

Point sur la feuille de route intégrée
Propositions relatives aux délégations de pouvoirs
et autres modalités de gouvernance



Consultation informelle

18 décembre 2019

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

Résumé

Le dispositif de la feuille de route intégrée, qui comprend le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021¹, la politique en matière de plans stratégiques de pays², l'examen du cadre de financement³ et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021⁴, est un ensemble conçu pour appuyer des interventions adaptées et durables et renforcer l'efficacité et l'efficience des opérations du PAM à un moment où les besoins humanitaires sont d'un niveau sans précédent.

À compter du 1^{er} janvier 2020, tous les 82 bureaux de pays du PAM opéreront dans le cadre d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire approuvé par le Conseil. En outre, le PAM met actuellement en œuvre deux plans stratégiques multipays provisoires pour le Pacifique et les Caraïbes qui ont été approuvés par le Conseil en 2019, une opération d'urgence limitée pour les pays d'Amérique latine sur lesquels se répercute la situation au Venezuela, et une opération d'urgence limitée pour les Comores⁵.

La mise en place depuis 2016 du dispositif de la feuille de route intégrée a exigé une vaste transformation organisationnelle destinée à former le personnel et à le doter des moyens nécessaires pour appliquer ce dispositif, à modifier des dispositions du Règlement général et du Règlement financier concernant le principe du recouvrement intégral des coûts et la terminologie, à reconfigurer les systèmes informatiques du PAM et à collaborer étroitement avec les États membres et les partenaires donateurs.

Plusieurs composantes essentielles du cadre de gouvernance de la feuille de route intégrée doivent encore être arrêtées. La direction entend mettre en place un modèle de gouvernance fondé sur les risques et offrant un bon rapport coût-efficacité qui corresponde au dispositif global de la feuille de route intégrée, et renforce ainsi les fonctions d'approbation et de contrôle stratégique exercées par le Conseil d'administration en réduisant la fragmentation, tout en maintenant la capacité d'intervention rapide du PAM face à des situations d'urgence. Il est essentiel de trouver le juste équilibre entre le rôle que joue le Conseil en matière de contrôle et de gouvernance et la simplicité et l'efficience dont ont besoin les bureaux de pays.

Compte tenu de l'expérience limitée acquise lors de la phase pilote, le Conseil a approuvé à sa deuxième session ordinaire de 2017 des délégations de pouvoirs provisoires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020⁶ et le Secrétariat s'est engagé à passer en revue l'application des délégations de pouvoirs provisoires pour s'assurer que le rôle fondamental d'approbation et de contrôle du Conseil était maintenu. Les constatations de cet examen, exposées à l'annexe II, ont confirmé que la mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée avait contribué à accroître, de manière significative et démontrable à l'aide d'éléments factuels, le rôle du Conseil en matière d'approbation de programmes du PAM, amélioré la visibilité des opérations du PAM et entraîné des gains d'efficience. En particulier, la part de la valeur annuelle moyenne des programmes approuvés par le Conseil était passée de 53 pour cent, soit 4,4 milliards de dollars É.-U. par an dans le cadre du système fondé sur les projets entre 2011 et 2016, à 96 pour cent, soit 13,4 milliards de dollars en 2018, puis à 83 pour cent, soit 7,6 milliards de

¹ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

² WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

³ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

⁴ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.

⁵ Les opérations d'urgence limitées sont approuvées par le Directeur exécutif et, si nécessaire, par le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

⁶ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

dollars⁷ en 2019 d'après les estimations, avec le dispositif de la feuille de route intégrée. Les projections établies jusqu'en 2024 montrent que ce rôle accru du Conseil en matière d'approbation va se maintenir. Il est dans une large mesure imputable au dispositif global de la feuille de route intégrée, qui a amélioré la visibilité de toutes les opérations du PAM, quel qu'en soit le contexte, y compris les effets directs stratégiques se rapportant à des interventions face à une crise récurrente, prévisible ou prolongée et à des activités de prestation de services.

Dans le présent document, le Secrétariat demande au Conseil d'approuver les délégations de pouvoirs qu'il est proposé d'accorder au Directeur exécutif ainsi que les modifications qu'il conviendrait d'apporter au Règlement général du PAM pour faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques multipays. On trouvera à l'annexe III le projet de formulation des délégations de pouvoirs proposées, qui comprennent le pouvoir délégué conjointement au Directeur exécutif et au Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture pour les opérations d'urgence limitées et les effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise, y compris leurs révisions, et à l'annexe VI les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement général du PAM, qui s'appliquent aux plans stratégiques multipays.

Par ailleurs, la direction a élaboré et précisé des propositions portant sur la modification du processus d'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise et sur l'amélioration de l'utilité du portail de données sur les plans stratégiques de pays. Conformément au processus défini dans le point sur la feuille de route intégrée⁸ et présenté à la deuxième session ordinaire de 2019, la direction commencera en 2020 à appliquer un processus de consultation simplifié pour les plans stratégiques de pays et les plans stratégiques de pays provisoires qui seront soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2020.

Par souci de visibilité sur la totalité du cycle de vie d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire, la direction mettra en place au début de 2020 un système de notification pour communiquer aux États membres toutes les révisions de ces plans dès leur approbation. Cela permettra de tenir les États membres informés de l'ensemble des modifications et de traiter rapidement les problèmes éventuels.

Ces propositions font écho aux observations communiquées par les États membres lors d'une série de consultations informelles tenues en 2019 et à l'occasion de la deuxième session ordinaire de 2019. Elles tirent également parti: de l'expérience acquise par le PAM au cours de la mise en œuvre des délégations de pouvoirs provisoires; de l'examen de l'application de ces délégations, dont il est fait mention plus haut; de la mise en œuvre du plan stratégique multipays provisoire pour le Pacifique depuis le 1^{er} juillet 2019; des enseignements tirés par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège; et des recommandations issues des dispositifs de contrôle du PAM, notamment des audits internes et externes et des évaluations, ainsi que des avis formulés par le Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

Si elles étaient mises en œuvre, ces propositions n'auraient pas d'incidence sur l'augmentation des approbations de programmes par le Conseil et contribueraient à l'efficacité et à l'efficience des interventions du PAM, ménageraient à celui-ci la souplesse nécessaire pour s'adapter aux

⁷ L'année 2019 comprend les approbations effectives des programmes initiaux et des révisions budgétaires par le Conseil sur la période comprise entre janvier et juin 2019 ainsi que les approbations prévues des programmes initiaux pour la période allant de juillet à décembre 2019. Il convient de noter que les révisions budgétaires ne sont pas incluses dans les prévisions, car il n'est pas possible de les planifier avec précision.

⁸ On trouvera un rappel du processus de consultation relatif aux projets de PSP et de PSPP et la justification de la proposition de le simplifier aux paragraphes 26 à 37 du document WFP/EB.2/2019/4-D/1.

exigences des nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et allégeraient les tâches administratives dans les bureaux de pays.

Projet de décision*

Ayant examiné le point sur la feuille de route intégrée présenté dans le document WFP/EB.1/2020/X-X/X et rappelant les dispositions de la Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1) et de l'Examen du cadre de financement (WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1) ainsi que divers autres points sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.A/2017/5-A/1, WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1, WFP/EB.A/2018/5-D/1, WFP/EB.2/2018/5-A/1 et WFP/EB.2/2019/4-D/1), le Conseil:

- i) rappelle l'alinéa vi) de sa décision 2017/EB.2/2, aux termes duquel, conformément à l'article VI.2 (c) du Règlement général, il a approuvé des délégations de pouvoirs provisoires au Directeur exécutif pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 et décidé que des délégations de pouvoirs lui seraient soumises, pour approbation, à sa première session ordinaire de 2020, à l'issue d'un examen de la mise en application des délégations de pouvoirs provisoires;
- ii) note qu'un examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires a été réalisé et lui a été présenté pour examen à sa deuxième session ordinaire de 2019 dans le cadre du point sur la feuille de route intégrée exposé dans le document WFP/EB.2/2019/4-D/1;
- iii) approuve les propositions, énoncées aux paragraphes 41, 44 et 53 du document WFP/EB.1/2020/X-X/X, concernant les délégations de pouvoirs accordées au Directeur exécutif ainsi que la procédure d'approbation par correspondance, à utiliser s'il y a lieu, pour les révisions des plans stratégiques de pays et des plans stratégiques de pays provisoires qui nécessitent l'approbation du Conseil d'administration, et, en conséquence, approuve les délégations de pouvoirs énoncées à l'annexe III du document WFP/EB.1/2020/X-X/X et décide qu'il pourra être amené à réviser de nouveau ces délégations à l'issue d'un examen de leur application à sa première session ordinaire de 2025;
- iv) rappelle le concept de plan stratégique multipays décrit dans de précédents points sur la feuille de route intégrée, présentés sous la cote WFP/EB.2/2018/5-A/1 et WFP/EB.2/2019/4-D/1; et
- v) approuve le concept de plan stratégique multipays énoncé aux paragraphes 98 à 102 du document WFP/EB.1/2020/X-X/X ainsi que les modifications y afférentes indiquées à l'annexe VI du document WFP/EB.1/2020/X-X/X.

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

Récapitulatif du dispositif de la feuille de route intégrée

1. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017, fixe la direction à suivre par le PAM durant les cinq premières années de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ce plan met les activités du PAM au service de l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire.
2. Le dispositif des plans stratégiques de pays (PSP) établit la marche à suivre pour élaborer un PSP, qui regroupe l'ensemble des activités humanitaires et de développement prévues par le PAM pour un même pays. Les PSP sont alignés sur les priorités nationales afin d'apporter aux populations une assistance plus efficace et plus efficiente en aidant les gouvernements et les autres partenaires à atteindre les objectifs de développement durable (ODD). On trouvera à l'annexe I les composantes de ce dispositif.
3. Le budget de portefeuille de pays qui accompagne chaque PSP, PSP provisoire (PSPP), plan stratégique multipays (PSMP), opération d'urgence limitée ou PSPP de transition (PSPP-T) regroupe l'ensemble des opérations et des ressources en une structure unique, à l'exception des accords de prestation de services et des accords conclus avec une tierce partie, qui sont accessoires au programme de travail du PAM et sont des activités d'intermédiaire. Cette structure met en évidence l'utilité et l'impact des activités du PAM en reliant de manière transparente la stratégie, la planification, la budgétisation, la mise en œuvre et les ressources aux résultats obtenus. Elle introduit également quatre macrocatégories de coûts et simplifie l'application du principe de recouvrement intégral des coûts. Chaque budget de portefeuille de pays, ventilé selon ces quatre macrocatégories de coûts, est approuvé sur la base du budget total alloué à chacun des effets directs stratégiques du PAM. Compte tenu des enseignements tirés en 2017 et 2018, la structure des budgets de portefeuille de pays et les procédures internes connexes ont été simplifiées⁹ afin de réduire le volume de transactions et la complexité de la gestion des fonds pour les bureaux de pays tout en maintenant une plus grande transparence, élément fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée. En application de la recommandation 6 de l'audit externe des budgets de portefeuille de pays¹⁰, la direction continue d'étudier les options envisageables pour réduire la charge administrative qu'impose aux bureaux de pays ce volume de transactions sans pour autant compromettre la transparence.
4. Le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2017, permet au PAM de mesurer ses résultats et de s'acquitter de ses responsabilités en matière de transparence et de reddition de comptes par rapport aux buts, aux effets directs et aux résultats stratégiques présentés dans son Plan stratégique pour 2017-2021. Il sert à élaborer les cadres logiques des PSP, des PSPP, des PSMP, des opérations d'urgence limitées et des PSPP-T. Tous les bureaux de pays sont désormais passés au Cadre de résultats institutionnels. Sur la base de l'expérience acquise et des observations communiquées, une version révisée en a été approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018. Ce cadre révisé tient compte des accords internationaux, intègre des indicateurs supplémentaires permettant de mesurer les contributions à la réalisation de tous les ODD concernés et introduit des indicateurs de performance clés globaux destinés à faciliter la gestion de la performance institutionnelle et à renforcer ce cadre de résultats unique.

⁹ Les mesures de simplification consistent: à rationaliser ou à regrouper certains éléments de la planification des coûts en tenant compte de l'incidence sur le calcul des coûts relevant des macrocatégories, de la validité des données détaillées disponibles sur la planification et les dépenses ainsi que de l'utilité des éléments de planification des coûts concernés par rapport au volume de transactions qu'ils exigent; à automatiser la préparation des données détaillées pour les années ultérieures du budget de portefeuille de pays; à procéder aux ajustements internes des processus de gestion des coûts; et à améliorer l'intégration des processus de planification budgétaire.

¹⁰ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

Attachement du PAM aux valeurs fondamentales de la bonne gouvernance

5. La section qui suit offre une vue d'ensemble des modalités de gouvernance souhaitées et des valeurs fondamentales de bonne gouvernance auxquelles le PAM est attaché.
6. La direction vise à établir un modèle de gouvernance fondé sur les risques et offrant un bon rapport coût-efficacité pour le dispositif de la feuille de route intégrée, qui renforce les fonctions d'approbation et de contrôle stratégique exercées par le Conseil en réduisant la fragmentation, tout en maintenant la capacité d'intervention rapide du PAM en situation d'urgence.
7. À travers le dispositif de la feuille de route intégrée et le modèle de gouvernance qui le sous-tend, le PAM montre qu'il est attaché aux valeurs fondamentales de la bonne gouvernance, à savoir la transparence, la responsabilité, une gestion financière saine et un contrôle interne rigoureux, valeurs qu'il a toujours respectées par le passé, comme en témoignent des sources externes telles que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Dans sa récente évaluation de la performance du PAM¹¹, le MOPAN qualifie de rigoureux les systèmes que le PAM utilise en matière de contrôle et de gestion des risques et confirme que celui-ci dispose de fonctions d'audit interne et externe efficaces et de contrôles externes approfondis. Le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies a également très bien noté le PAM, lui attribuant la note maximale (niveau 5) pour la maturité dont il fait preuve dans le cadre des suites données aux rapports et aux recommandations du CCI¹².
8. Ces constatations sont corroborées par les rapports d'audit interne et externe. L'Auditeur externe a communiqué une opinion sans réserve sur les comptes annuels vérifiés de 2018 et de 2017¹³. Dans son rapport, l'Auditeur externe indique également que parmi les problèmes relevés lors des visites menées dans 10 bureaux de pays et bureaux régionaux en 2017, aucun ne semblait avoir de conséquences majeures ou révéler une carence grave des contrôles internes. Dans un autre rapport consacré aux budgets de portefeuille de pays¹⁴, il atteste que les imputations comptables sont dans l'ensemble maîtrisées et que les vérifications effectuées récemment n'ont pas révélé d'erreur significative d'imputation. Dans le rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2017, il est indiqué que l'opinion de l'Inspecteur général pour cette année-là a confirmé que les audits internes n'avaient mis en évidence aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance ou de gestion des risques en place au PAM susceptible de nuire à la réalisation des objectifs du Programme. Ces constatations sont corroborées par le dernier rapport en date du Comité d'audit¹⁵. Dans son rapport annuel de 2018¹⁶, celui-ci a estimé que le PAM avait accordé l'attention nécessaire à la gestion des risques et aux contrôles internes au cours de l'année.
9. La direction a accueilli avec intérêt les conclusions de l'audit externe des budgets de portefeuille de pays, qui cherchait à déterminer si ces budgets permettaient d'être raisonnablement sûrs que les conditions fixées par les donateurs et les autorisations

¹¹ MOPAN. 2019. *MOPAN 2017-18 Assessments: Organisational Performance Brief: World Food Programme*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20Brief.pdf>.

¹² WFP/EB.1/2018/8-B.

¹³ WFP/EB.A/2018/6-A/1.

¹⁴ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

¹⁵ Cet organe consultatif fournit au Conseil d'administration et au Directeur exécutif des avis autorisés indépendants afin de les aider à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance, notamment à assurer l'efficacité des systèmes de contrôle interne du PAM, des fonctions de gestion des risques, d'audit et de contrôle et des procédures de gouvernance.

¹⁶ WFP/EB.A/2018/6-E/1.

accordées par le Conseil étaient respectées et si les définitions des catégories de coûts¹⁷ introduites dans le cadre de financement révisé étaient assez claires pour éviter les doubles emplois et décrire les dépenses efficacement¹⁸. L'audit a conclu que les budgets de portefeuille de pays avaient amélioré la transparence et la responsabilité et que les nouvelles catégories de coûts facilitaient la compréhension des dépenses du PAM. Il relevait aussi des difficultés tenant au niveau de détail des documents de planification opérationnelle des PSP et des budgets de portefeuille de pays qui devaient être présentés au Conseil pour approbation. Le rapport expliquait aussi comment la direction du PAM conciliait les impératifs divergents des membres du Conseil lors de l'approbation des PSP et des budgets de portefeuille de pays.

