coûts de gestion (coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects).

7. Les éléments requis pour l'application de ces principes sont les suivants:
- i) Une planification par année civile qui englobera toutes les opérations dans tous leurs contextes. Le budget de portefeuille de pays comprendra des budgets par année qui, ensemble, couvriront toute la durée du PSP.
 - ii) Le budget de portefeuille de pays qui accompagne le PSP sera ventilé par effet direct stratégique du PAM. Approuver des budgets en accord avec les résultats stratégiques et les effets directs stratégiques du PAM permettra de renforcer l'approche de budgétisation axée sur les résultats.
 - iii) Les coûts opérationnels seront regroupés en trois grandes catégories - les transferts relatifs aux programmes, la mise en œuvre des programmes et la gestion [coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects] – pour faciliter la communication à propos des résultats et maximiser la valeur pour les bénéficiaires.
 - iv) Les coûts de gestion [coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects] seraient gérés à l'échelle du pays. Le taux applicable au recouvrement des coûts d'appui directs ajustés variera suivant les pays alors que le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects sera maintenu à son niveau actuel.
 - v) La définition des différents éléments détaillés de planification des coûts sera harmonisée autant que possible avec celle des autres organismes des Nations Unies afin de simplifier la planification conjointe et l'établissement des rapports, et de faciliter la comparaison au niveau des bureaux de pays.
 - vi) Pour gérer la planification et la budgétisation de la phase initiale des opérations d'urgence, il est prévu d'introduire dans la structure du PSP un ou plusieurs effets directs stratégiques distincts ou bien d'amplifier un de ceux qui existent, voire plusieurs.
 - vii) La politique sur le recouvrement intégral des coûts sera incorporée dans le Règlement général et des directives plus strictes sur le traitement et la gestion des différents types de contributions seront diffusées en interne par divers moyens, comme les circulaires de la Directrice exécutive.
8. Les premiers PSP pilotes et leurs budgets de portefeuille de pays devraient être présentés au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2017. Le Secrétariat rendra compte au Conseil de la mise en œuvre des plans pilotes, et recommandera si nécessaire des ajustements au cadre sous-jacent de programmes et de financement en fonction des résultats de leur mise en œuvre.
9. Les PSP pilotes appliqueront le nouveau cadre de programmes et de financement; il en résultera un certain manque d'homogénéité avec les dispositions actuelles du Règlement général et du Règlement financier du PAM, qui tous deux font référence aux catégories d'activité¹ et aux catégories de coûts² actuellement en vigueur. Aussi le Conseil devra-t-il autoriser, uniquement pour les PSP pilotes approuvés durant la période de transition allant de la première session ordinaire de 2017 au 31 décembre 2017, un certain nombre de dérogations au Règlement général et au Règlement financier du PAM³; plus particulièrement, le Conseil devrait décider, au moment de l'approbation de chaque plan stratégique de pays:
- a) d'appliquer les dispositions du Règlement général et du Règlement financier se référant aux catégories d'activités (opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et de redressement, opérations spéciales, projets de développement et programmes de pays) comme si elles se rapportaient aux plans stratégiques de pays; et

¹ Voir l'annexe VII pour consulter la liste préliminaire des dispositions concernées, et plus particulièrement: les articles II.2, X.2, X.7, X.8 et XIII.2 du Règlement général et les articles 1.1, 4.2, 8.1, 9.3, 10.1 et 10.2 du Règlement financier.

² Voir l'annexe VII pour consulter la liste préliminaire des dispositions concernées, et plus particulièrement: l'article XIII.4 du Règlement général et les articles 1.1, 4.5 et 10.8 du Règlement financier.

³ Conformément aux alinéas (b)(vi) et (b)(vii) de l'Article VI.2 du Statut, le Conseil est autorisé à remédier à ce manque d'homogénéité et à déroger aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier.