10. La transparence est un principe fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée et un aspect central du mode de gouvernance du PAM. Le PAM a mis en place un solide dispositif d'information et de responsabilité qui englobe son plan de gestion annuel, son rapport annuel sur les résultats et les rapports annuels par pays. En 2018, la direction a mis en ligne un portail de données sur les PSP où l'on trouve des données opérationnelles et budgétaires concernant les plans de gestion des opérations par pays, y compris des détails sur leurs activités, et ce pour tous les PSP et tous les PSPP approuvés. On y trouve aussi des informations sur les finances et les résultats, qui permettent de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des PSP et des PSPP. L'annexe V présente les informations fournies sur le portail de données sur les PSP et indique la fréquence à laquelle ces données sont actualisées.
11. Pour que la visibilité et le contrôle par le Conseil soient maintenus, la direction mettra en place au début de 2020 un système de notification pour communiquer aux États membres des informations claires sur toutes les révisions budgétaires approuvées de PSP ou de PSPP. Les notifications comprendront la liste des révisions approuvées, quel qu'en soit le montant, ainsi que des liens d'accès aux pages présentant ces révisions sur le site Web du PAM. Le portail de données sur les PSP sera actualisé de façon à présenter dès leur approbation toutes les révisions apportées à des PSP ou à des PSPP initialement approuvés par le Conseil. Cela permettra de tenir les États membres informés de l'ensemble des modifications et de traiter rapidement les problèmes éventuels. Le Conseil d'administration est également tenu régulièrement informé au moyen de rapports semestriels de toutes les révisions budgétaires approuvées par le Directeur exécutif en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil, y compris les révisions et augmentations approuvées conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
12. Conformément aux recommandations formulées dans le rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays¹⁹, la direction continuera à consulter le Conseil pour définir le degré approprié d'information requis pour assurer la gouvernance stratégique et à rechercher les informations détaillées susceptibles d'être obtenues sur d'autres

¹⁷ Les quatre catégories de coûts sont les coûts de transfert, les coûts de mise en œuvre, les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects.

¹⁸ WFP/EB.A/2019/6-E/1. Le document relatif à l'audit externe des budgets de portefeuille de pays et la réponse de la direction correspondante ont été communiqués au Conseil pour examen à sa session annuelle de 2019. L'audit externe a été mené en deux temps entre septembre 2018 et février 2019. Des missions de terrain ont été dépêchées dans deux bureaux régionaux (Nairobi et Panama) et six bureaux de pays (Bangladesh, Guatemala, Haïti, Jordanie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie). Les principaux objectifs de l'audit étaient de déterminer: si les budgets de portefeuille de pays permettaient d'être raisonnablement sûrs que les conditions fixées par les donateurs et les autorisations accordées par le Conseil étaient respectées; si les quatre catégories de coûts introduites dans le cadre de financement révisé étaient assez claires pour éviter les doubles emplois et décrire les dépenses efficacement; si les budgets affectés aux partenaires coopérants étaient conformes à la nouvelle structure budgétaire; et quel était l'effet de la mise en œuvre du cadre de financement révisé sur la gestion des budgets et la charge de travail des bureaux de pays.

¹⁹ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

plateformes, notamment le site Web du Conseil, le portail de données sur les PSP et le site Web du PAM, afin que le PAM dispose de la souplesse opérationnelle nécessaire pour être efficient et efficace.

Modalités de gouvernance en attente

13. La Politique en matière de plans stratégiques de pays et l'Examen du cadre de financement indiquaient que des modifications devraient être apportées au Règlement général et au Règlement financier pour faciliter la mise en œuvre du nouveau cadre de programmation et de financement dans les domaines suivants:
 - pouvoirs délégués au Directeur exécutif relatifs à l'approbation de révisions de programmes et de budgets, ou conjointement au Directeur exécutif et au Directeur général de la FAO en ce qui concerne les opérations d'urgence limitées ou les effets directs stratégiques se rapportant à des interventions face à une crise, y compris leurs révisions, au-dessus d'un certain seuil budgétaire;
 - adaptation de la terminologie et des définitions pour tenir compte de la structure des PSP; et
 - application du principe de recouvrement intégral des coûts et introduction de nouvelles catégories de coûts.
14. Des modalités de gouvernance provisoires ont été approuvées à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017. Elles comprenaient: des principes visant à guider l'application du recouvrement intégral des coûts; des dérogations aux dispositions énoncées à l'article XIII.4 du Règlement général et aux articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier concernant les catégories de coûts et le recouvrement intégral des coûts, pour mettre en œuvre le dispositif de la feuille de route intégrée en 2018; et des délégations de pouvoirs provisoires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020²⁰. Le Secrétariat s'est engagé à passer en revue l'application des délégations de pouvoirs provisoires pour s'assurer que le rôle fondamental d'approbation et de contrôle du Conseil était maintenu avant de présenter des propositions concernant les délégations de pouvoirs pour approbation lors de la première session ordinaire du Conseil de 2020.
15. À sa deuxième session ordinaire de 2018, le Conseil a approuvé les modifications à apporter au Règlement général et au Règlement financier qui concernaient la terminologie, les définitions et les règles de recouvrement intégral des coûts²¹. Ces modifications sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2019.
16. Conformément au processus défini dans le point sur la feuille de route intégrée²² et présenté à la deuxième session ordinaire de 2019, la direction commencera en 2020 à appliquer un processus de consultation simplifié pour les PSP et les PSPP qui seront soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2020.
17. Les composantes essentielles du dispositif de la feuille de route intégrée qui doivent encore être arrêtées sont les suivantes: les délégations de pouvoirs et les modalités de gouvernance relatives à la procédure d'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise; et les modifications normatives à apporter au Règlement général du PAM pour faciliter la mise en œuvre des PSMP.

²⁰ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

²¹ WFP/EB.2/2018/5-A/1.

²² On trouvera un rappel du processus de consultation relatif aux projets de PSP et de PSPP et la justification de la proposition de le simplifier aux paragraphes 26 à 37 du document WFP/EB.2/2019/4-D/1.

18. Les paragraphes 20 à 30 abordent le rôle du Conseil dans l'approbation des programmes, des activités et des budgets du PAM, tel que défini à l'alinéa (c) de l'article VI.2 du Statut, et précisent les divers mécanismes auxquels le PAM a recours pour garantir la transparence, la responsabilité, une gestion financière saine et un contrôle interne rigoureux, notamment le processus de consultation simplifié et le système de notification par courriel.
19. Le document expose ensuite le contexte et la raison d'être des propositions visant à trouver un équilibre entre le rôle stratégique que joue le Conseil en matière de contrôle et la simplicité et l'efficacité dont ont besoin les bureaux de pays, en optimisant les délégations de pouvoirs et en modifiant la procédure d'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise. En outre, l'information disponible sur le portail de données sur les PSP sera complétée pour en améliorer l'utilité pour les utilisateurs, en application des recommandations 7 et 8 du rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays²³. Les propositions ont été examinées lors des consultations informelles des 4 septembre et 4 octobre 2019 et à l'occasion de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019, et tiennent compte des observations communiquées par les États membres.

Rôle fondamental d'approbation et de contrôle joué par le Conseil

20. L'article VI du Statut du PAM définit les pouvoirs et les fonctions du Conseil. L'article VI.2 du Statut institue le pouvoir du Conseil d'approuver tous les programmes et toutes les activités du PAM ainsi que les budgets s'y rapportant. Cet article demeure inchangé.

Article VI.2 (c) du Statut: "Le Conseil examine, modifie comme de besoin et approuve les programmes, projets et activités dont il est saisi par le Directeur exécutif. Toutefois, pour l'approbation des programmes, projets et activités, il peut déléguer au Directeur exécutif tels pouvoirs qu'il juge nécessaires. Il examine, modifie comme de besoin et approuve les budgets des programmes, des projets et des activités et passe en revue l'administration et l'exécution des programmes, des projets et des activités approuvés du PAM."

21. Il importe de souligner que, conformément à la feuille de route intégrée, le Conseil exerce pour la première fois son pouvoir d'approuver le lancement de programmes et d'activités du PAM dans tous les contextes²⁴, y compris les effets directs stratégiques se rapportant à des activités menées pour faire face à une crise récurrente, prévisible ou prolongée et à des activités de prestation de services²⁵. Le Conseil approuve également toute modification de l'orientation stratégique globale de l'action du PAM dans un pays, hors situations d'urgence, qui suppose l'ajout ou la suppression d'un ou de plusieurs effets directs stratégiques non liés à une situation d'urgence dans un PSP. Dans le système antérieur segmenté par projet, le Conseil n'approuvait pas les opérations d'urgence, les opérations spéciales, les fonds d'affectation spéciale au niveau des pays, les interventions prolongées de secours et de redressement ou leurs révisions quand la valeur des produits alimentaires était inférieure à 20 millions de dollars ou les programmes de pays ou leurs révisions quand la valeur des produits alimentaires était inférieure à 3 millions de dollars.

²³ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

²⁴ À l'exception des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte dans le cas où ce dernier n'a pas demandé que le Conseil approuve le plan, des opérations d'urgence limitées et des PSPP-T.

²⁵ À l'exception des effets directs stratégiques intégralement financés par le pays hôte.

22. Il est proposé au titre des délégations de pouvoirs que le Conseil garde ses prérogatives dans les cas suivants:
- approbation de PSP et de PSPP, à l'exception de ceux qui sont financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil approuve le plan;
 - approbation de l'ajout ou de la suppression d'un effet direct stratégique complet d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, sauf si l'effet direct stratégique se rapporte uniquement à des activités d'urgence²⁶ ou à des activités de prestation de services ou est financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'il soit soumis au Conseil pour approbation, auquel cas son ajout ou sa suppression relève du pouvoir délégué au Directeur exécutif dans ces domaines; et
 - approbation de révisions apportées à un PSP ou à un PSPP, qui ne sont pas liées à une crise et qui augmentent le budget global en cours du PSP ou du PSPP de plus de 15 pour cent²⁷.
23. Pour que le Conseil puisse jouer son rôle en matière de contrôle stratégique et pour assurer la visibilité, il est prévu:
- un processus consultatif simplifié préalable à la présentation des PSP et des PSPP pour approbation, qui suppose une collaboration étroite avec les missions locales, la tenue d'une consultation informelle et un examen par voie électronique des projets de document avec les États membres;
 - des informations opérationnelles et budgétaires – y compris sur les activités – issues des plans de gestion des opérations dans les pays, par l'intermédiaire du portail de données sur les PSP, et ce pour l'ensemble des PSP et des PSPP approuvés par le Conseil. Le portail de données sur les PSP donne aussi des informations sur les finances et les résultats, qui permettent de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des PSP et des PSPP, et est actualisé de façon à présenter, dès leur approbation, toutes les révisions apportées aux PSP ou aux PSPP approuvés par le Conseil;
 - des notifications par courriel fournissant des informations sur toutes les révisions budgétaires de PSP ou de PSPP, quel qu'en soit le montant, et sur toutes les modifications de la durée d'un PSP ou d'un PSPP, quelle que soit l'autorité chargée de les approuver;
 - des extraits des plans opérationnels et budgétaires actualisés, présentés tous les ans avec le plan de gestion pour information;
 - des rapports semestriels sur le recours par le Directeur exécutif aux pouvoirs qui lui sont délégués en matière d'approbation de révisions de PSP et de PSPP;
 - le rapport annuel sur les résultats; et
 - les rapports annuels par pays.

²⁶ Les effets directs stratégiques concernant les interventions d'urgence relèvent du domaine d'action privilégié "intervention face à une crise". L'ajout, la suppression ou la modification d'effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise devront être approuvés par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO.

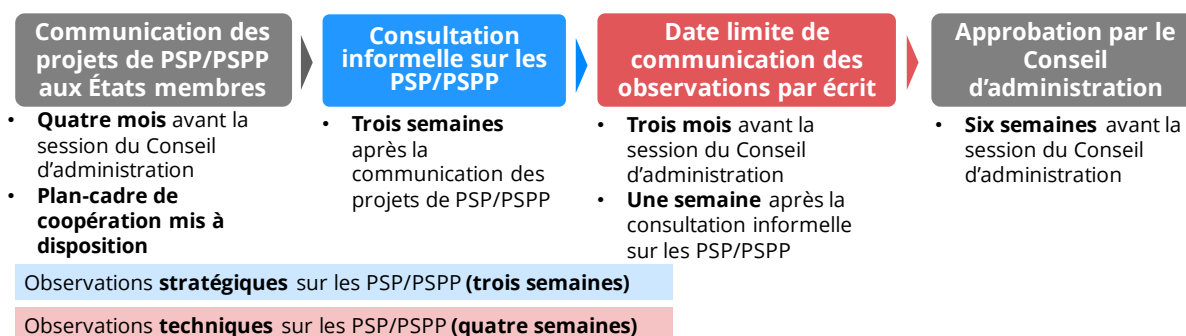
²⁷ Les augmentations relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services et aux effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte ne seront pas incluses dans le calcul des seuils. En outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

Simplification du processus de consultation tout en garantissant la participation stratégique du Conseil

Rappel

24. La mise en place du processus de consultation en deux temps pour les projets de PSP et de PSPP en 2018 et 2019 ainsi que les observations communiquées par les bureaux de pays ont fait apparaître que ce processus demandait beaucoup de travail et était complexe pour le personnel de ces bureaux. En outre, le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après "plan-cadre de coopération") est appelé à devenir le principal document stratégique pour toutes les activités de développement menées par des organismes des Nations Unies. Du fait de l'importance accrue revêtue par les plans-cadres de coopération s'agissant de la planification stratégique par pays des différents organismes, les PSP devront être élaborés parallèlement et conformément à ces plans-cadres, qui ont une période d'élaboration réduite, comprise entre six et neuf mois²⁸.
25. La direction reconnaît que les connaissances et les éclairages obtenus lors des consultations menées avec les parties prenantes demeurent fort utiles pour l'élaboration des PSP et des PSPP. Indépendamment de cela, les bureaux de pays bénéficieront d'un processus simplifié qui appuiera la participation stratégique du Conseil à l'élaboration générale des projets de PSP et de PSPP. Par conséquent, la direction mettra en place un processus de consultation simplifié en 2020 – tel qu'illustré à la figure 1 – en commençant par les PSP et les PSPP qui seront présentés au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2020.

Figure 1: Processus de consultation simplifié pour les projets de PSP et de PSPP



26. Dans le cadre de ce processus, l'élaboration du plan-cadre de coopération – à commencer par l'analyse commune de pays des Nations Unies – sera le point de départ du processus de planification stratégique par pays du PAM. La première version du projet des PSP et des PSPP donnera l'orientation stratégique de ces plans, le plan-cadre de coopération servant de document principal de référence. La direction organisera une consultation informelle sur le projet de document, au sujet duquel les États membres donneront des consignes stratégiques cruciales. Simultanément, les États membres examineront le projet sous l'angle technique et communiqueront leurs observations au cours d'une période d'examen par voie électronique suivant la consultation. Les observations reçues au cours de la consultation informelle ou par écrit durant la période d'examen seront prises en compte et figureront dans une version révisée du projet de document qu'établira le bureau de pays en une seule étape, et le projet révisé sera alors présenté au Conseil pour approbation à sa session suivante.

²⁸ On trouvera un rappel du processus de consultation relatif aux projets de PSP et de PSPP et la justification de la proposition de le simplifier aux paragraphes 26 à 37 du document WFP/EB.2/2019/4-D/1.

27. En réponse aux observations communiquées par les États membres, la direction appliquera ce processus simplifié jusqu'à la mi-2021, date à laquelle le processus sera réexaminé. L'examen s'appuiera sur l'application du processus en 2020 et tiendra compte des enseignements tirés de la mise en place à titre expérimental des plans-cadres de coopération ainsi que des observations transmises par les États membres. Il consistera également à évaluer s'il est nécessaire d'organiser une consultation stratégique initiale sur l'orientation des nouveaux PSP et PSPP dans des cas exceptionnels, par exemple pour les nouveaux PSP ou PSPP de première génération, et à déterminer sous quelle forme et dans quels cas cette consultation doit être menée le cas échéant.

Mise en place d'un système de notification par courriel

28. Actuellement, toutes les révisions budgétaires des PSP et des PSPP d'un montant supérieur à 7,5 millions de dollars et toute modification de la durée de ces plans, quelle que soit l'autorité d'approbation, sont publiées sur le site Web du PAM. La direction est toutefois consciente qu'il n'existe pas de système permettant de prévenir les États membres lorsque des révisions de ce type sont publiées, et qu'il est primordial, par souci de visibilité sur la totalité du cycle de vie d'un PSP ou d'un PSPP, que les modifications soient clairement communiquées.
29. Lors des consultations informelles des 4 septembre et 4 octobre 2019, à l'occasion de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019 et dans leurs réponses à une enquête sur le site Web du Conseil, les États membres ont indiqué qu'ils avaient besoin d'un système de notification et d'un protocole de communication clair. Sur la base des observations communiquées par les États membres, le Secrétariat mettra en place à partir du début de 2020 un système de notification par courriel afin de les prévenir de toutes les révisions budgétaires, quel qu'en soit le montant. Chaque courriel contiendra la liste complète des mises à jour sous la forme d'un tableau récapitulatif qui comprendra des liens d'accès aux pages correspondantes. Le courriel sera envoyé à la fin de chaque jour ouvrable au cours duquel une révision aura été approuvée et présentera toutes les modifications apportées aux PSP et aux PSPP indépendamment de leur montant, y compris les révisions à la hausse ou à la baisse et les approbations ou révisions concernant des PSP ou des PSPP financés intégralement par des pays hôtes n'ayant pas sollicité l'approbation du Conseil. Dans ce dernier cas, la direction donnera aux États membres la possibilité de formuler des observations. Comme il est de pratique courante, le portail de données sur les PSP sera actualisé de façon à présenter, dès leur approbation, toutes les révisions apportées à des PSP ou des PSPP approuvés par le Conseil.
30. Ce dispositif de communication permettra de tenir les États membres informés de toutes les modifications et de traiter rapidement les problèmes éventuels. Conformément à l'article III.2(b) du Règlement intérieur, les États membres pourront demander qu'une révision soit présentée à la session suivante du Conseil²⁹.

²⁹ Aux termes de l'alinéa 2(b) de l'article III du Règlement intérieur du Conseil d'administration: "Le Directeur exécutif établit un ordre du jour provisoire tenant compte du programme de travail pour l'année. L'ordre du jour provisoire comprend toutes les questions prévues par le présent règlement ou proposées par [...] un membre du Conseil".

Optimisation des délégations de pouvoirs

31. La direction propose de recourir aux délégations de pouvoirs accordées au Directeur exécutif par le Conseil d'administration pour maintenir la rapidité et l'efficacité de l'intervention du PAM en situation d'urgence et s'assurer que le rôle de contrôle du Conseil est maintenu pour ce qui est des modifications importantes des opérations tout en optimisant les gains internes d'efficacité en déléguant le pouvoir d'approbation au Directeur exécutif pour les modifications moins importantes. On trouvera à l'annexe III la proposition de projet de délégations de pouvoirs.
32. Conformément aux avis communiqués par le Comité financier de la FAO³⁰, la direction mènera un examen supplémentaire des délégations de pouvoirs au bout de cinq ans (en 2025) pour vérifier que le rôle fondamental joué par le Conseil en matière d'approbation et de contrôle des activités du PAM est maintenu. La période de cinq ans offrira suffisamment de temps pour recueillir des données factuelles, tirer des enseignements et mener une réflexion sur l'expérience acquise concernant le cycle d'exécution complet de la première génération de PSP et de PSPP et les éventuelles révisions budgétaires adoptées afin de prolonger ou de raccourcir leur durée, notamment pour les faire concorder avec le cycle des plans-cadres de coopération. L'examen permettra de réfléchir à l'élaboration et à la mise en œuvre de la prochaine génération de PSP, aux répercussions de la réforme du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies et à la mise en place des plans-cadres de coopération.

Rappel: les délégations de pouvoirs provisoires en vigueur

33. En 2017, 12 bureaux de pays ont expérimenté le dispositif des PSP et la structure du budget de portefeuille de pays. À l'époque, il était difficile de démontrer dans quelle mesure les approbations de programmes par le Conseil augmenteraient avec la mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée, faute d'avoir acquis une expérience suffisante au cours de la phase pilote³¹. Il n'avait pas été possible non plus de prévoir véritablement si des gains d'efficacité découleraient de la diminution prévue du nombre de révisions de programmes et de budgets avec le dispositif de la feuille de route intégrée par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets. On prévoyait que les modifications apportées au Règlement général et au Règlement financier – en particulier concernant les délégations de pouvoirs – bénéficieraient des nouveaux enseignements tirés d'une période transitoire de gouvernance et des consultations supplémentaires menées avec les États membres.
34. À l'occasion d'une série de consultations informelles menées en 2017, la direction et les États membres ont examiné un ensemble de trois principes sur lesquels fonder la fixation des seuils budgétaires pour les délégations de pouvoirs provisoires, notamment pour les révisions budgétaires non liées à une situation de crise³². Ces principes étaient les suivants:
 - *Principe 1.* Les délégations de pouvoirs dépendent du montant du budget global approuvé dans le dispositif des PSP.

³⁰ WFP/EB.2/2019/5-(A,B)/3, WFP/EB.2/2019/4(B,D)/3.

³¹ Paragraphe 60 du Point sur la feuille de route intégrée du 17 mars 2017: L'analyse réalisée en 2017 prévoyait que les fonctions de contrôle et d'approbation de nouvelles opérations par le Conseil progresseraient d'environ 23 pour cent au moins avec le nouveau dispositif.

³² Les seuils n'étaient pas destinés à s'appliquer aux nouveaux PSP et PSPP; aux modifications fondamentales apportées aux PSP, aux PSPP, aux opérations d'urgence limitées, aux PSPP-T faisant suite à des opérations d'urgence limitées ou aux révisions budgétaires concernant une intervention face à une crise, la prestation de services ou des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés par un pays hôte.

- *Principe 2.* Les délégations de pouvoirs dépendent d'un seuil maximal en valeur absolue.
 - *Principe 3.* Les délégations de pouvoirs dépendent d'une proportion – définie comme un pourcentage – du budget initial du PSP afin de tenir compte des différences de taille entre les PSP.
35. Par la suite, les délégations de pouvoirs provisoires ci-après accordées au Directeur exécutif pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 ont été approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017³³:
- approbation initiale d'opérations d'urgence limitées et de PSPP-T faisant suite à des opérations d'urgence limitées, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO lorsque l'opération d'urgence limitée ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur; et approbation initiale des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil approuve le plan;
 - révision de toute opération d'urgence limitée ou révision due à une situation d'urgence³⁴ d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO dans les cas où l'augmentation budgétaire concernée dépasse 50 millions de dollars;
 - approbation de la révision à la hausse d'au moins un effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, à condition que le montant total de la révision n'excède pas 25 pour cent du dernier montant total approuvé par le Conseil pour le plan en question ou 150 millions de dollars;
 - approbation de la révision à la baisse de tout effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T;
 - approbation de la révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée;
 - approbation de la révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte;
 - approbation de l'ajout à un PSP, à un PSPP ou à un PSPP-T d'un effet direct stratégique financé intégralement par un pays hôte dans le cas où celui-ci n'a pas demandé que le Conseil approuve ledit effet direct stratégique; et
 - approbation des révisions relatives à des activités de prestation de services.
36. Des procédures supplémentaires (comme l'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise et le processus de consultation en deux temps) ont aussi été utilisées pendant la période transitoire afin de garantir que le pouvoir d'approbation du Conseil, sa visibilité sur les processus et le contrôle qu'il exerce seraient renforcés.

³³ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

³⁴ Les effets directs stratégiques et les révisions concernant les interventions d'urgence relèvent du domaine d'action privilégié "intervention face à une crise". L'ajout, la suppression ou la modification d'effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise doivent être approuvés par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO.

Examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

37. À la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, le Secrétariat s'est engagé à réaliser un examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires pour s'assurer que le rôle fondamental joué par le Conseil en matière d'approbation et de contrôle était maintenu et à tenir compte des enseignements tirés de l'application des modalités de gouvernance provisoires. Cet examen, qui a été réalisé au début de 2019, portait spécifiquement sur les points suivants:
- mesure dans laquelle le rôle du Conseil dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) avait été renforcé depuis la mise en place du dispositif de la feuille de route intégrée, par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets; et
 - gains d'efficacité obtenus au vu du nombre de révisions de programmes et de budgets approuvés en vertu du dispositif de la feuille de route intégrée, par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets.
38. Les constatations de l'examen ont été communiquées au Conseil lors des consultations informelles tenues les 10 juillet et 4 septembre 2019 et à l'occasion de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019:

Première constatation: Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le rôle joué par le Conseil dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) a été considérablement renforcé, en valeur absolue (passant de 4,4 milliards de dollars par an en moyenne entre 2011 et 2016 à 13,4 milliards de dollars en 2018 et à 7,6 milliards de dollars en 2019 d'après les estimations) et en proportion des programmes et des révisions approuvés chaque année (passant de 53 pour cent par an en moyenne entre 2011 et 2016 à 96 pour cent en 2018 et 83 pour cent en 2019) par rapport aux chiffres observés avec le système fondé sur les projets. D'après les projections prudentes qui ont été faites, le renforcement de la fonction d'approbation des programmes par le Conseil devrait se poursuivre dans les années à venir.

Deuxième constatation: Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le net renforcement du rôle joué par le Conseil dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) n'est pas dû aux révisions. Près de 98 pour cent des 13,4 milliards de dollars que le Conseil a approuvés en 2018 étaient destinés à des programmes initiaux, et 2 pour cent seulement concernaient des révisions. Par ailleurs, le Conseil a approuvé deux des 46 révisions opérées dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée (soit la même proportion – 4 pour cent – qu'avec le système fondé sur les projets). D'après les projections prudentes qui ont été faites, le renforcement de la fonction d'approbation des programmes par le Conseil devrait se poursuivre dans les années à venir.

Troisième constatation: Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, la valeur globale en dollars des programmes approuvés a augmenté tandis que le nombre d'approbations a diminué, ce qui a conduit à des gains d'efficacité.

Quatrième constatation: Le passage du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée a amélioré l'efficacité, comme en atteste la réduction substantielle du nombre de révisions traitées chaque année.

39. On trouvera à l'annexe II une analyse des délégations de pouvoirs provisoires sur la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019. Il convient de noter qu'avant sa présentation pour approbation à la première session ordinaire du Conseil d'administration de 2020, l'analyse continuera d'être actualisée afin de tenir compte de l'application des délégations de pouvoirs provisoires du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019.

Enseignements tirés de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

40. Les observations formulées et les enseignements tirés de l'expérience des bureaux de pays montrent que les délégations de pouvoirs provisoires sont jugées trop complexes dans la mesure où des critères différents sont utilisés selon le domaine d'action privilégié associé à l'effet direct stratégique sur lequel porte la révision. Ainsi, pour les révisions budgétaires concernant des effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise ou des opérations d'urgence limitées, il est appliqué un seuil par révision, au-delà duquel il faut obligatoirement obtenir l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO. En revanche, pour les révisions d'effets directs stratégiques non liés aux interventions face à une crise, on applique un seuil qui équivaut à la valeur absolue maximale de 150 millions de dollars et un seuil proportionnel équivalant à 25 pour cent du dernier budget du PSP ou du PSPP approuvé par le Conseil. Ces deux seuils sont appliqués de manière cumulée et les révisions dont le montant dépasse ce total doivent être approuvées par le Conseil³⁵.

Délégations de pouvoirs concernant les augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des interventions d'urgence, la prestation de services ou des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés par un pays hôte

41. Compte tenu de l'analyse de la mise en application des délégations de pouvoirs provisoires, des informations détaillées et des enseignements transmis par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège, ainsi que des avis formulés lors des consultations informelles des 4 septembre et 4 octobre 2019 et à l'occasion de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019, la direction propose que soient soumis à l'approbation du Conseil d'administration tous les nouveaux PSP et PSPP, toute révision consistant à ajouter des effets directs stratégiques à un PSP ou un PSPP ou à en supprimer³⁶, ainsi que les révisions non liées à une crise qui augmentent le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent (voir le paragraphe 22)³⁷. En cas d'augmentation, le seuil en pourcentage sera calculé sur la base du budget du PSP ou du PSPP concerné à la date de la révision. Aux fins du calcul des seuils, les révisions ne seront pas traitées de manière cumulative. Le seuil proposé ne s'appliquerait pas aux nouveaux PSP ou PSPP, aux modifications fondamentales (ajout ou suppression d'un effet direct stratégique) apportées à des PSP, des PSPP, des opérations d'urgence limitées ou des PSPP-T, aux révisions concernant une intervention d'urgence ou la prestation de services ni aux révisions approuvées par le Directeur exécutif d'effets directs stratégiques financés intégralement par un pays hôte.
42. En outre, dans le souci de simplifier la procédure d'approbation, la direction propose de faire examiner les révisions budgétaires par les États membres dans un délai de dix jours – au lieu de présenter les révisions budgétaires au Conseil pour approbation lors d'une session officielle – et de recourir au mécanisme d'approbation par correspondance, conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le cas échéant.

³⁵ Les révisions relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services et les révisions approuvées par le Directeur exécutif d'effets directs stratégiques financés intégralement par un pays hôte ne sont pas prises en compte pour calculer le seuil cumulé.

³⁶ Excepté lorsque le PSP, le PSPP ou l'effet direct stratégique en question est financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé que le Conseil d'administration l'approuve ou lorsque l'effet direct stratégique se rapporte à des activités d'urgence ou de prestation de services.

³⁷ Les augmentations relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services et aux effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte ne seront pas incluses dans le calcul des seuils; en outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

-
43. La procédure de dix jours d'examen préalable à l'approbation par correspondance comporterait les étapes suivantes:
- i) mise en ligne du projet de révision budgétaire sur le site Web du PAM;
 - ii) délai minimum de huit jours ouvrables pour que les États membres puissent formuler leurs observations;
 - iii) publication de l'ensemble des observations dans l'Espace réservé aux membres du site Web du Conseil d'administration;
 - iv) utilisation des deux derniers jours ouvrables de la période d'examen de dix jours pour permettre aux États membres de réagir aux observations formulées par d'autres États membres; et
 - v) mise en ligne, dans l'Espace réservé aux membres du site Web du Conseil d'administration de la version définitive de la révision budgétaire, accompagnée d'un tableau récapitulatif des observations.
44. Le mécanisme d'approbation par correspondance, conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, serait le suivant:
- i) Les membres du Conseil seraient immédiatement avertis par courriel qu'une révision budgétaire finale a été publiée sur l'Espace réservé aux membres du site Web du Conseil d'administration.
 - ii) Chacun des 36 membres du Conseil d'administration se prononcerait par un vote dans un délai de dix jours ouvrables sur l'approbation ou non de la révision budgétaire soumise.
 - iii) Le Secrétariat du Conseil d'administration, au nom du Directeur exécutif, ferait le compte des voix et notifierait le résultat du scrutin à l'ensemble des membres.
45. Pour que la visibilité et le contrôle effectif par le Conseil soient maintenus, toutes les révisions approuvées du budget d'un PSP ou d'un PSPP seront mises en ligne sur le site Web du PAM. Le portail de données sur les PSP continuera d'être actualisé de façon à présenter toutes les révisions approuvées. Des améliorations seront apportées au début de 2020 en ce qui concerne la notification aux États membres des changements nouvellement mis en ligne, notamment par courriel, comme indiqué aux paragraphes 29 et 30 ci-dessus. Enfin, outre le plan de gestion annuel, le rapport annuel sur les résultats et les rapports annuels par pays, des rapports semestriels donnant des détails sur le recours par le Directeur exécutif aux pouvoirs qui lui sont délégués continueront d'être présentés au Conseil.

Justification

46. À l'occasion d'une série de consultations informelles tenues en 2019, la direction a examiné plusieurs propositions relatives aux délégations de pouvoirs applicables aux révisions budgétaires non liées à une situation de crise, notamment la fixation d'un seuil unique correspondant à un montant en dollars ou d'un seuil proportionnel.
47. Le seuil unique, appliqué à chaque révision et établi en fonction du budget en cours des PSP ou des PSPP, est nettement plus simple que le dispositif actuel retenu pour les délégations de pouvoirs provisoires, à savoir un seuil maximal en valeur absolue de 150 millions de dollars et un seuil proportionnel de 25 pour cent du dernier budget de PSP ou de PSPP approuvé par le Conseil, et il est appliqué de manière cumulative. Cette proposition tient compte des réactions recueillies sur le terrain, selon lesquelles les délégations de pouvoirs provisoires relatives à l'approbation des révisions, trop complexes et trop lourdes à appliquer, devraient être simplifiées.

48. Sur la base des observations formulées par les États membres, la direction propose un seuil proportionnel unique applicable à chaque révision. Cette proposition ne remet pas en cause le contrôle exercé par le Conseil d'administration sur les révisions budgétaires de grande ampleur qui pourraient avoir des répercussions d'ordre stratégique sur la mise en œuvre des PSP ou des PSPP et, plus important encore, elle préserve la notion de proportionnalité, compte tenu en particulier des différences d'envergure opérationnelle importantes des PSP et des PSPP.
49. Outre le seuil de 15 pour cent proposé, le Secrétariat a aussi envisagé des seuils de 25 pour cent, 22 pour cent, 20 pour cent et 18 pour cent:
- Si un seuil de 25 pour cent ou de 22 pour cent avait été appliqué aux révisions effectuées en 2018 et au premier semestre de 2019, le Secrétariat a constaté que cela n'aurait pas modifié le nombre de révisions qui ont été soumises au Conseil pour approbation³⁸.
 - Un seuil de 20 pour cent aurait abouti à la présentation d'une révision budgétaire supplémentaire, portant le total à trois³⁹. Des seuils de 18 et 15 pour cent se seraient traduits par la soumission de deux révisions budgétaires supplémentaires, soit un total de quatre⁴⁰.
50. Pour que le contrôle exercé par le Conseil d'administration soit suffisant, la direction recommande d'appliquer un seuil proportionnel unique de 15 pour cent du budget global en cours du PSP ou du PSPP à chaque révision budgétaire non liée à une situation de crise⁴¹.
51. En outre, le recours à la procédure d'examen par les États membres, dans un délai de dix jours, des révisions budgétaires non liées à une situation de crise, comme indiqué au paragraphe 43, se traduira par une progression significative de la transparence et du contrôle exercé par les États membres. Selon cette proposition, la direction communiquera les projets de révision budgétaire pertinents aux États membres, qui disposeront de dix jours pour les examiner. L'intensification de la concertation avec le Conseil sera bénéfique pour la conception des interventions du PAM, puisque cela permettra de prendre en considération les vues des États membres d'une manière plus structurée et plus transparente, aux côtés des éléments recueillis à la faveur de la consultation des partenaires locaux et des donateurs.
52. Le recours à l'approbation par correspondance conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, comme indiqué aux paragraphes 43 et 44, permet, le cas échéant, de ne pas soumettre les révisions budgétaires à l'approbation du Conseil lors d'une session officielle. C'est une façon de faciliter les révisions pour pouvoir s'adapter rapidement à l'évolution du contexte opérationnel. En outre, cela permet de réserver les sessions officielles du Conseil à l'examen de documents de nature plus stratégique.

³⁸ En 2018, le Conseil a approuvé deux révisions, qui concernaient le PSP pour le Honduras et le PSPP de transition pour la Turquie.

³⁹ En plus des révisions relatives au PSP pour le Honduras et au PSPP de transition pour la Turquie, la révision budgétaire du PSP pour la Namibie aurait été présentée pour approbation en 2018.

⁴⁰ En plus des révisions relatives au PSP pour le Honduras et au PSPP de transition pour la Turquie, les révisions budgétaires du PSP pour la Namibie et du PSPP de transition pour le Cambodge auraient été présentées pour approbation en 2018.