- b) d'appliquer les dispositions du Règlement général et du Règlement financier concernant les catégories de coûts en respectant les principes et les éléments présentés au paragraphe [insérer le numéro du paragraphe] du présent document.
10. En outre, avec l'introduction du modèle de plan stratégique de pays et du nouveau cadre de financement, le Conseil devra revoir les pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour l'approbation des programmes et les révisions budgétaires, puisque la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif⁴ en vigueur se fonde sur les catégories d'activités actuelles et non sur la nouvelle approche relative aux plans stratégiques de pays. Une proposition de révision de la délégation de pouvoirs, qui sera établie au vu des résultats de la mise en œuvre des plans pilotes au cours de 2017, sera donc présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017. Dans l'intervalle, il est proposé d'accorder provisoirement à la Directrice exécutive, pour l'année 2017 exclusivement, le pouvoir d'approuver les révisions des budgets des plans pilotes, si la situation l'exige. Ces révisions budgétaires, dont la Directrice exécutive fera promptement rapport au Conseil, fourniront des informations utiles à l'élaboration de la nouvelle délégation de pouvoirs qui devrait être examinée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017.
11. Compte tenu des ajustements techniques nécessaires pour mettre en place, après la phase pilote, le cadre révisé de programmes et de financement dans tout le PAM d'ici au 1^{er} janvier 2018, il faudra apporter des amendements au Règlement général et au Règlement financier. Le Secrétariat présentera au Conseil, pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017, des propositions d'amendement fondées sur l'expérience acquise avec les PSP pilotes, de manière à ce que le Règlement général et le Règlement financier soient compatibles avec le cadre de programmes et de financement qui prendra effet le 1^{er} janvier 2018.

⁴ Voir l'Appendice au Règlement général – Délégation de pouvoirs au Directeur exécutif, qui figure à l'annexe VII.

Articles pertinents du Règlement général et du Règlement financier du PAM

Liste préliminaire des articles du Règlement général et du Règlement financier du PAM qu'il pourrait falloir modifier compte tenu de la politique en matière de plans stratégiques de pays et de l'examen du cadre de financement ¹	
Règlement général/ Règlement financier	Texte
Statut	
Il n'est pas prévu de modifier le Statut à ce stade.	
Règlement général	
Article II.2 du Règlement général: Catégories d'activités	Pour atteindre les objectifs du PAM, le Conseil établit les <i>catégories d'activités</i> suivantes: (a) <i>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;</i> (b) <i>la catégorie d'activité des secours d'urgence, qui englobe l'aide alimentaire destinée à répondre aux besoins d'urgence;</i> (c) <i>la catégorie d'activité des secours prolongés, qui recouvre l'aide alimentaire destinée à répondre aux besoins de secours prolongés; et</i> (d) <i>la catégorie d'activité des opérations spéciales [...]</i>
Article X.2 du Règlement général: Programmes de pays dans le cadre de l'aide au développement	(a) Dans le cadre du plan stratégique le Directeur exécutif présente au Conseil, pour examen et approbation, les <i>programmes de pays pluriannuels</i> [...] (b) Pour faciliter la préparation d'un <i>programme de pays</i> , le PAM élabore un <i>Schéma de stratégie de pays (SSP)</i> [...]
Article X.7 du Règlement général: Approbation des demandes	(a) Le Directeur exécutif présente au Conseil, pour approbation, les propositions de <i>projets de développement</i> et les propositions de projets concernant des <i>opérations prolongées de secours</i> [...]
Article X.8 du Règlement général: Disponibilité des ressources	Le Directeur exécutif veille à ce que les <i>projets de développement</i> présentés au Conseil pour approbation, et les <i>projets de développement et les activités des programmes de pays</i> 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 [...]
Article XIII.2 du Règlement général: Spécification des contributions	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: (a) <i>catégories d'activités;</i> (b) <i>programmes de pays, projets ou activités spécifiques à l'intérieur des catégories d'activités; ou</i> (c) <i>toute autre activité dont pourra décider le Conseil de temps à autre.</i>

¹ Cette liste préliminaire, qui ne se veut pas exhaustive, a été dressée à la lumière des informations actuellement disponibles concernant la politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/X-X/X) et l'examen du cadre de financement (WFP/EB.2/2016/X-X/X). L'on peut raisonnablement s'attendre à ce que d'autres amendements au Règlement général et au Règlement financier, notamment l'ajout de nouvelles dispositions, soient nécessaires ultérieurement, en fonction de l'évolution de la politique et de l'examen du cadre de financement. De par son caractère préliminaire, la présente liste, communiquée à titre indicatif, ne met en évidence que les changements jugés substantiels à ce stade, et non ceux concernant le style.

Liste préliminaire des articles du Règlement général et du Règlement financier du PAM qu'il pourrait falloir modifier compte tenu de la politique en matière de plans stratégiques de pays et de l'examen du cadre de financement¹

Règlement général/ Règlement financier	Texte
Article XIII.4 du Règlement général: Types de contributions	<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> <p>(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 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;</p> <p>(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 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>

Liste préliminaire des articles du Règlement général et du Règlement financier du PAM qu'il pourrait falloir modifier compte tenu de la politique en matière de plans stratégiques de pays et de l'examen du cadre de financement¹

Règlement général/ Règlement financier	Texte
	<p><i>(iii)</i> le Directeur exécutif juge qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution.</p> <p><i>(g)</i> 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>(i)</i> ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge de travail administratif ou l'établissement de rapports additionnels;</p> <p><i>(ii)</i> en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts d'appui indirects applicables sont négligeables.</p> <p><i>(h)</i> 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>Règlement général: Appendice Délégation de pouvoirs au Directeur exécutif</p>	<p>Conformément à l'Article VI.2 (c) du Statut, les pouvoirs délégués par le Conseil au Directeur exécutif sont les suivants:</p> <p><i>(a)</i> Projets de développement</p> <p>Réaffectation de ressources entre les composantes de programme sur la base d'une évaluation de la situation, des besoins et des résultats des composantes d'un programme de pays, sous réserve que des ressources soient disponibles.</p> <p>Approbation des projets pour lesquels la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas trois millions de dollars É.-U., à l'exception des projets suivants, qui seront soumis au Conseil d'administration:</p> <p><i>(i)</i> projets complexes ou nécessitant la coordination d'un grand nombre d'institutions;</p> <p><i>(ii)</i> projets mettant en jeu des approches novatrices, ou rendant nécessaires des mesures prêtant à controverse;</p> <p><i>(iii)</i> projets pour lesquels deux élargissements ou plus ont déjà été approuvés;</p> <p><i>(iv)</i> projets supposant qu'une forte proportion (supérieure à 50 pour cent) des produits alimentaires disponibles sur le marché soient monétisés (non comprises les ventes de produits du PAM aux fins de l'achat de produits alimentaires pour distribution directe, modalité considérée comme échange de produits et non pas comme opération de monétisation par le CPA, dans les débats de sa vingt-quatrième session, en octobre 1987).</p> <p><i>(b)</i> Opérations d'urgence</p> <p>Approbation de toutes les opérations d'urgence pour lesquelles la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas trois millions de dollars. À partir de ce niveau, l'approbation est décidée conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général.</p> <p><i>(c)</i> Interventions prolongées de secours et de redressement</p> <p>Approbation de toutes les interventions prolongées de secours et de redressement pour lesquelles la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas vingt millions de dollars.</p> <p><i>(d)</i> Opérations spéciales</p> <p>Approbation de toutes les opérations spéciales.</p> <p><i>(e)</i> Révisions des budgets de projets</p> <p><i>(i)</i> Approbation des révisions budgétaires pour lesquelles la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas trois millions de dollars pour des programmes et des projets de développement et des opérations d'urgence, et vingt millions de dollars pour des interventions prolongées de secours et de redressement.</p> <p><i>(ii)</i> Approbation du changement d'orientation d'une composante du programme de pays au moyen d'une révision budgétaire, dans les limites de la valeur totale approuvée du programme de pays. Toute éventuelle augmentation du budget total approuvé ne</p>