⁴¹ Les révisions portant sur des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés par un pays hôte, des situations d'urgence ou la prestation de services ne seront pas incluses dans le calcul du seuil; en outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

Proposition relative aux délégations de pouvoirs concernant les augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des interventions d'urgence, la prestation de services ou des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés par un pays hôte

1. Approbation par le Conseil de tous les nouveaux PSP et PSPP ainsi que de toute révision qui ajoute ou supprime des effets directs stratégiques dans un PSP ou un PSPP⁴².
2. Approbation par le Conseil de chaque révision non liée à une situation de crise, qui augmente le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent⁴³.
3. Pour ces révisions, le Conseil appliquera une procédure d'examen par les États membres d'une durée de dix jours – au lieu de présenter les révisions budgétaires au Conseil pour approbation lors d'une session officielle – et aura recours au mécanisme d'approbation par correspondance conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le cas échéant.

Autres délégations de pouvoirs accordées au Directeur exécutif, telles qu'elles étaient appliquées pendant la période transitoire

53. Dans l'ensemble, les délégations de pouvoirs au Directeur exécutif approuvées à titre provisoire par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017⁴⁴ fonctionnent de manière satisfaisante. Par conséquent, la direction recommande le maintien des délégations de pouvoirs du Conseil d'administration au Directeur exécutif selon les modalités appliquées au cours de cette période transitoire, à l'exception des délégations de pouvoirs concernant des augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des interventions d'urgence, sur des activités de prestation de services ou sur des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte. On trouvera à l'annexe II une vue d'ensemble de la façon dont les délégations de pouvoirs provisoires accordées par le Conseil d'administration au Directeur exécutif ont été appliquées du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019.

Justification

Appendice du Règlement général, alinéa (a) (i): Opérations d'urgence limitées et plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T), avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque les opérations d'urgence limitées ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur

54. En vertu de cette disposition, le Conseil d'administration délègue au Directeur exécutif l'approbation des opérations d'urgence limitées initialement planifiées pour une durée maximale de six mois et des PSPP-T qui font suite à ce type d'opérations et sont planifiés pour une durée maximale de 18 mois. En outre, l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO est requise lorsqu'une opération d'urgence limitée

⁴² Excepté lorsque le PSP, le PSPP ou l'effet direct stratégique en question est financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé que le Conseil d'administration l'approuve ou lorsque l'effet direct stratégique se rapporte à des activités d'urgence ou de prestation de services.

⁴³ Les augmentations relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services et aux effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte ne seront pas incluses dans le calcul des seuils; en outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

⁴⁴ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

ou une composante d'un PSPP-T liée à une situation d'urgence dépasse un certain seuil budgétaire.

55. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil a approuvé la décision de porter le seuil budgétaire au-delà duquel les opérations doivent être approuvées conjointement par le Directeur exécutif du PAM et le Directeur général de la FAO de 3 millions de dollars en valeur des produits alimentaires à 50 millions de dollars. Il est recommandé de maintenir ce seuil, car il tient compte de l'augmentation de la portée, de la complexité et de l'ampleur relative des opérations d'urgence et permet de faire face aux situations d'urgence de manière rapide, efficiente et efficace.
56. Les descriptifs des opérations d'urgence limitées sont mis en ligne sans délai sur le site Web du PAM. En outre, il convient de noter que les opérations d'urgence limitées et les activités d'intervention immédiate approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO sont communiquées au Conseil d'administration deux fois par an.

Appendice du Règlement général, alinéa (a) (ii): Plans stratégiques de pays et plans stratégiques de pays provisoires financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve le plan

57. Comme y autorisent la Politique en matière de plans stratégiques de pays⁴⁵ et le point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017⁴⁶, et conformément au pouvoir d'approbation visé aux articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut approuver un PSP ou un PSPP entièrement financé par le pays hôte, si ce pays fait le choix de ne pas le soumettre à l'approbation du Conseil.
58. Cette disposition, qui reconnaît les prérogatives et la souveraineté des pays hôtes, ne s'écarte pas dans son principe du dispositif fondé sur les projets, dans le cadre duquel le Directeur exécutif avait compétence en ce qui concerne les activités bilatérales. Sur la base des observations formulées par les États membres, la direction a décidé que les fonds multilatéraux ne pourront pas être alloués à des PSP, à des PSPP ou à des effets directs stratégiques financés par un pays hôte qui n'ont pas été approuvés par le Conseil.
59. Les descriptifs des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte qui sont approuvés par le Directeur exécutif seront publiés rapidement sur le site Web du PAM. Comme indiqué aux paragraphes 29 et 30, les États membres recevront également un courriel contenant un tableau récapitulatif de toutes les modifications apportées à des PSP et à des PSPP, quel qu'en soit le montant. Ce tableau récapitulatif fera mention des approbations ou révisions concernant des PSP ou des PSPP financés intégralement par des pays hôtes n'ayant pas sollicité l'approbation du Conseil, et les États membres auront la possibilité de formuler des observations.

Appendice du Règlement général, alinéa (b) (i): Révision des opérations d'urgence limitées ou révision liée à une situation d'urgence d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars

60. Cette disposition prévoit que toute révision d'une opération d'urgence limitée ou toute révision liée à une situation d'urgence portant sur un PSP, un PSPP ou un PSPP-T qui fait suite à ce type d'opération seront approuvées par le Directeur exécutif, ou conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO, lorsque le budget de l'opération d'urgence limitée ou la composante du PSP, du PSPP ou du PSPP-T qui est liée à une situation d'urgence dépasse un certain seuil. Les révisions liées à une situation d'urgence ne sont pas

⁴⁵ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39.

⁴⁶ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39, et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

traitées de manière cumulative et ne sont pas prises en compte pour déterminer si le seuil au-delà duquel les révisions non liées à une situation d'urgence doivent être soumises à l'approbation du Conseil est atteint.

61. Dans le cadre de la procédure actuelle d'examen par les États membres, les révisions budgétaires liées une situation d'urgence qui dépassent le seuil de 150 millions de dollars ou de 25 pour cent du budget global, si ce seuil est inférieur, sont transmises aux États membres pour observation préalablement à leur approbation par le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, le Directeur général de la FAO (voir les paragraphes 82 à 85 ci-après pour plus d'informations sur la proposition de modification de la procédure d'examen par les États membres).
62. Toutes les révisions approuvées des budgets d'un PSP ou d'un PSPP, quel qu'en soit le montant, seront publiées rapidement sur le site Web du PAM, et le portail de données sur les PSP sera actualisé de façon à présenter toutes les révisions apportées à des PSP ou à des PSPP qui ont été approuvés par le Conseil. En outre, les révisions de PSP et de PSPP ainsi que les augmentations budgétaires correspondantes approuvées par le Directeur exécutif ou par ce dernier et le Directeur général de la FAO sont communiquées au Conseil d'administration deux fois par an.

Appendice du Règlement général, alinéa (b) (iii): Révision à la baisse de n'importe quel effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T

63. En vertu de cette disposition, l'approbation des diminutions budgétaires – à l'exception de la suppression d'effets directs stratégiques, qui serait considérée comme une modification fondamentale et serait par conséquent soumise à l'approbation du Conseil – est entièrement déléguée au Directeur exécutif. Cette disposition encourage les responsables à examiner et adapter fréquemment les budgets afin de mieux tenir compte des coûts en vigueur.
64. Comme indiqué aux paragraphes 29 et 30, les États membres recevront un courriel contenant un tableau récapitulatif de toutes les modifications apportées à des PSP et à des PSPP, y compris les révisions à la baisse le cas échéant.

Appendice du Règlement général, alinéa (b) (iv): Révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée

65. En vertu de cette disposition, l'approbation de toutes les révisions de composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée est déléguée au Directeur exécutif. Ce principe s'inscrit dans la logique de la disposition prévue à l'alinéa (a) (i) de l'Appendice du Règlement général, qui confère au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver des composantes de PSPP-T qui ne sont pas liées à une situation d'urgence.
66. Si une révision de ce type était approuvée, le Conseil en serait informé dans l'un des rapports qui lui sont présentés deux fois par an pour détailler le recours du Directeur exécutif aux pouvoirs qui lui sont délégués.
67. Toutes les révisions approuvées de budgets de PSP et de PSPP, quel qu'en soit le montant, seront publiées sur le site Web du PAM.

Appendice du Règlement général, alinéa (b) (v): Révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte

68. Comme y autorisent la Politique en matière de plans stratégiques de pays⁴⁷ et le point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017⁴⁸, et conformément au pouvoir d'approbation visé aux articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut approuver un PSP ou un PSPP entièrement financé par le pays hôte.
69. Cette disposition, qui reconnaît les prérogatives et la souveraineté des pays hôtes, ne s'écarte pas dans son principe du dispositif fondé sur les projets, dans le cadre duquel le Directeur exécutif avait compétence en ce qui concerne les activités bilatérales.
70. Toutes les révisions approuvées de budgets de PSP et de PSPP, quel qu'en soit le montant, seront publiées sur le site Web du PAM. Comme indiqué aux paragraphes 29 et 30, les États membres recevront également un courriel contenant un tableau récapitulatif de toutes les modifications apportées à des PSP et à des PSPP. Ce tableau récapitulatif fera mention des approbations ou révisions concernant des PSP ou des PSPP financés intégralement par des pays hôtes n'ayant pas sollicité l'approbation du Conseil, et les États membres auront la possibilité de formuler des observations.

Appendice du Règlement général, alinéa (b) (vi): Ajout à un PSP, à un PSPP ou à un PSPP-T d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique

71. Comme y autorisent la Politique en matière de plans stratégiques de pays et le point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017⁴⁹, et conformément au pouvoir d'approbation visé aux articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut approuver les modifications fondamentales apportées à un PSP en raison de l'ajout d'un nouvel effet direct stratégique intégralement financé par le pays hôte.
72. Toutes les révisions approuvées de budgets de PSP et de PSPP, quel qu'en soit le montant, seront publiées sur le site Web du PAM. Comme indiqué aux paragraphes 29 et 30, les États membres recevront un courriel contenant un tableau récapitulatif de toutes les modifications apportées à des PSP et à des PSPP. Ce tableau récapitulatif fera mention des approbations ou révisions concernant des PSP ou des PSPP financés intégralement par des pays hôtes n'ayant pas sollicité l'approbation du Conseil, et les États membres auront la possibilité de formuler des observations.

Appendice du Règlement général, alinéa (b) (vii): Révisions relatives à des activités de prestation de services

73. Le Conseil conserve le pouvoir d'approbation initiale des PSP et des PSPP⁵⁰; cette compétence concerne l'ensemble des opérations du PAM, quel que soit le contexte, y compris les activités liées à la prestation de services. En vertu des dispositions de l'alinéa (b) (vii) de l'Appendice au Règlement général, toutes les révisions relatives à des activités de prestation de services sont de la compétence du Directeur exécutif.

⁴⁷ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39, et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

⁴⁸ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39, et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

⁴⁹ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39 et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

⁵⁰ Excepté lorsque le PSP ou le PSPP est financé intégralement par un pays hôte et que celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ce plan.

74. Il est admis que les activités de prestation de services – la prestation de services communs ou partagés planifiés – sont souvent programmées pour répondre à des demandes assorties d'un financement spécifique. Pour tenir compte de la nature particulière et des sources de financement spécifiques de ces activités, il est recommandé que le pouvoir d'approbation des révisions budgétaires concernant ce type d'activités soit traité selon le même principe que pour les opérations spéciales dans le cadre du dispositif fondé sur les projets: il est proposé que les révisions relatives aux modifications des activités de prestation de services soient approuvées par le Directeur exécutif.
75. Toutes les révisions approuvées de budgets de PSP et de PSPP, quel qu'en soit le montant, seront publiées sur le site Web du PAM. Le portail de données des PSP est actualisé de façon à présenter toutes les révisions apportées à des PSP ou à des PSPP qui ont été approuvées par le Conseil. En outre, comme indiqué aux paragraphes 29 et 30, les États membres recevront un courriel contenant un tableau récapitulatif de toutes les modifications apportées à des PSP et à des PSPP, y compris les modifications concernant les activités de prestation de services le cas échéant.

Proposition relative au maintien d'autres délégations de pouvoirs accordées au Directeur exécutif, telles qu'elles étaient appliquées pendant la période transitoire

Examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise

Rappel

76. À l'occasion de la série de consultations informelles tenues en 2017, des États membres se sont dits préoccupés par un recul de la transparence et du contrôle exercé par le Conseil en ce qui concerne les augmentations budgétaires portant sur des effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise. La direction est convenue que le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" avait une portée plus large que la catégorie précédente des opérations d'urgence et que certains effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise auraient été auparavant inclus dans les interventions prolongées de secours et de redressement et donc soumis au Conseil pour approbation en cas d'opérations ou de révisions supérieures à 20 millions de dollars en valeur des produits alimentaires.
77. Dans ce contexte, à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, le Secrétariat s'est engagé à communiquer aux États membres les révisions budgétaires se rapportant à des interventions face à une crise pour observations avant approbation si leur montant dépassait les seuils fixés pour les délégations de pouvoirs relatives aux révisions concernant des interventions non liées à une crise, à savoir 150 millions de dollars ou 25 pour cent du budget total du PSP ou du PSPP si ce seuil est inférieur. Ce processus renforce la transparence de ces révisions budgétaires tout en permettant au PAM de continuer à intervenir avec souplesse et efficacité dans les situations d'urgence. Il s'ajoute à la publication des révisions budgétaires sur le site Web du PAM et aux rapports semestriels sur les révisions de PSP et de PSPP et les augmentations budgétaires correspondantes approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO qui sont présentés au Conseil pour information lors de ses sessions officielles.
78. Depuis la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, le Secrétariat met en ligne sur le site Web du PAM, dans les quatre langues de travail officielles, les révisions budgétaires dont le montant dépasse le seuil fixé, et les États membres disposent de quatre jours ouvrables pour formuler leurs observations. Ces observations sont ensuite mises en ligne sur l'Espace

réservé aux membres du site Web du Conseil et les États membres ont alors un jour ouvrable de plus pour réagir aux commentaires. Après ce délai de cinq jours, la révision est modifiée, si nécessaire, en tenant compte des observations formulées, puis est présentée pour approbation au Directeur exécutif et, s'il y a lieu, au Directeur général de la FAO. Après l'approbation, la version finale de la révision est communiquée aux membres du Conseil dans l'espace qui leur est réservé sur le site Web du Conseil, accompagnée d'un tableau récapitulant les observations formulées. En application de l'alinéa (b) de l'article III.2 du Règlement intérieur du Conseil, les États membres peuvent demander que la révision soit présentée à la session suivante du Conseil⁵¹.

79. Afin de préserver la souplesse, la rapidité, le respect des délais et l'efficacité des interventions d'urgence, le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, le Directeur général de la FAO peuvent approuver des révisions des effets directs stratégiques concernant une intervention face à une crise sans avoir à les communiquer au préalable pour observations. Ce type d'approbation se justifie par le fait que le PAM doit intervenir sans délai en raison de la nature pressante et imprévisible des situations d'urgence. Ces révisions sont toutefois communiquées pour observations après avoir été approuvées et les États membres disposent à nouveau d'un délai de cinq jours pour formuler leurs observations. La version suivante du document peut alors inclure, le cas échéant, ces observations.
80. Au 30 septembre 2019, on répertoriait 53 révisions budgétaires liées à des interventions face à une crise⁵², dont 21 d'un montant supérieur aux seuils budgétaires fixés avaient fait l'objet de la procédure d'examen de cinq jours par les États membres (voir l'annexe III). Au total, 15 révisions budgétaires ont été communiquées aux États membres avant leur approbation par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO. En raison du caractère urgent et de la gravité des situations qui en étaient à l'origine, les six autres révisions ont été communiquées aux États membres pour observations après avoir été approuvées par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO. La décision de déroger à la période de cinq jours prévue pour la communication des observations avant approbation a été limitée aux circonstances exceptionnelles – principalement en cas de catastrophe naturelle ou de crise –, lorsqu'on pensait que ce délai supplémentaire risquait de nuire à la capacité du PAM de fournir une assistance vitale immédiatement.
81. Les États membres ont accueilli favorablement la procédure d'examen et estiment qu'il s'agit d'un outil précieux de contrôle et d'action, en particulier à la lumière de la contribution considérable qu'il apporte dans le cas des effets directs stratégiques concernant les interventions face à une crise. Les enseignements tirés du processus d'examen montrent que deux à trois États membres en moyenne ont formulé des observations au sujet de chaque révision. Ces observations étaient surtout des demandes de renseignements supplémentaires et des déclarations de soutien.

Proposition

82. Sur la base des observations formulées par les États membres lors des consultations informelles des 4 septembre et 4 octobre 2019 et à l'occasion de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019, et des avis formulés par le Comité financier de la FAO⁵³, la direction propose de communiquer aux États membres pour observations toute révision

⁵¹ Aux termes de l'alinéa 2(b) de l'article III du Règlement intérieur du Conseil d'administration: "Le Directeur exécutif établit un ordre du jour provisoire tenant compte du programme de travail pour l'année. L'ordre du jour provisoire comprend toutes les questions prévues par le présent règlement ou proposées par ... un membre du Conseil".

⁵² Étant donné que les révisions peuvent recouvrir plusieurs domaines d'action privilégiés, il convient de noter que le montant des révisions concernant les interventions face à une crise est principalement – mais pas uniquement – imputable au domaine "intervention face à une crise", à l'exception des révisions portant exclusivement sur la prestation de services.

⁵³ WFP/EB.2/2019/5-(A,B)/3, WFP/EB.2/2019/4(B,D)/3.

concernant une intervention face à une crise qui augmente le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent ou de plus de 150 millions de dollars, selon le seuil atteint en premier, avant l'approbation par le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, par le Directeur général de la FAO. En outre, la direction propose de maintenir la période d'examen actuelle de cinq jours présentée au paragraphe 78.

83. Dans le souci de préserver la souplesse et de pouvoir faire face sans tarder aux situations d'urgence en agissant rapidement et efficacement, le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, le Directeur général de la FAO peuvent approuver, à titre exceptionnel, des révisions liées à une intervention face à une crise sans les avoir préalablement transmises pour observations. Dans ce cas, la direction apprécie de pouvoir disposer de la souplesse nécessaire pour évaluer avec prudence le contexte opérationnel spécifique de la révision budgétaire considérée, en tenant compte de facteurs comme la nature imprévisible de la situation d'urgence, la nécessité de commencer les opérations sans délai, les risques et les conséquences associés au moindre retard et le besoin d'allouer des contributions aux activités à mener conformément à la révision. Grâce à cette souplesse, la direction peut analyser avec précision chaque révision budgétaire et prendre une décision en connaissance de cause, compte tenu du contexte opérationnel, de son expérience opérationnelle et des consultations organisées avec les missions et les partenaires à l'échelle locale. Conformément à la pratique actuelle, si la direction estime qu'une dérogation est nécessaire pour que le PAM intervienne sans délai, une note d'information succincte expliquant le contexte opérationnel et le caractère urgent de l'intervention sera fournie aux États membres avec la révision. Une fois approuvées, ces révisions seront transmises aux États membres, qui auront cinq jours pour formuler leurs observations. La version suivante du document correspondant pourra intégrer les observations, le cas échéant.
84. En application de l'alinéa (2) (b) de l'Article III du Règlement intérieur du Conseil d'administration, les États membres peuvent demander qu'une révision soit présentée à la session suivante du Conseil⁵⁴. De plus, des réunions d'information sur les opérations menées par le PAM pour faire face à des crises continueront d'être organisées, et les bureaux de pays continueront de consulter les missions locales concernant les révisions et de transmettre les documents utiles, qui sont souvent préparés lors des évaluations de la situation humanitaire.
85. Cette procédure vient en sus de la publication et de la communication de toutes les révisions budgétaires quel qu'en soit le montant, comme indiqué aux paragraphes 29 et 30, et du traditionnel rapport semestriel sur les révisions de PSP et de PSPP et les augmentations budgétaires correspondantes approuvées par le Directeur exécutif ou conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO, qui est présenté au Conseil pour information lors de ses sessions officielles.

Justification

86. Le Secrétariat a envisagé divers pourcentages pour le seuil proportionnel, notamment 22 pour cent, 20 pour cent, 18 pour cent et 15 pour cent. Au 30 septembre 2019, on répertoriait 53 révisions budgétaires liées à des interventions face à une crise ayant été approuvées⁵⁵, dont 21 d'un montant supérieur aux seuils budgétaires actuellement applicables (150 millions de dollars ou 25 pour cent du dernier budget de PSP ou de PSPP

⁵⁴ Aux termes de l'alinéa 2(b) de l'article III du Règlement intérieur du Conseil d'administration: "Le Directeur exécutif établit un ordre du jour provisoire tenant compte du programme de travail pour l'année. L'ordre du jour provisoire comprend toutes les questions prévues par le présent règlement ou proposées par ... un membre du Conseil".

⁵⁵ Étant donné que les révisions peuvent recouvrir plusieurs domaines d'action privilégiés, il convient de noter que le montant des révisions concernant les interventions face à une crise est principalement – mais pas uniquement – imputable au domaine "intervention face à une crise", à l'exception des révisions portant exclusivement sur la prestation de services.

approuvé par le Conseil si ce seuil est inférieur) avaient fait l'objet de la procédure d'examen de cinq jours par les États membres.

- Le Secrétariat a constaté que si un seuil de 22 pour cent avait été appliqué aux révisions concernant les interventions face à une crise, cela n'aurait pas modifié le nombre de révisions soumises au Conseil pour examen.
- Un seuil de 20 pour cent aurait abouti à l'examen par les États membres de 22 révisions concernant des interventions face à une crise.
- Un seuil de 18 pour cent aurait abouti à l'examen par les États membres de 23 révisions concernant des interventions face à une crise.
- Un seuil de 15 pour cent aurait abouti à l'examen par les États membres de 27 révisions concernant des interventions face à une crise.

87. Sur la base des observations fournies par les États membres et des avis formulés par le Comité financier de la FAO⁵⁶, la direction propose de communiquer aux États membres pour observations toute révision concernant une intervention face à une crise qui augmente le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent ou de plus de 150 millions de dollars. Le seuil proportionnel proposé de 15 pour cent permet de préserver la notion de proportionnalité eu égard aux différences d'envergure opérationnelle des PSP et des PSPP et est identique au seuil associé aux révisions concernant des interventions non liées à une crise, ce qui représente une simplification pour les bureaux de pays. Le seuil en valeur absolue de 150 millions de dollars permettra au Conseil d'administration de continuer d'exercer son contrôle et lui donnera les moyens de formuler des observations et de communiquer des orientations stratégiques sur les révisions budgétaires importantes qui ne dépassent pas le seuil de 15 pour cent du fait de la grande envergure des opérations menées dans le cadre du PSP ou du PSPP concerné.
88. Le Directeur exécutif continuera de faire preuve de la plus grande prudence dans ses jugements lorsqu'il évaluera de manière globale le contexte opérationnel de chaque révision budgétaire concernant une intervention face à une crise, comme cela est souligné au paragraphe 83, afin de déterminer si la révision doit être communiquée aux États membres pour observations avant ou après son approbation par le Directeur exécutif, et par le Directeur général de la FAO s'il y a lieu. Cela permettra de trouver un équilibre entre le contrôle exercé par le Conseil et la nécessité pour l'organisation d'agir rapidement et efficacement dans les situations d'urgence. Les États membres continueront d'avoir la possibilité de formuler a posteriori des observations sur les révisions budgétaires approuvées et pourront demander qu'une révision soit présentée à la session suivante du Conseil, comme il est noté au paragraphe 84.
89. En outre, pour accélérer le processus, la direction s'efforcera de simplifier le modèle de révision budgétaire et de rationaliser les procédures internes. Ces procédures comprennent la mise en place d'un système en ligne renforcé pour l'approbation des programmes, que le PAM utilise pour soumettre, entériner et approuver les programmes, la simplification du processus d'examen et d'approbation des programmes et l'application effective de la limitation du nombre de mots prescrite pour les documents. Les cadres et les agents de divers domaines fonctionnels, divisions et départements s'emploient actuellement à répertorier et à mettre en œuvre des mesures supplémentaires de simplification.
90. Sous réserve qu'elle soit approuvée par les États membres, la procédure modifiée entrerait en vigueur en mars 2020.

⁵⁶ WFP/EB.2/2019/5-(A,B)/3, WFP/EB.2/2019/4(B,D)/3.

Proposition relative à la modification de l'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise

1. Modification de la procédure d'examen par les États membres, de façon à communiquer à ces derniers pour observations toutes les révisions concernant des interventions face à une crise qui augmentent le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent ou de plus de 150 millions, selon le seuil atteint en premier.
2. Maintien de la période d'examen de cinq jours.
3. Maintien de la possibilité offerte au Directeur exécutif, et, s'il y a lieu, au Directeur général de la FAO, d'approuver les révisions concernant les interventions face à une crise sans avoir à les communiquer au préalable pour observations, afin de faire face rapidement à la situation.

Amélioration de l'utilité du portail de données des PSP

91. La transparence est un élément fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée et le PAM est déterminé à appliquer les principes de la bonne gouvernance en continuant de renforcer la transparence afin de garantir un dialogue ouvert et approfondi avec le Conseil. Conformément aux propositions relatives aux délégations de pouvoirs et autres modalités de gouvernance, la direction reconnaît qu'il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre l'information fournie au Conseil pour assurer sa participation stratégique et les données plus détaillées destinées à faciliter la prise de décisions mises à disposition sur les plateformes en ligne du PAM.
92. Pour renforcer la transparence des opérations dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le PAM a développé le portail de données sur les PSP pour fournir aux États membres des données budgétaires et financières et les informer sur les résultats. À la suite de l'approbation des PSP et des PSPP présentés à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019, les informations relatives à tous les PSP et PSPP approuvés par le Conseil seront mises à disposition sur ce portail d'ici au 1^{er} janvier 2020. L'annexe V présente un aperçu des informations fournies sur le portail de données sur les PSP et indique la fréquence à laquelle ces données sont actualisées.
93. Depuis le lancement du portail en juillet 2018, les États membres se sont félicités de la mise à disposition d'informations détaillées, tout en notant que la fréquence des mises à jour et le niveau de détail fourni pourraient être améliorés. En outre, les recommandations 7 et 8 du rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays⁵⁷ préconisaient "d'améliorer l'utilité du portail de données des PSP pour ses utilisateurs" et "de rationaliser la coexistence des différents portails d'information". En réponse aux observations des États membres et à ces recommandations, la direction est convenue de continuer d'améliorer l'utilité du portail de données sur les PSP. Le site Web consacré au Plan de gestion pour 2020-2023 a aussi été intégré au portail⁵⁸.
94. Depuis juillet 2019, les dépenses cumulées et les engagements non réglés, indiqués jusqu'au niveau des effets directs stratégiques, sont communiqués une fois par trimestre. En août 2019, le PAM a achevé la refonte du portail de données sur les PSP, qui présente désormais des informations détaillées et offre de nouvelles fonctionnalités, comme la possibilité d'exporter les données au format PDF ou Excel. La direction a également pris des mesures visant à garantir la cohérence, la pertinence et l'utilité des données à des fins de

⁵⁷ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

⁵⁸ WFP/EB.A/2019/6-E/1/Add.1.

prise de décisions et de contrôle. On citera notamment l'intégration d'informations supplémentaires sur les modalités de transfert et sur les plans de hiérarchisation des priorités issus des plans de gestion des opérations dans les pays ou l'ajout d'un glossaire relatif aux PSP.

95. Au dernier trimestre de 2019, la direction publiera le plan d'exécution initial⁵⁹ pour 2020 de tous les PSP et PSPP approuvés. Les nombres effectifs totaux de bénéficiaires en 2017 et 2018 mentionnés dans les rapports annuels par pays seront aussi indiqués, et les chiffres effectifs de bénéficiaires pour 2019 seront présentés à la suite de la publication des rapports de 2019. Cela permettra aux utilisateurs de prendre connaissance des chiffres prévus et effectifs pour l'année. En outre, le tableau présentant les besoins nets de financement sur six mois sera révisé pour intégrer le plan semestriel fondé sur les besoins.
96. Comme tous les bureaux de pays opéreront dans le cadre d'un PSP ou d'un PSPP approuvé par le Conseil à compter de janvier 2020, les utilisateurs du portail de données sur les PSP pourront également regrouper des informations au niveau régional et mondial et les filtrer par objectif stratégique, résultat stratégique, domaine d'action privilégié, catégorie d'activités ou modalité de transfert.
97. Le Secrétariat reste déterminé à améliorer la facilité d'emploi du portail de données sur les PSP et à faire en sorte que ce portail apporte aux utilisateurs les informations dont ils ont besoin, dans un format aisément compréhensible, pour les aider dans leurs décisions et à se tenir informés.

Proposition relative à la communication d'informations plus détaillées sur le portail de données des PSP afin d'accroître son utilité pour les utilisateurs conformément aux recommandations 7 et 8 issues du rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays

Modification du Règlement général du PAM en vue de faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques multipays

98. À la deuxième session ordinaire du Conseil de 2018⁶⁰ et dans la note liminaire du plan stratégique multipays provisoire (PSMPP) pour le Pacifique⁶¹, la direction a précisé sa méthodologie concernant des régions telles que le Pacifique et les Caraïbes, où le PAM travaille sur des thèmes (préparation aux catastrophes, par exemple) pertinents pour un certain nombre de petits États dont la situation est similaire et qui ne disposent pas d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T. Dans ces cas, un plan stratégique multipays (PSMP), qui pourrait également être provisoire ou de transition, serait approuvé par le Conseil en tant que plan unique englobant tous les pays dans lesquels le PAM prévoit d'intervenir. Il convient de noter que les PSMP suivent la structure programmatique et budgétaire du dispositif des PSP. Un PSMP ne recouperait pas de PSP, de PSPP, d'opération d'urgence limitée ou de PSPP-T existant.

⁵⁹ Le "plan d'exécution initial" est la version originale du plan de travail hiérarchisé annuel d'un bureau de pays. Il est établi à partir d'un plan fondé sur les besoins et hiérarchisé et ajusté en fonction des prévisions de financement, des ressources disponibles et des problèmes opérationnels potentiels ou réels.

⁶⁰ WFP/EB.2/2018/5-A/1, paragraphes 48 à 52.

⁶¹ WFP/EB.A/2019/8-B/3.

99. Sur le plan programmatique, tout PSMP s'appuierait, dans la mesure du possible, sur une analyse menée par les pays concernés sur le développement durable⁶². Cela devrait contribuer à l'appropriation et à la cohérence au niveau national avec les ODD et avec les plans des autres partenaires, conformément à la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement.
100. Comme la responsabilité du suivi et de la notification des progrès réalisés au regard des cibles des ODD au niveau national continue d'incomber aux gouvernements, un effet direct stratégique commun serait appliqué au contexte de chaque pays dans le cadre du PSMP, et certains effets directs stratégiques pourraient ne s'appliquer qu'à un sous-groupe des pays concernés.
101. Une ou plusieurs activités seraient conçues pour obtenir des produits spécifiés et seraient reliées à un ou plusieurs effets directs stratégiques; les activités pourraient être conçues comme des activités communes à mettre en œuvre dans tous les pays concernés par le plan, dans les cas où elles se rapportent à un même effet direct stratégique. Pour ménager la souplesse nécessaire, un bureau de pays de la région ou le bureau régional pourrait assurer la coordination de la gestion de la mise en œuvre du PSMP. Les fonds seraient administrés au moyen d'un budget de portefeuille multipays.
102. Un PSMP approuvé par le Conseil aurait en général une orientation programmatique commune pour les pays visés, mais les interventions d'urgence seraient prises en charge par les dispositifs existants si nécessaire, par exemple, en ajoutant des effets directs stratégiques, des produits et des activités relatifs à l'intervention face à une crise au moyen d'une révision du PSMP initial.
103. Le PSMPP pour le Pacifique⁶³ a été approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2019 et celui pour les Caraïbes⁶⁴ à sa deuxième session ordinaire de 2019. Les deux PSMPP prévoyaient les dérogations temporaires nécessaires aux dispositions du Règlement général, du Règlement financier et aux pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour que les règles et règlements du PAM s'appliquent de manière analogue, afin que l'expression "plan stratégique de pays" soit entendue comme signifiant "plan stratégique multipays" et le mot "pays" comme se référant aux divers pays visés par le PSMPP.
104. Les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement général pour faciliter la mise en place des PSMP sont précisées à l'annexe VI.

Proposition relative à l'approbation du concept de plan stratégique multipays énoncé aux paragraphes 98 à 102 ainsi qu'à la modification des articles II.2 et X.2 du Règlement général en vue de faciliter la mise en œuvre de ces plans

⁶² Les analyses menées par les pays concernés sur le développement durable comprennent généralement un examen stratégique Faim zéro ou bien une analyse de la situation des pays, qui va guider l'élaboration des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

⁶³ WFP/EB.A/2019/8-B/3.

⁶⁴ WFP/EB.2/2019/7-B/2/Rev.1.

Récapitulatif des propositions

105. Sur la base des observations formulées par les États membres, le Secrétariat a élaboré les propositions suivantes concernant les délégations de pouvoirs et autres modalités de gouvernance:

- **Délégations de pouvoirs concernant les augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des interventions d'urgence, la prestation de services ou des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés par un pays hôte:**
 - i) Approbation par le Conseil de tous les nouveaux PSP et PSPP ainsi que de toute révision qui ajoute ou supprime des effets directs stratégiques dans un PSP ou un PSPP⁶⁵.
 - ii) Approbation par le Conseil de chaque révision non liée à une situation de crise, qui augmente le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent.⁶⁶
 - iii) Pour ces révisions, le Conseil appliquera une procédure d'examen par les États membres d'une durée de dix jours – au lieu de présenter les révisions budgétaires au Conseil pour approbation lors d'une session officielle – et aura recours au mécanisme d'approbation par correspondance conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le cas échéant.
- **Maintien des autres délégations de pouvoirs au Directeur exécutif telles qu'appliquées durant la période transitoire.**
- **Modification de l'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise:**
 - i) Modification de la procédure d'examen par les États membres, de façon à communiquer à ces derniers pour observations toutes les révisions concernant des interventions face à une crise qui augmentent le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent ou de plus de 150 millions de dollars, selon le seuil atteint en premier.
 - ii) Maintien de la période d'examen de cinq jours; et
 - iii) Maintien de la possibilité offerte au Directeur exécutif, et, s'il y a lieu, au Directeur général de la FAO, d'approuver les révisions concernant les interventions face à une crise sans avoir à les communiquer au préalable pour observations, afin de faire face rapidement à la situation.
- **Communication d'informations plus détaillées sur le portail de données des PSP afin d'améliorer son utilité pour les utilisateurs conformément aux recommandations 7 et 8 issues du rapport de l'Auditeur externe consacré aux budgets de portefeuille de pays.**

⁶⁵ Excepté lorsque le PSP, le PSPP ou l'effet direct stratégique en question est financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé que le Conseil d'administration l'approuve ou lorsque l'effet direct stratégique se rapporte à des activités d'urgence ou de prestation de services.