Liste préliminaire des articles du Règlement général et du Règlement financier du PAM qu'il pourrait falloir modifier compte tenu de la politique en matière de plans stratégiques de pays et de l'examen du cadre de financement¹	
Règlement général/ Règlement financier	Texte
	<p>devra pas dépasser le niveau maximal autorisé pour l'exercice des pouvoirs délégués, établi au (i) ci-dessus.</p> <p>(iii) Approbation des révisions budgétaires pour toutes les opérations spéciales.</p> <p>(iv) Le montant total de ces augmentations pour un quelconque pays, en une année civile, ne peut dépasser le double du montant que le Directeur exécutif est habilité à approuver en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués pour l'approbation d'un projet. Le Directeur exécutif peut cependant recevoir et programmer toutes autres ressources supplémentaires spécialement destinées à des programmes de pays et des projets, en tenant le Conseil régulièrement informé.</p>
Règlement financier	
Article 1.1 du Règlement financier: Définitions	<p>Aux fins du présent règlement et des règles de gestion financière qui en sont issues, les termes suivants se définissent comme suit:</p> <p>[...]</p> <p>Appel élargi</p> <p>Contribution</p> <p>Programme de pays</p> <p>Contribution multilatérale à emploi spécifique</p> <p>Coûts d'appui directs</p> <p>Recouvrement intégral des coûts (étant entendu que ce principe demeurera pertinent mais que les catégories de coûts correspondantes pourront faire l'objet d'autres révisions)</p> <p>Fonds général</p> <p>Coûts d'appui indirects (étant entendu que ce type de coûts demeurera pertinent mais pourra faire l'objet d'autres révisions en fonction des changements découlant de l'examen du cadre de financement)</p> <p>Contribution multilatérale</p> <p>Coûts opérationnels</p> <p>Catégorie d'activités</p> <p>Fonds de catégorie d'activités</p> <p>Projet</p> <p>Accord de projet</p> <p>Fonds fiduciaire</p> <p>Budget du PAM</p> <p>Fonds du PAM</p> <p><i>Les changements susceptibles d'être apportés aux définitions ci-dessus pourraient avoir un effet "domino" et nécessiter d'autres amendements au Règlement financier qui ne peuvent être prévus à ce stade.</i></p>
Article 4.2 du Règlement financier	<p>Les contributions faites pour réaliser les buts du PAM sont inscrites aux fonds et comptes suivants:</p> <p>(a) les fonds de catégories d'activités</p> <p>(b) le Fonds général;</p> <p>(c) les fonds fiduciaires; ou</p> <p>(d) les comptes spéciaux.</p>

Liste préliminaire des articles du Règlement général et du Règlement financier du PAM qu'il pourrait falloir modifier compte tenu de la politique en matière de plans stratégiques de pays et de l'examen du cadre de financement¹	
Règlement général/ Règlement financier	Texte
Article 4.5 du Règlement financier	[...] Le donateur prend également à sa charge [...] ainsi que les <i>dépenses opérationnelles et d'appui</i> correspondantes [...]
Article 8.1 du Règlement financier	Lorsque le <i>programme de pays, le projet ou l'opération</i> est approuvé, le Directeur exécutif est normalement autorisé à attribuer des crédits, à engager des dépenses et à décaisser des ressources pour le <i>programme de pays, le projet ou l'opération</i> , à condition que l'accord de <i>programme, de projet ou d'opération</i> soit dûment signé. Toutefois, le <i>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</i> et à concurrence seulement du quart des besoins totaux de financement.
Article 9.3 du Règlement financier	Le projet de Plan de gestion indique les prévisions de ressources et de dépenses pour chacune des <i>catégories d'activités</i> ainsi que les demandes de crédits pour <i>les services administratifs et les services d'appui aux programmes</i> , ventilées entre les grandes lignes de crédit décidées par le Conseil.
Section X: Le Fonds du PAM Article 10.1 du Règlement financier	Le Fonds du PAM se compose d'un Fonds général, de <i>fonds de catégories d'activités</i> , de <i>fonds fiduciaires</i> [...]
Section X: Le Fonds du PAM Article 10.2 du Règlement financier	Toutes les contributions au PAM sont créditées au fonds de <i>catégorie d'activités</i> , au fonds fiduciaire, ou au compte spécial approprié [...]
Article 10.8 du Règlement financier	Les ressources du Fonds du PAM sont utilisées exclusivement pour financer les dépenses opérationnelles et d'appui du PAM. En outre, les ressources du Fonds du PAM peuvent être utilisées aux fins d'avances destinées au préfinancement de projets sur la base des contributions prévues, jusqu'à concurrence d'un plafond qui est approuvé et revu périodiquement par le Conseil.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	administration et appui aux programmes
Autres	Autres coûts opérationnels directs
COD	
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ODD	objectif de développement durable
OS	opération spéciale
PSP	plan stratégique de pays
RACI	responsable, comptable, consulté et informé
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
TTM	transferts de type monétaire