⁶⁶ Les révisions portant sur des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés par un pays hôte, des situations d'urgence ou la prestation de services ne seront pas incluses dans le calcul du seuil; en outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

➤ **Approbation du concept de plan stratégique multipays énoncé aux paragraphes 98 à 102 et modification des articles II.2 et X.2 du Règlement général en vue de faciliter la mise en œuvre de ces plans.**

106. Si elles étaient mises en œuvre, ces propositions n'auraient pas d'incidence sur l'augmentation des approbations de programmes par le Conseil et permettraient de garantir que le PAM garde l'agilité nécessaire pour intervenir de manière efficace et efficiente, la souplesse pour s'adapter aux exigences des nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et la capacité d'alléger les tâches administratives dans les bureaux de pays.
107. En cas d'approbation des délégations de pouvoirs proposées et des modifications qu'il conviendrait d'apporter au Règlement général du PAM pour tenir compte des plans stratégiques multipays, le Règlement général et son appendice seront révisés, avec effet au 1^{er} mars 2020.

ANNEXE I

1. **Plan stratégique de pays (PSP):** Un PSP englobe l'ensemble du portefeuille d'activités humanitaires et de développement du PAM dans un pays. Il est élaboré à partir d'une analyse de la situation du développement durable conduite par le pays¹ et peut aussi s'appuyer sur des bilans, des évaluations – notamment des évaluations conjointes des besoins – et des études de faisabilité. Un PSP qui est intégralement financé par un pays hôte peut être approuvé par le Conseil d'administration, sauf si le pays hôte décide de demander que le Directeur exécutif approuve le plan; tous les autres PSP sont approuvés par le Conseil.
2. **Plan stratégique de pays provisoire (PSPP):** Un PSPP englobe l'ensemble du portefeuille d'activités humanitaires et de développement du PAM dans un pays mais est élaboré dans le cas où l'analyse de la situation du développement durable conduite par le pays qui sert à concevoir un PSP n'a pas été achevée. Un PSPP est établi à partir des analyses et des données disponibles dans les stratégies, les études et les évaluations existantes, notamment les évaluations conjointes des besoins. Tout comme un PSP, un PSPP qui est intégralement financé par un pays hôte peut être approuvé par le Conseil d'administration, sauf si le pays hôte décide de demander que le Directeur exécutif approuve le plan; tous les autres PSPP sont approuvés par le Conseil.
3. **Plan stratégique multipays (PSMP):** Un PSMP porte sur plusieurs pays et ne fait pas double emploi avec un PSP ou un PSPP, une opération d'urgence limitée ou un PSPP de transition existant. Un tel plan est utilisé dans les régions où le PAM travaille sur des thèmes pertinents pour un certain nombre de petits États dont la situation est similaire. Dans la mesure du possible, le PSMP sera élaboré en tenant compte d'analyses menées par les différents pays concernés sur le développement durable². Tous les PSMP sont approuvés par le Conseil.
4. **Opération d'urgence limitée:** Une opération d'urgence limitée englobe les secours d'urgence dans un pays ou des pays où le PAM ne dispose pas d'un PSP ou d'un PSPP. Une opération d'urgence limitée peut inclure la fourniture de services ou un appui en matière de renforcement des capacités, en fonction des besoins. Une opération d'urgence limitée est prévue pour une période initiale de six mois au maximum et est approuvée par le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, par le Directeur général de la FAO. À l'issue de la période initiale de six mois, les opérations sont prévues et mises en œuvre sous forme d'un PSPP de transition (voir ci-après)
5. **Plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T):** Un PSPP-T peut être exécuté entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un PSP ou d'un PSPP. Un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée peut être approuvé par le Directeur exécutif, avec l'approbation conjointe, s'il y a lieu, du Directeur général de la FAO.

¹ L'analyse de la situation du développement durable réalisée par le pays comprend généralement un examen stratégique Faim zéro ou bien une analyse de la situation du pays, qui va guider l'élaboration du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

² Les analyses menées par les pays concernés sur le développement durable comprennent généralement un examen stratégique Faim zéro ou bien une analyse de la situation des pays, qui va guider l'élaboration des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

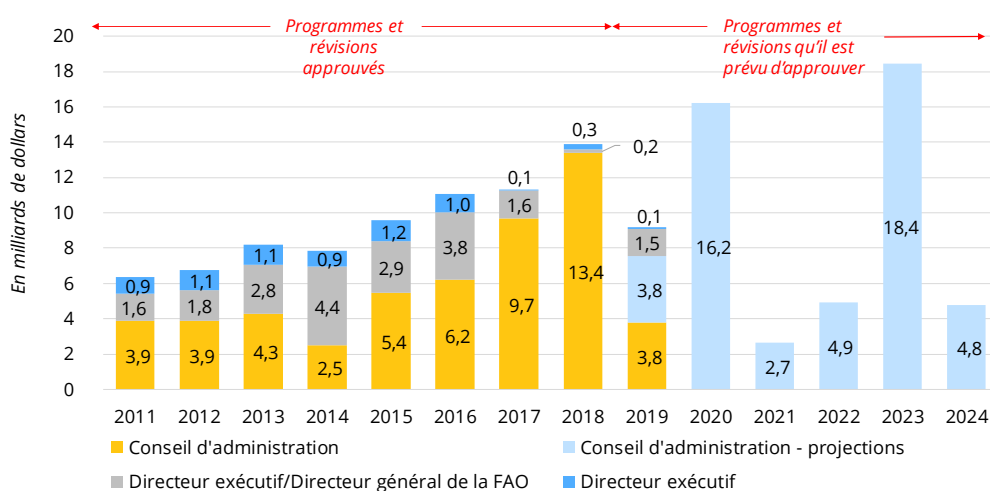
ANNEXE II

Examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

1. Cette annexe présente une analyse des délégations de pouvoirs provisoires sur la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019. Il convient de noter qu'avant la présentation des délégations de pouvoirs proposées pour approbation par le Conseil à sa première session ordinaire de 2020, l'analyse sera actualisée de temps à autre afin de tenir compte de l'application des délégations de pouvoirs provisoires du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019.
2. Lors des consultations informelles des 10 juillet et 4 septembre 2019, le Secrétariat a présenté les constatations issues de l'examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires. L'analyse des approbations et les principales constatations sont exposées dans les paragraphes 4 à 18 ci-après.
3. À la suite d'une discussion menée avec les États membres lors de la consultation informelle du 4 octobre 2019, le Secrétariat a présenté une vue d'ensemble des délégations de pouvoirs appliquées pendant la période transitoire allant du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019 conformément au paragraphe vi de la décision du Conseil 2017/EB.2/2, dont le maintien est recommandé. Les paragraphes 19 à 21 ci-après visent à compléter les paragraphes 53 à 75 du document principal.

Première constatation: Analyse des approbations – valeur des nouveaux programmes et des révisions

4. Lors de son examen, le Secrétariat a commencé par analyser la valeur de tous les programmes initiaux et de toutes les révisions de programmes existants qui avaient été approuvées. La figure A.II.1 indique la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions approuvés, la valeur effective des programmes et des révisions approuvés entre 2011 et 2018 et au cours du premier semestre de 2019 ainsi que la valeur prévue des programmes et révisions approuvés au cours de la période allant du deuxième semestre de 2019 jusqu'en 2024. Le montant total approuvé chaque année est décomposé en fonction des autorités habilitées à approuver les programmes et les révisions concernés: le Conseil d'administration, le Directeur exécutif, ou le Directeur exécutif conjointement avec le Directeur général de la FAO. Le Secrétariat a également analysé la part de la valeur approuvée pour tenir compte de l'augmentation de la taille du programme de travail du PAM de 2011 à 2019.

Figure A.II.1: Valeur des programmes initiaux et des révisions approuvés

*Note: Pour 2017, on a pris en compte les programmes et les révisions approuvés à la fois avec le système fondé sur les projets et avec le dispositif de la feuille de route intégrée, mais pas les approbations de PSPP-T et de projets liés à la transition d'un système à l'autre. Pour 2018, on a exclu toutes les approbations relevant du système fondé sur les projets, les approbations de PSPP-T et toutes les approbations de prolongation de la durée de PSPP-T qui relèvent de la transition entre les deux systèmes. Pour 2019, on a pris en compte toutes les approbations entre janvier et juin 2019 et celles auxquelles il est prévu que le Conseil procède pour la période de juillet à décembre 2019.

5. Avec le système fondé sur les projets, entre 2011 et 2016, le Conseil d'administration a approuvé des programmes représentant en moyenne un montant de 4,4 milliards de dollars par an¹. Ce montant représentait 53 pour cent de la valeur annuelle moyenne totale approuvée (8,3 milliards de dollars).
6. En 2017, le Conseil a approuvé des programmes et des révisions d'une valeur de 9,7 milliards de dollars, soit 86 pour cent de tous les programmes et révisions approuvés (d'une valeur de 11,3 milliards de dollars). En 2018, il a approuvé des programmes et révisions d'un montant de 13,4 milliards de dollars, soit 96 pour cent de l'ensemble des programmes et révisions approuvés (d'une valeur de 13,9 milliards de dollars)². Au cours des six premiers mois de 2019, il a approuvé des programmes et révisions s'élevant à 3,8 milliards de dollars. En incluant les PSP et les PSPP qui seront approuvés à la deuxième session ordinaire de 2019, on estime que le Conseil approuvera des programmes et des révisions d'un montant total de 7,6 milliards de dollars, soit 83 pour cent du montant total des programmes et des révisions qu'il est prévu d'approuver en 2019.
7. Comme le montre la figure A.II.1, au-delà de la période 2020-2024, le Conseil devrait approuver des PSP et des PSPP d'une valeur annuelle moyenne de près de 9 milliards de dollars, soit plus du double de la valeur des programmes qu'il approuvait annuellement avec le système fondé sur les projets. Ces projections ne tiennent pas compte des révisions dans la mesure où elles ne peuvent pas être prévues avec précision.

¹ Dans le cadre du système fondé sur les projets, le Conseil approuvait les interventions prolongées de secours et de redressement et les révisions pour lesquelles la valeur des produits alimentaires dépassait 20 millions de dollars et les programmes de pays et les révisions pour lesquels la valeur des produits alimentaires dépassait 3 millions de dollars. Le Conseil n'approuvait pas les opérations d'urgence, les opérations spéciales ni les fonds d'affectation spéciale au niveau des pays.

² En 2017 et en 2018, le Conseil a approuvé 48 nouveaux PSP et PSPP, une révision de PSP, une révision de PSPP-T et cinq révisions de projet.

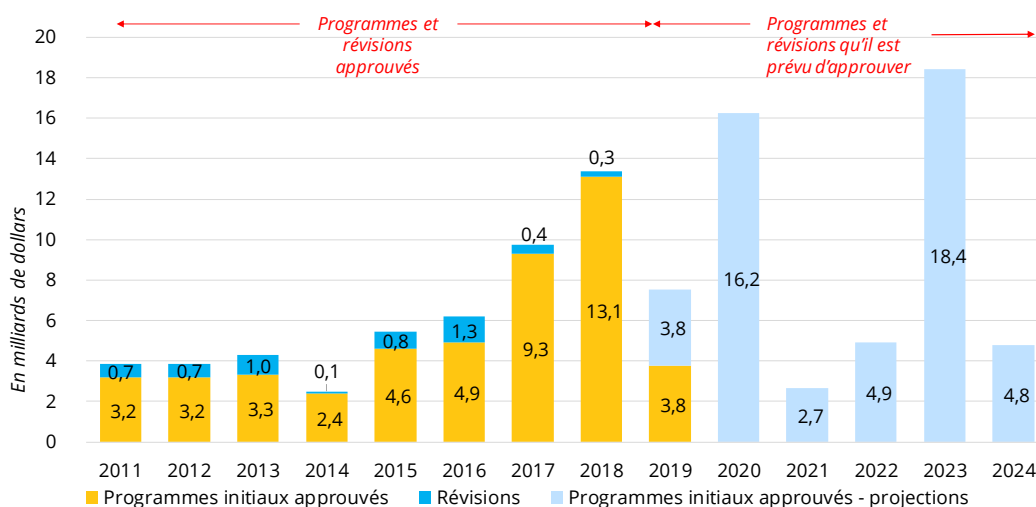
8. Il a été déterminé qu'étant donné qu'un PSP ou un PSPP englobe le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM dans un pays, y compris les effets directs relatifs aux interventions face à une crise et à la prestation de services et les activités financées intégralement par le gouvernement hôte, le passage au dispositif de la feuille de route intégrée a entraîné une augmentation significative de la valeur des programmes et des révisions approuvés par le Conseil qui est passée de 4,4 milliards de dollars (53 pour cent de la valeur de l'ensemble des programmes et des révisions approuvés) entre 2011 et 2016 à 13,4 milliards de dollars en 2018 (96 pour cent de la valeur de l'ensemble des programmes et des révisions approuvés) et à 7,6 milliards de dollars en 2019 d'après les estimations (83 pour cent de la valeur de toutes les approbations prévues).

Première constatation

Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le rôle joué par le Conseil dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) a été considérablement renforcé, en valeur absolue (passant de 4,4 milliards de dollars par an entre 2011 et 2016 à 13,4 milliards de dollars en 2018 et à 7,6 milliards de dollars en 2019 d'après les estimations) et en proportion des programmes et des révisions approuvés chaque année (passant de 53 pour cent par an en moyenne entre 2011 et 2016 à 96 pour cent en 2018 et 83 pour cent en 2019) par rapport aux chiffres observés avec le système fondé sur les projets. D'après les projections prudentes qui ont été faites, le renforcement de la fonction d'approbation des programmes par le Conseil devrait se poursuivre dans les années à venir.

Deuxième constatation: Analyse des approbations - valeur des programmes initiaux et des révisions approuvés par le Conseil

9. Le Secrétariat a ensuite analysé la valeur annuelle des programmes et des révisions uniquement approuvés par le Conseil. La figure A.II.2 indique la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions ayant été approuvés par le Conseil au cours de la période 2011-2018 et au cours du premier semestre de 2019 ainsi que la valeur prévue des programmes et des révisions devant être approuvés durant le second semestre de 2019 et jusqu'en 2024. Il a été constaté que l'accroissement significatif du rôle d'approbation du Conseil était presque exclusivement dû à l'approbation initiale de PSP et de PSPP, qui englobent l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM dans un pays, y compris les interventions face à une crise.

Figure A.II.2: Valeur des programmes initiaux et des révisions approuvés par le Conseil

*Note: Pour 2017, on a pris en compte les programmes et les révisions approuvés à la fois avec le système fondé sur les projets et avec le dispositif de la feuille de route intégrée, mais pas les approbations de projets liés à la transition d'un système à l'autre. Pour 2018, on a exclu toutes les approbations relevant du système fondé sur les projets et toutes les approbations de prolongation de la du rée de PSPP-T qui relèvent de la transition entre les deux systèmes. Pour 2019, on a pris en compte toutes les approbations entre janvier et juin 2019 et les approbations prévues pour la période de juillet à décembre 2019.

10. La première constatation permet de conclure que la valeur annuelle approuvée par le Conseil était en moyenne de 4,4 milliards de dollars entre 2011 et 2016 et de 13,4 milliards de dollars en 2018, et qu'elle devrait, selon les projections actuelles, être de 7,6 milliards de dollars pour 2019³.
11. La figure A.II.2 indique clairement que la valeur des programmes initiaux (et non des révisions) explique l'accroissement substantiel de la valeur des programmes et des révisions approuvés par le Conseil d'administration. En excluant le montant des révisions budgétaires, la valeur approuvée par le Conseil ne baisse que légèrement, passant à 3,6 milliards de dollars entre 2011 et 2016 et à 13,1 milliards de dollars en 2018. En conséquence, l'accroissement du rôle d'approbation du Conseil n'est pas dû aux révisions budgétaires, puisque la valeur des programmes initiaux approuvés a augmenté de manière significative quand le PAM est passé au dispositif de la feuille de route intégrée. Cette augmentation devrait se poursuivre dans les années à venir.

Deuxième constatation

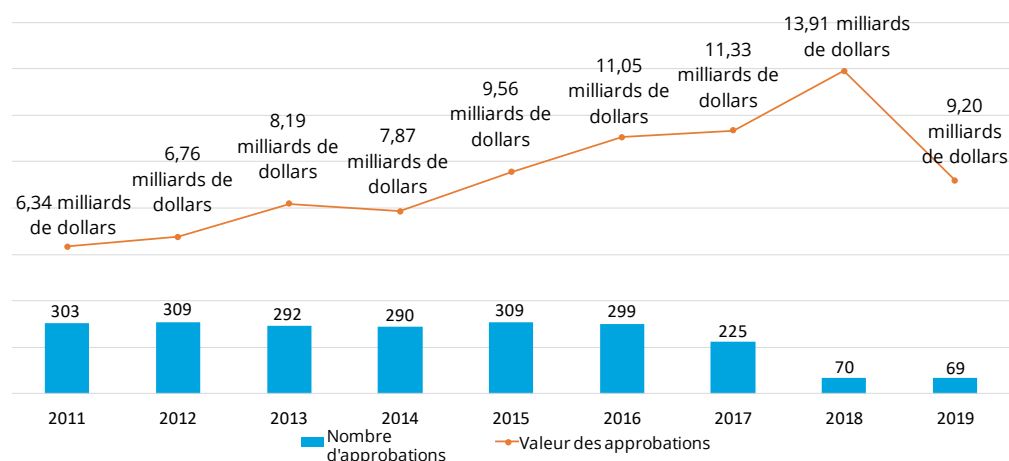
Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le net renforcement du rôle joué par le Conseil dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) n'est pas dû aux révisions. D'après les projections prudentes qui ont été faites, le renforcement de la fonction d'approbation des programmes par le Conseil devrait se poursuivre dans les années à venir.

³ Ce chiffre ne prend pas en compte quatre prolongations de PSPP-T approuvées par le Conseil, qui relèvent de la transition entre le système fondé sur les projets et le dispositif de la feuille de route intégrée.

Troisième constatation: Analyse des approbations - valeur et nombre de programmes initiaux et de révisions approuvés

12. Le Secrétariat a également analysé les données pour déterminer si des gains d'efficacité avaient été réalisés en passant du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée. L'analyse a montré que la *valeur en dollars* des programmes et des révisions approuvés avait nettement augmenté dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée en 2018 et que le *nombre* moyen d'approbations avait baissé par rapport à la moyenne de la période 2011-2016 au cours de laquelle était utilisé le système fondé sur les projets, soit une nette amélioration de l'efficacité.
13. La figure A.II.3 indique la valeur totale (en milliards de dollars) et le nombre total de programmes initiaux et de révisions approuvés par le Conseil, par le Directeur exécutif et par le Directeur exécutif conjointement avec le Directeur général de la FAO. Au cours du premier semestre de 2019, on a compté 57 approbations (d'une valeur de 5,4 milliards de dollars). Il est prévu que 12 PSP ou PSPP seront approuvés à la deuxième session ordinaire de 2019, ce qui portera le nombre total d'approbations à 69 (pour une valeur de 9,2 milliards de dollars). Les projections ne tiennent pas compte des révisions dans la mesure où celles-ci ne peuvent pas être prévues avec précision.

Figure A.II.3: Valeur et nombre de programmes initiaux et de révisions approuvés



*Note: Pour 2017, on a pris en compte les programmes initiaux et les révisions approuvés à la fois avec le système fondé sur les projets et avec le dispositif de la feuille de route intégrée, mais pas les approbations de PSPP-T et de projets liés à la transition d'un système à l'autre. Pour 2018, on a exclu toutes les approbations relevant du système fondé sur les projets, les approbations de PSPP-T et toutes les approbations de prolongation de la durée de PSPP-T, qui relèvent de la transition entre les deux systèmes. Pour 2019, on a pris en compte toutes les approbations entre janvier et juin 2019 et celles auxquelles il est prévu que le Conseil procède pour la période de juillet à décembre 2019.

14. Entre 2011 et 2016, la valeur moyenne des programmes, des projets et des révisions approuvés chaque année était de 8,3 milliards de dollars et le nombre moyen d'approbations de 300. Avec le dispositif de la feuille de route intégrée, en 2018, la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions approuvés a augmenté, passant à 13,9 milliards de dollars, tandis que le nombre d'approbations a diminué, tombant à 70⁴. Comme on le voit à la figure A.II.3, les données ajoutées de 2019 (approbations effectives et approbation prévues) confirment que la valeur en dollars des programmes reste élevée, alors que le nombre d'approbations a nettement baissé avec le dispositif de la feuille de route intégrée par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets.

⁴ Les 70 approbations concernaient 24 programmes initiaux et 46 révisions.

Troisième constatation

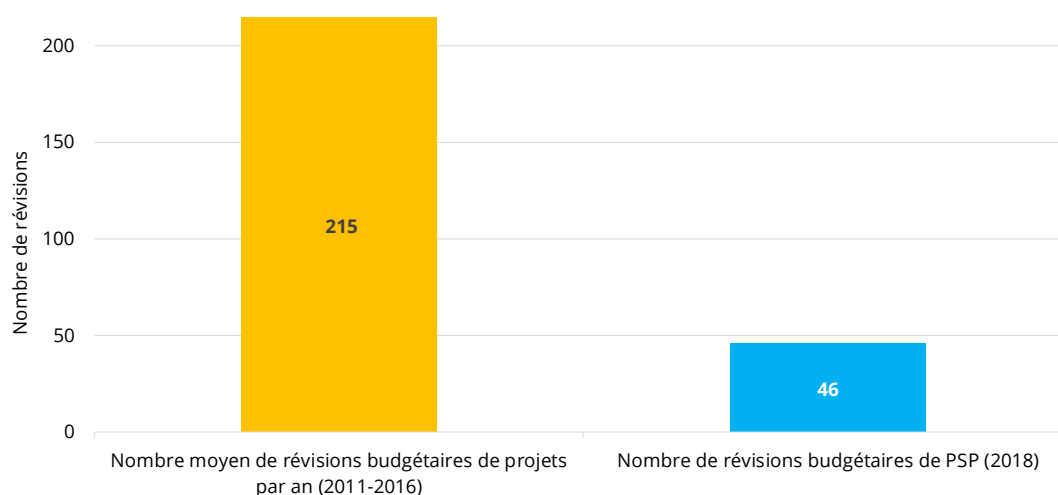
Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, la valeur globale en dollars des programmes et des révisions approuvés a augmenté tandis que le nombre d'approbations a diminué, ce qui a conduit à des gains d'efficacité.

Quatrième constatation: Analyse des approbations – nombre de révisions

15. La quatrième composante de l'examen a consisté pour le Secrétariat à analyser le nombre de révisions approuvées afin de déterminer si des gains d'efficacité avaient été réalisés. Un nombre moins important de révisions pourrait être un indicateur d'une efficacité accrue, dans la mesure où une réduction de ce nombre équivaldrait à une économie au niveau du temps et des ressources nécessaires pour traiter ces révisions.
16. On s'était attendu à ce que l'introduction d'un cadre général regroupant les activités d'un pays donné accroisse l'efficacité du processus de révision. En effet, au lieu de gérer trois ou quatre projets divers de durée différente, tous susceptibles de faire l'objet d'une révision, le dispositif des PSP regroupe le travail en une révision unique. Par ailleurs, comme le soulignait le Point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017⁵, la souplesse accrue qu'offrent la structure du budget de portefeuille de pays et l'utilisation de plans d'exécution établis sur la base des ressources devait se traduire par une amélioration de la planification opérationnelle dans les pays et réduire la nécessité de procéder à des révisions pour ajustements techniques.
17. La figure A.II.4 ne concerne que les révisions et indique le nombre moyen de révisions approuvées chaque année entre 2011 et 2016 avec le système fondé sur les projets ainsi que le nombre de révisions approuvées en 2018 avec le dispositif de la feuille de route intégrée. Au cours du premier semestre de 2019, 31 révisions ont été approuvées⁶. Dans la mesure où les révisions ne peuvent pas être prévues avec précision, il est difficile d'estimer combien de révisions pourraient être présentées au cours du deuxième semestre de 2019. Toutefois, la direction ne doute pas que le nombre final de révisions approuvées en 2019 sera nettement inférieur à la moyenne annuelle de 215 révisions approuvées avec le système fondé sur les projets.

⁵ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

⁶ Ce chiffre ne prend pas en compte quatre prolongations de PSPP-T, qui relèvent de la transition entre le système fondé sur les projets et le dispositif de la feuille de route intégrée.

Figure A.II.4: Nombre moyen de révisions sur une année

*Note: Pour 2018, on a exclu toutes les approbations se rapportant à la prolongation de la durée de PSP-T, qui relèvent de la transition entre le système fondé sur les projets et le dispositif de la feuille de route intégrée.

18. Au cours de la période 2011-2016, il y a eu 215 révisions par an en moyenne. En 2018, avec le dispositif de la feuille de route intégrée, il y en a eu 46. Ces chiffres donnent une bonne idée des améliorations substantielles de l'efficacité résultant de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, et donc du gain de temps obtenu et des économies réalisées, ainsi que de la diminution de la fragmentation.

Quatrième constatation

Le passage du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée a amélioré l'efficacité, comme en atteste la réduction substantielle du nombre de révisions traitées chaque année.

Analyse des délégations de pouvoirs à maintenir

19. Dans le cadre de la proposition présentée aux paragraphes 53 à 75 du document principal, la direction recommande de maintenir les délégations de pouvoirs accordées au Directeur exécutif par le Conseil d'administration, telles qu'elles ont été appliquées pendant la période transitoire, à l'exception de celles relatives aux augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des interventions d'urgence, la prestation de services ou des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés par un pays hôte.
20. On trouvera au tableau A.II.1 une vue d'ensemble de la façon dont les délégations de pouvoirs qu'il est proposé de conserver ont été utilisées au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019.
21. Il convient de noter que les opérations d'urgence limitées et les activités d'intervention immédiate approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO font l'objet d'un rapport présenté au Conseil d'administration deux fois par an, de même que les révisions des plans stratégiques de pays et des plans stratégiques de pays provisoires et les augmentations budgétaires correspondantes approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO⁷.

⁷ WFP/EB.2/2018/8-E/1, WFP/EB.2/2018/8-E/2, WFP/EB.1/2019/8-E/1, WFP/EB.1/2019/8-E/2.

TABLEAU A.II.1: DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS UTILISÉES ENTRE LE 1^{er} JANVIER 2018 ET LE 30 JUIN 2019	
Appendice du Règlement général, alinéa (a) (i): Opérations d'urgence limitées et PSPP de transition (PSPP-T), avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque les opérations d'urgence limitées ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars.	3 opérations d'urgence limitées (Papouasie-Nouvelle-Guinée, pays d'Amérique latine sur lesquels se répercute la situation qui règne au Venezuela, Comores)
Appendice du Règlement général, alinéa (a) (ii): Plans stratégiques de pays (PSP) et plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve le plan.	Délégation non utilisée
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (i): Révision des opérations d'urgence limitées ou révision liée à une situation d'urgence d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars.	42 révisions liées à des interventions d'urgence , dont 7 dépassaient le seuil de 50 millions de dollars et ont nécessité l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (iii): Révision à la baisse de n'importe quel effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T.	38 révisions dans le cadre desquelles au moins un effet direct stratégique a été révisé à la baisse
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (iv): Révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à des opérations d'urgence limitées.	Délégation non utilisée
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (v): Révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte.	Délégation non utilisée
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (vi): Ajout à un PSP, un PSPP ou un PSPP-T d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte dans le cas où celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique.	Délégation non utilisée
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (vii): Révisions relatives à des activités de prestation de services.	5 révisions , portant exclusivement sur des activités de prestation de services

ANNEXE III

Le tableau ci-dessous présente les délégations de pouvoirs proposées, qui entreront en vigueur à compter du 1^{er} mars 2020 et correspondent aux propositions énoncées aux paragraphes 41 à 75 du document principal.

Il convient de noter que les mentions de la catégorie des plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T) ont été modifiées dans la mesure où cette catégorie, en ce qui concerne les délégations de pouvoirs provisoires, se réfère à deux types de plan distincts.

Une catégorie de PSPP-T correspondait à des descriptifs de projet précédemment approuvés et servait aux bureaux de pays à assurer la jonction pendant la phase de transition entre le système fondé sur les projets et le dispositif de la feuille de route intégrée. Ces plans ont été introduits en janvier 2018 pour une durée maximale de deux ans¹. Leur mise en œuvre sera donc achevée lorsque les délégations de pouvoirs entreront en vigueur en 2020. Par conséquent, ils ne sont pas mentionnés dans la délégation de pouvoirs proposée.

Les PSPP-T de l'autre catégorie vont être utilisés pour assurer la jonction entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début d'un plan stratégique de pays (PSP) ou d'un plan stratégique de pays provisoire (PSPP). L'article II.2 du Règlement général donne à ces plans le nom de PSPP-T, qui font partie intégrante du dispositif des PSP. Ils sont simplement mentionnés en tant que PSPP-T dans les délégations de pouvoirs proposées. Le responsable de l'approbation de ces plans, conformément aux délégations de pouvoirs proposées, reste le même que dans le cadre des délégations de pouvoirs provisoires.

D'autres révisions peuvent être attendues en fonction des observations et des instructions reçues des États membres et des résultats des examens internes qui se poursuivent. Les révisions présentées ici sont donc de nature préliminaire et pourraient encore être modifiées avant d'être présentées au Conseil d'administration pour approbation à sa première session ordinaire de 2020.

¹ Voir le paragraphe 97 de la Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/Rev.1) et l'alinéa vii) de la décision ainsi que les paragraphes 109 à 111 du Point sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.2/2018/5-A/1).

TABLEAU A.III.1 DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS PROPOSÉES	
Texte	Observations
<p>Les pouvoirs ci-après sont délégués au Directeur exécutif par le Conseil d'administration en application de l'article VI.2(c) du Règlement général du PAM.</p>	<p>En vertu de l'article VI.2(c) du Règlement général du PAM, le Conseil est responsable de l'approbation des activités du PAM, mais il peut déléguer au Directeur exécutif tels pouvoirs qu'il juge nécessaires.</p>
<p>A. Approbation initiale:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Opérations d'urgence limitées et plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T), avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque les opérations d'urgence limitées ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur; 2. Plans stratégiques de pays (PSP) et plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve le plan. 	<p>Cette disposition définit les cas dans lesquels les approbations initiales sont déléguées au Directeur exécutif.</p> <p>Toutes les approbations qui ne sont pas spécifiquement déléguées au Directeur exécutif, conjointement avec le Directeur général de la FAO le cas échéant, relèvent, par voie de conséquence, du Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil conserve donc le pouvoir d'approuver les PSP et les PSPP, à l'exception de ceux qui sont intégralement financés par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'ils soient soumis au Conseil pour approbation, le pouvoir d'approbation desdits PSP et PSPP n'étant pas délégué au Directeur exécutif.</p>
<p>B. Approbation des modifications:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Révision des opérations d'urgence limitées ou révision liée à une situation d'urgence d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars. 2. Augmentation de la valeur d'un PSP ou d'un PSPP, à condition que le montant de l'augmentation ne dépasse pas 15 pour cent du budget global en cours du plan. 3. Diminution de la valeur d'un effet direct stratégique d'un PSP ou d'un PSPP. Cette diminution ne peut en aucun cas compenser une augmentation du budget du plan dans le calcul effectué pour déterminer si le seuil fixé au paragraphe B.2 ci-dessus est atteint ou non. 4. Révision des composantes d'un PSPP-T non liées à une situation d'urgence. 5. Révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte. 6. Ajout à un PSP ou à un PSPP d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique. 	<p>Cette disposition définit les cas dans lesquels les approbations des modifications apportées au dispositif des PSP sont déléguées au Directeur exécutif, agissant seul ou conjointement avec le Directeur général de la FAO.</p> <p>Toutes les approbations qui ne sont pas spécifiquement déléguées au Directeur exécutif, conjointement avec le Directeur général de la FAO le cas échéant, relèvent, par voie de conséquence, du Conseil d'administration.</p> <p>Ainsi, le Conseil conserve le pouvoir d'approuver:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les augmentations de la valeur des effets directs stratégiques qui dépassent les seuils fixés; et 2. l'ajout ou la suppression d'effets directs stratégiques complets dans un PSP ou un PSPP sauf si les effets directs stratégiques en question se rapportent uniquement à des activités d'urgence ou de prestation de services ou sont financés intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'ils soient soumis au Conseil pour approbation, auxquels cas leur ajout ou leur suppression relève de la compétence du Directeur exécutif dans ces domaines. <p>Le seuil en pourcentage applicable à une augmentation de la valeur d'un PSP ou d'un PSPP sera calculé à partir du montant de leur budget à la date de la révision. Aux fins du calcul des seuils,</p>

TABLEAU A.III.1 DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS PROPOSÉES	
Texte	Observations
7. Révisions relatives à des activités de prestation de services.	<p>les révisions ne seront pas traitées de manière cumulative.</p> <p>Lors de l'application du seuil nécessitant l'approbation par le Conseil pour une augmentation de la valeur d'un PSP ou d'un PSPP, il ne peut y avoir de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse du budget du plan en question.</p> <p>Conformément au pouvoir dont dispose le Directeur exécutif en matière d'approbation des composantes d'un PSPP-T non liées à une situation d'urgence, le pouvoir d'approuver les révisions de ces plans lui est délégué.</p> <p>L'approbation des activités de prestation de services autres que celles qui relèvent d'un PSP ou d'un PSPP initialement approuvé par le Conseil d'administration est déléguée au Directeur exécutif.</p> <p>Les révisions relatives aux activités d'urgence, de prestation de services ou des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés par un pays hôte ne seront pas comptabilisées dans le calcul des seuils régissant les pouvoirs d'approbation dévolus au Conseil.</p>

ANNEXE IV

Révisions liées à une intervention face à une crise ayant nécessité un examen par les États membres

1. Les paragraphes 76 à 81 du document principal rappellent la procédure d'examen par les États membres des révisions se rapportant à des interventions face à une crise. Le tableau A.IV.1 montre que 21 révisions excédant les seuils budgétaires applicables ont été soumises au processus d'examen en cinq jours par les États membres. Au total, 15 révisions ont été communiquées aux États membres avant d'être approuvées par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO. En raison de leur caractère d'urgence, les six autres révisions ont été communiquées aux États membres après leur approbation par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO.

TABLEAU A.IV.1: RÉVISIONS LIÉES À UNE INTERVENTION FACE À UNE CRISE AYANT NÉCESSITÉ UN EXAMEN PAR LES ÉTATS MEMBRES AU 30 SEPTEMBRE 2019				
Date de l'approbation	Bureau de pays	Valeur en dollars*	Communiquées aux États membres avant leur approbation	Observations formulées par des États membres
16 mars 2018	Mauritanie	21 869 847	Non	Belgique, Canada
23 mars 2018	Zambie	8 495 532	Oui	États-Unis d'Amérique, Royaume-Uni
30 avril 2018	Mali	39 880 444	Oui	Belgique, Canada, États-Unis d'Amérique
31 mai 2018	Burkina Faso	41 520 530	Oui	Danemark, États-Unis d'Amérique, Koweït
29 juin 2018	Bangladesh	188 550 905	Oui	Canada, Myanmar
24 août 2018	Colombie	43 780 256	Oui	Colombie, États-Unis d'Amérique, Venezuela
16 janvier 2019	République démocratique du Congo	452 884 490	Non	Espagne, États-Unis d'Amérique
27 février 2019	Bangladesh	438 125 978	Oui	Australie, Bangladesh, Canada, Espagne, Myanmar
21 mars 2019	Eswatini	9 521 617	Non	(aucune)
5 avril 2019	Mozambique	168 103 739	Non	Belgique, Finlande
8 avril 2019	Madagascar	45 112 763	Non	États-Unis d'Amérique
2 mai 2019	Colombie	93 303 121	Oui	Canada, Danemark
13 juin 2019	Somalie	214 529 478	Non	Australie, Canada
3 juillet 2019	Cameroun	86 682 316	Oui	Canada, États-Unis d'Amérique
3 juillet 2019	Yémen	1 483 114 732	Oui	Canada

**TABLEAU A.IV.1: RÉVISIONS LIÉES À UNE INTERVENTION FACE À UNE CRISE
AYANT NÉCESSITÉ UN EXAMEN PAR LES ÉTATS MEMBRES
AU 30 SEPTEMBRE 2019**

Date de l'approbation	Bureau de pays	Valeur en dollars*	Communiquées aux États membres avant leur approbation	Observations formulées par des États membres
18 juillet 2019	Liban	364 354 369	Oui	Australie, Canada, Koweït
16 août 2019	République centrafricaine	212 620 887	Oui	(aucune)
16 août 2019	Zimbabwe	156 166 408	Oui	Royaume-Uni, Soudan
En cours	Mozambique	162 970 276	Oui	Canada, Royaume-Uni, États-Unis d'Amérique
En cours	Burkina Faso	124 099 381	Oui	Belgique, Canada, États-Unis d'Amérique
En cours	Namibie	6 304 724	Oui	(aucune)

* La valeur est principalement mais pas uniquement imputable à l'intervention face à une crise car les révisions se rapportent rarement à un seul domaine d'action privilégié.

Les rangées surlignées indiquent les révisions qui ont été communiquées aux États membres pour qu'ils formulent leurs observations après avoir été approuvées par le Directeur exécutif ou conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO.

ANNEXE V

Contenu et fréquence d'actualisation du portail de données sur les PSP

1. Les paragraphes 10 et 91 à 96 du document principal décrivent la création du portail des données sur les PSP, dont l'objectif est de fournir aux États membres des données budgétaires et financières et de les informer sur les résultats, et présentent les améliorations apportées à ce portail en réponse aux observations formulées par les États membres et aux recommandations communiquées par l'Auditeur externe. Le tableau A.V.1 présente les informations fournies sur le portail de données sur les PSP et indique la fréquence à laquelle ces données sont actualisées.

TABLEAU A.V.1: PRÉSENTATION DU CONTENU DU PORTAIL DES DONNÉES SUR LES PSP			
Données	Définition	Fréquence d'actualisation	Niveau d'information
Chiffres de planification			
Plan fondé sur les besoins (ligne de visée)	Plan établi pour tenir compte des besoins déterminés lors des évaluations menées en collaboration avec les interlocuteurs gouvernementaux et les partenaires. Les plans fondés sur les besoins sont élaborés pour toute la période couverte par les PSP.	À la publication du budget du PSP et au moment de l'approbation des révisions budgétaires	PSP, objectif stratégique, résultat stratégique, domaine d'action privilégié, effet direct stratégique, activité, modalité de transfert
Plan d'exécution initial	Version figée du plan de travail hiérarchisé annuel tel qu'il est établi au début de l'année. Cette version offre un point de référence utilisé pour assurer le suivi et rendre compte des projets de l'année dans certains outils institutionnels de communication de l'information comme le portail des données sur les PSP, les rapports annuels par pays et les états financiers. Dans de nombreux autres rapports, c'est la version approuvée la plus récente du plan d'exécution qui est utilisée.	Une fois, à la publication du budget du PSP ou avant le début de l'année concernée	PSP, objectif stratégique, résultat stratégique, effet direct stratégique, activité, modalité de transfert
Plan de gestion des opérations dans les pays	Instantané de la planification des opérations du PAM au cours d'une année donnée, qui comprend des informations comme le nombre et les groupes de bénéficiaires, le choix de la modalité de transfert et les plans de hiérarchisation des priorités en cas de réduction des ressources.	Une fois par an, afin de rendre compte des modifications apportées durant l'année pour prendre en considération les révisions budgétaires approuvées	PSP, objectif stratégique, résultat stratégique, domaine d'action privilégié, effet direct stratégique, activité

TABLEAU A.V.1: PRÉSENTATION DU CONTENU DU PORTAIL DES DONNÉES SUR LES PSP			
Données	Définition	Fréquence d'actualisation	Niveau d'information
Chiffres de bénéficiaires ajustés par groupe d'âge, statut de résident et sexe	Nombre de personnes ciblées auxquelles il est prévu de fournir une assistance. Les chiffres de bénéficiaires indiqués sur le portail de données sur les PSP sont calculés après déduction des chevauchements et en tenant compte des nouveaux bénéficiaires s'il y a lieu.	À la publication du budget du PSP et au moment de l'approbation des révisions budgétaires	PSP, effet direct stratégique, activité, modalité de transfert
Chiffres effectifs de bénéficiaires après ajustement	Nombre de personnes ciblées auxquelles une assistance sous forme de produits alimentaires, d'espèces ou de bons a été fournie, communiqué par le PAM ou le partenaire assurant les distributions. Les chiffres effectifs de bénéficiaires comprennent les destinataires directs de l'assistance (ou les participants aux activités de création d'actifs) et leur ménage (si l'assistance est fournie à l'ensemble de la famille).	En mars, au moyen du rapport annuel par pays de l'année précédente	PSP, effet direct stratégique, activité
Modalité de transfert prévue – en valeur (dollars) et en nombre de bénéficiaires après ajustement	Forme sous laquelle l'assistance est fournie aux bénéficiaires: produits alimentaires, transferts de type monétaire, renforcement des capacités ou prestation de services.	À la publication du budget du PSP ou des révisions du PSP	Effet direct stratégique, activité
Résumé du plan de hiérarchisation des priorités	Partie du plan de gestion des opérations dans les pays qui indique la hiérarchisation des activités, les groupes de bénéficiaires et d'autres informations pour l'ensemble de l'année, notamment des informations sur l'impact, les obstacles potentiels et les contraintes de financement, et décrit succinctement la mise en œuvre prévue des activités pendant l'année sur la base du plan d'exécution annuel.	Une fois par an, afin de rendre compte des modifications apportées durant l'année pour prendre en considération les révisions budgétaires approuvées	Effet direct stratégique, activité
Résultats			
Valeur de référence	Mesure de la situation au début d'une nouvelle intervention ou activité. La valeur de référence permet d'effectuer des évaluations	À la publication du budget du PSP ou des révisions du PSP	Indicateur d'effet direct stratégique

TABLEAU A.V.1: PRÉSENTATION DU CONTENU DU PORTAIL DES DONNÉES SUR LES PSP			
Données	Définition	Fréquence d'actualisation	Niveau d'information
	avant et après les modifications découlant des interventions.		
Valeur cible	Niveau de résultat à atteindre au cours d'une période donnée. Les résultats effectifs sont mesurés par rapport à des valeurs cibles.	À la publication du budget du PSP ou des révisions du PSP	Indicateur d'effet direct stratégique
Site	Lieu où les données utilisées pour mesurer les valeurs de référence et définir les valeurs cibles sont recueillies.	À la publication du budget du PSP ou des révisions du PSP	Indicateur d'effet direct stratégique
Valeur de suivi	Mesure actualisée réalisée à partir des indicateurs d'effet direct mentionnés dans le cadre logique d'un PSP ou d'un PSPP approuvé.	En mars, au moyen du rapport annuel par pays de l'année précédente	Indicateur d'effet direct stratégique
Données financières			
Plan fondé sur les besoins	Plan établi pour tenir compte des besoins déterminés lors des évaluations menées en collaboration avec les interlocuteurs gouvernementaux et les partenaires. Les plans fondés sur les besoins sont élaborés pour toute la période couverte par le PSP.	À la publication du budget du PSP et au moment de l'approbation des révisions budgétaires	PSP, objectif stratégique, résultat stratégique, effet direct stratégique, activité, modalité de transfert
Dépenses certifiées	Valeur monétaire des biens et services reçus et enregistrés au cours de la période considérée, y compris les coûts d'appui directs (CAD) au niveau du PSP, et à l'exclusion des CAD à tous les niveaux situés au-dessous du PSP et des coûts d'appui indirects (CAI) à tous les niveaux.	En mars, au moyen du rapport annuel par pays de l'année précédente	PSP, objectif stratégique, résultat stratégique, effet direct stratégique, activité, modalité de transfert
Dépenses cumulées et engagements non réglés – par type de transfert, coûts de mise en œuvre et CAD	Dépenses auxquelles s'ajoute la somme des engagements non réglés (en dollars) concernant les produits alimentaires, le transport, les services, les articles non alimentaires et les dépenses d'équipement, pour lesquels les commandes sont passées mais la livraison n'a pas encore eu lieu, y compris les CAD au niveau du PSP et à l'exclusion des CAD à tous les niveaux situés au-dessous du PSP et des CAI à tous les niveaux.	Le sixième jour du mois suivant la clôture financière trimestrielle – 6 avril, 6 juillet, 6 octobre et 6 janvier	PSP, objectif stratégique, résultat stratégique, effet direct stratégique, modalité de transfert

TABLEAU A.V.1: PRÉSENTATION DU CONTENU DU PORTAIL DES DONNÉES SUR LES PSP			
Données	Définition	Fréquence d'actualisation	Niveau d'information
Ressources			
Besoins nets de financement sur six mois	Ressources nécessaires pour la mise en œuvre complète des activités du PSP ou du PSPP dans les six prochains mois. Ce montant est obtenu en additionnant, pour les six mois à venir, les ruptures d'approvisionnement et les remboursements des avances reçues dans le cadre du PSP ou du PSPP, et en déduisant les ressources existantes non programmées – contributions reçues mais non encore programmées.	Quotidiennement	PSP
Contributions allouées – par donateur, effet direct stratégique	Elles comprennent les contributions confirmées soumises aux variations des taux de change, les allocations multilatérales, les recettes accessoires, les ressources transférées, les recettes tirées du recouvrement des coûts et d'autres ajustements financiers comme le refinancement. En revanche, elles ne comprennent pas les avances internes.	Quotidiennement	Effet direct stratégique
Plan fondé sur les besoins et contributions allouées	Comparaison entre le plan fondé sur les besoins et les contributions allouées, par effet direct stratégique.	Le plan fondé sur les besoins est mis à jour à la publication du budget du PSP et au moment de l'approbation d'une révision budgétaire, tandis que les contributions allouées sont actualisées quotidiennement	Effet direct stratégique

2. D'ici à la fin décembre 2019, les informations suivantes seront présentées sur le portail de données sur les PSP:
- aperçus mondiaux et régionaux susceptibles d'être utilisés pour établir les tout derniers plans fondés sur les besoins pour tous les PSP et PSPP;
 - plans d'exécution initiaux de 2020 pour tous les PSP et PSPP;
 - plans d'exécution initiaux de 2020 au niveau mondial et régional; et
 - glossaire actualisé et encadrés d'information sur la fréquence des mises à jour.

3. Les améliorations qu'il est prévu d'apporter en 2020 au portail de données sur les PSP sont notamment les suivantes:
- informations sur les rations prévues pour chaque PSP et PSPP;
 - graphiques de meilleure qualité destinés à améliorer la présentation de la page sur les résultats;
 - amélioration de la fonctionnalité d'exportation en l'étendant aux aperçus mondiaux et régionaux et possibilité d'exporter la totalité d'un PSP;
 - intégration aux systèmes internes pour rationaliser les flux de données;
 - prise en charge complète des tablettes et des appareils mobiles, grâce à une conception qui adapte les contenus aux différents types d'appareils; et
 - amélioration permanente de la visualisation et de la facilité d'utilisation des données.

ANNEXE VI

La révision de dispositions du Règlement général présentée dans cette annexe correspond aux modifications requises sur le plan juridique pour mettre en œuvre la proposition relative au concept de plan stratégique multipays, comme cela est indiqué aux paragraphes 98 à 102 du document principal. D'autres révisions peuvent être attendues en fonction des observations et des instructions reçues des États membres et des résultats des examens internes qui se poursuivent. Les révisions présentées ici sont donc de nature préliminaire et pourraient encore être modifiées avant d'être présentées au Conseil d'administration pour approbation à sa première session ordinaire de 2020.

Veuillez noter que seules les dispositions modifiées figurent dans le tableau ci-dessous. Les dispositions inchangées ne sont pas reproduites par souci de concision et commodité de lecture.

RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE ACTUEL	RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE PROPOSÉ (le nouveau texte est souligné)
<p>Article II.2: Catégories d'activités</p> <p>Pour atteindre les objectifs du PAM, le Conseil établit les catégories d'activités suivantes:</p> <p>(a) les plans stratégiques de pays comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM et sont établis sur la base d'une analyse menée par le pays concerné sur le développement durable;</p> <p>(b) les plans stratégiques de pays provisoires comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM et sont établis sans le support d'une analyse menée par le pays concerné sur le développement durable;</p> <p>(c) les opérations d'urgence limitées comprennent les secours d'urgence dans un ou plusieurs pays pour lesquels il n'existe pas de plan stratégique de pays ou de plan stratégique de pays provisoire;</p> <p>(d) les plans stratégiques de pays provisoires de transition comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement qui doivent être menées à bien dans le pays concerné entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire.</p>	<p>Article II.2: Catégories d'activités</p> <p>Pour atteindre les objectifs du PAM, le Conseil établit les catégories d'activités suivantes:</p> <p>(a) les plans stratégiques de pays comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM dans un <u>ou plusieurs pays</u> et sont établis sur la base d'une analyse menée par le <u>ou les pays</u> concerné(s) sur le développement durable;</p> <p>(b) les plans stratégiques de pays provisoires comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM dans un <u>ou plusieurs pays</u> et sont établis sans le support d'une analyse menée par le <u>ou les pays</u> concerné(s) sur le développement durable;</p> <p>(c) les opérations d'urgence limitées comprennent les secours d'urgence dans un ou plusieurs pays pour lesquels il n'existe pas de plan stratégique de pays ou de plan stratégique de pays provisoire;</p> <p>(d) les plans stratégiques de pays provisoires de transition comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement qui doivent être menées à bien par le PAM dans un <u>ou plusieurs</u> pays entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire.</p>

RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE ACTUEL	RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE PROPOSÉ (le nouveau texte est souligné)
<p>Article X.2: Élaboration des programmes</p> <p>(a) Le PAM travaille avec les gouvernements, en utilisant, le cas échéant, les analyses sur le développement durable menées par les pays pour évaluer les besoins et élaborer les programmes en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et autres organisations concernées.</p> <p>(b) Les programmes doivent tenir compte des plans et des priorités des pays bénéficiaires en matière d'aide humanitaire et de développement et être reliées aux activités afférentes menées par le système des Nations Unies, y compris, lorsque cela est envisageable, au moyen d'une programmation conjointe.</p> <p>(c) Tous les programmes:</p> <p>(i) définissent le type d'assistance à fournir par le PAM, les bénéficiaires ciblés, la zone géographique où l'assistance doit être fournie et les résultats escomptés;</p> <p>(ii) sont assortis d'un budget de portefeuille de pays qui comprend l'ensemble des coûts liés aux programmes, structuré selon les catégories de coûts suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les coûts de transfert, qui comprennent la valeur monétaire des articles, espèces ou services fournis, ainsi que les dépenses connexes liées à la prestation; 2. les coûts de mise en œuvre, qui correspondent aux dépenses directement imputables à la mise en œuvre d'activités données dans le cadre d'un programme, autre que les coûts de transfert; 3. les coûts d'appui directs, qui correspondent à des dépenses, supportées au niveau d'un pays, qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités; 4. les coûts d'appui indirects, qui sont des coûts qui ne peuvent être directement reliés à l'exécution du programme. 	<p>Article X.2: Élaboration des programmes</p> <p>(a) Le PAM travaille avec les gouvernements, en utilisant, le cas échéant, les analyses sur le développement durable menées par les pays pour évaluer les besoins et élaborer les programmes en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et autres organisations concernées.</p> <p>(b) Les programmes doivent tenir compte des plans et des priorités des pays bénéficiaires en matière d'aide humanitaire et de développement et être reliées aux activités afférentes menées par le système des Nations Unies, y compris, lorsque cela est envisageable, au moyen d'une programmation conjointe.</p> <p>(c) Tous les programmes:</p> <p>(i) définissent le type d'assistance à fournir par le PAM, les bénéficiaires ciblés, la zone géographique où l'assistance doit être fournie et les résultats escomptés;</p> <p>(ii) sont assortis d'un budget de portefeuille de pays qui comprend l'ensemble des coûts liés aux programmes <u>prévus pour le ou les pays concerné(s)</u>, structuré selon les catégories de coûts suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les coûts de transfert, qui comprennent la valeur monétaire des articles, espèces ou services fournis, ainsi que les dépenses connexes liées à la prestation; 2. les coûts de mise en œuvre, qui correspondent aux dépenses directement imputables à la mise en œuvre d'activités données dans le cadre d'un programme, autre que les coûts de transfert; 3. les coûts d'appui directs, qui correspondent à des dépenses, supportées au niveau d'un pays, qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités; 4. les coûts d'appui indirects, qui sont des coûts qui ne peuvent être directement reliés à l'exécution du programme.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

CCI	Corps commun d'inspection
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
PSMP	plan stratégique multipays provisoire
PSMPP	plan stratégique multipays provisoire
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition