



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 16-17 avril 2020

Distribution: générale	Point 4 de l'ordre du jour
Date: 15 avril 2020	WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2
Original: anglais	Questions de politique générale
	Pour approbation

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

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

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,

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, s'il y a lieu, par le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

Coordonnateurs responsables:

M. A. Abdulla
Directeur exécutif adjoint
tél.: 066513-2401

M. G. Manni
Directeur adjoint
Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée
tél.: 066513-2155

à reconfigurer les systèmes informatiques du PAM et à collaborer étroitement avec les États membres et les partenaires donateurs.

Des 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'efficacité 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. L'examen a porté sur 2018 et 2019 et les constatations en sont exposées à l'annexe II.

Ces constatations montrent que la mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée a contribué à accroître, de manière significative et démontrable, le rôle du Conseil en matière d'approbation de programmes du PAM, a amélioré la visibilité des opérations du PAM et a entraîné des gains d'efficacité. En particulier, la part de la valeur annuelle moyenne des programmes approuvés par le Conseil était passée de 53 pour cent (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 (13,4 milliards de dollars) en 2018, puis à 64 pour cent (8,1 milliards de dollars) en 2019, 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. Cela 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 menées pour faire face à une crise prolongée, prévisible ou récurrente 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 du concept de plan stratégique 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. L'annexe IV décrit les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement général du PAM en ce qui concerne le concept de plan stratégique multipays. Si ce dernier est adopté, le Règlement général et son appendice seront modifiés et les modifications prendront effet le 1^{er} mai 2020.

Par ailleurs, la direction modifiera le processus d'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise afin d'accroître la visibilité et le contrôle par le Conseil et continuera d'améliorer l'utilité du portail de données sur les plans stratégiques de pays. Conformément au processus défini dans le point sur la feuille de route intégrée⁷ et présenté à la deuxième session ordinaire de 2019, la direction commencera en 2020

⁶ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

⁷ On trouvera un rappel du processus de consultation relatif aux projets de plan stratégique de pays et de plan stratégique de pays provisoire et la justification de la proposition de le simplifier aux paragraphes 26 à 37 du document WFP/EB.2/2019/4-D/1. Ce processus sera appliqué jusqu'à la mi-2021, date à laquelle il sera réexaminé.

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 œuvre 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.

Les délégations de pouvoirs et les autres modalités de gouvernance définies dans le présent document prennent en compte les observations communiquées par les États membres lors d'une série de consultations informelles organisées en 2019⁸ 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, les délégations de pouvoirs et autres modalités de gouvernance proposées 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 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.1/2020/4-A/1/Rev.2 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 Statut du PAM, 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 a 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;

⁸ Des consultations informelles ont été organisées les 10 juillet, 4 septembre, 4 octobre et 18 décembre 2019.

* 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.

- 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 36 à 51 du document WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2, 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 indiquées à l'annexe III du document WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2, qui prendront effet le 1^{er} mai 2020, 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, tout en se ménageant la liberté de procéder à tout moment audit examen;
- 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 73 à 77 du document WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2 ainsi que les modifications y afférentes à apporter au Règlement général, indiquées à l'annexe IV du document WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2.

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 un descriptif général des composantes de ce dispositif¹.
3. Le budget de portefeuille de pays qui accompagne chaque PSP, PSP provisoire (PSPP), 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 simplifiées² 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 pays³, 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 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

¹ Voir les paragraphes 25 à 43 de la Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/Rev.1) et d'autres points sur la feuille de route intégrée, notamment les documents WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1 et WFP/EB.2/2018/5-A/1 qui décrivent de manière plus détaillée les divers plans.

² 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.

³ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

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.

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. En utilisant 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 PAM⁴, 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 CCI⁵.
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 2017⁶. 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 pays⁷, 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 les comptes annuels vérifiés de 2017, il est indiqué que l'opinion de l'Inspectrice générale 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'audit⁸. Dans son rapport annuel de 2018⁹, 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.

⁴ MOPAN. 2019. *MOPAN 2017-18 Assessments: Organisational Performance Brief: World Food Programme*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20Brief.pdf>.

⁵ WFP/EB.1/2018/8-B.

⁶ WFP/EB.A/2019/6-A/1 et WFP/EB.A/2018/6-A/1.

⁷ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

⁸ 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.

⁹ WFP/EB.A/2018/6-E/1.

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 accordées par le Conseil étaient respectées et si les définitions des catégories de coûts¹⁰ introduites dans le cadre de financement révisé étaient assez claires pour éviter les doubles emplois et décrire les dépenses efficacement¹¹. 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. Dans le document de travail de la consultation informelle du 18 décembre 2019, le Secrétariat présentait les informations fournies sur le portail de données sur les PSP et indiquait la fréquence d'actualisation de ces données¹².
11. Pour que la visibilité et le contrôle par le Conseil soient maintenus, la direction mettra en service au début de 2020 un système de notification par courriel pour signaler aux États membres toutes les révisions budgétaires, quel qu'en soit le montant. Ainsi, un courriel sera envoyé à la fin de chaque jour ouvrable au cours duquel une révision aura été approuvée, qui contiendra la liste générale de toutes les modifications de PSP et de PSPP, quel qu'en soit le montant, présentée sous la forme d'un tableau récapitulatif assorti de liens permettant de consulter les documents pertinents relatifs aux révisions. Ce tableau inclura les révisions à la hausse et à la baisse et les approbations ou révisions de PSP ou de PSPP entièrement financés par des pays hôtes n'ayant pas demandé qu'ils soient soumis à l'approbation du Conseil. Dans ce dernier cas, la direction donnera aux États membres la possibilité de formuler des observations. Comme cela se fait déjà, le portail de données sur les PSP sera actualisé de façon à présenter dès leur approbation toutes les révisions apportées à des PSP et à des PSPP approuvés par le Conseil. Ce système de communication permettra de tenir les États membres informés de l'ensemble des modifications et de traiter

¹⁰ 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.

¹¹ 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 d'administration 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.

¹² Le Secrétariat étudie la possibilité d'ajouter sur le portail de données sur les PSP des données sur les opérations d'urgence limitées et sur les PSP et les PSPP intégralement financés par des pays hôtes qui n'en ont pas sollicité l'approbation par le Conseil.

rapidement les problèmes éventuels. 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 du Conseil suivant la notification de ladite révision¹³.

12. 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).
13. Conformément aux recommandations formulées dans le rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays¹⁴, 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 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

14. 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 et 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.
15. Des modalités de gouvernance provisoires ont été approuvées à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017 pour mettre en œuvre le dispositif de la feuille de route intégrée à l'échelle de tout le PAM. 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; et des délégations de pouvoirs provisoires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020¹⁵. 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.

¹³ 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."

¹⁴ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

¹⁵ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

16. 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 coûts¹⁶. Ces modifications sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2019.
17. Conformément au processus décrit dans le point sur la feuille de route intégrée¹⁷ et présenté à la deuxième session ordinaire de 2019 et lors de la consultation informelle du 18 décembre 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. Ce processus sera appliqué jusqu'à la mi-2021, date à laquelle il sera réexaminé.
18. 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 du concept de plan stratégique multipays.
19. Les paragraphes 21 à 24 abordent le rôle du Conseil dans l'approbation des programmes, des activités et des budgets du PAM, tel que défini à l'article VI.2 (c) 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.
20. Les sections suivantes du document exposent les délégations de pouvoirs et les autres modalités de gouvernance proposées en vue de 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 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 pays¹⁸. Les propositions ont été examinées lors des consultations informelles des 4 septembre, 4 octobre et 18 décembre 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

21. 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."

¹⁶ WFP/EB.2/2018/5-A/1.

¹⁷ On trouvera un rappel du processus de consultation relatif aux projets de plan stratégique de pays (PSP) et de plan stratégique de pays provisoire (PSPP) et la justification de la proposition de le simplifier aux paragraphes 26 à 37 du document WFP/EB.2/2019/4-D/1. Ce processus sera appliqué jusqu'à la mi-2021, date à laquelle il sera réexaminé.

¹⁸ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

22. 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 contextes, y compris pour ce qui est des effets directs stratégiques se rapportant à des interventions menées pour faire face à une crise prolongée, prévisible ou récurrente et à des activités de prestation de services de services¹⁹. 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 ni les programmes de pays ou leurs révisions quand la valeur des produits alimentaires était inférieure à 3 millions de dollars.
23. Pour ce qui est des délégations de pouvoirs, il est recommandé 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'urgence²⁰ 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 cent²¹.
24. 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 membres²²;
 - 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

¹⁹ À l'exception des PSP et des PSPP financés intégralement par des pays hôtes qui n'en ont pas sollicité l'approbation par le Conseil, des opérations d'urgence limitées et des PSPP de transition (PSPP-T).

²⁰ 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.

²¹ 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.

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. Ce processus sera appliqué jusqu'à la mi-2021, date à laquelle il sera réexaminé.

Conseil²³. 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 à des PSP ou des 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.

Délégations de pouvoirs proposées

25. 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 d'efficacité interne en déléguant le pouvoir d'approbation au Directeur exécutif pour les modifications moins importantes.
26. 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 2017²⁴ 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 de celles qui permettent au Directeur exécutif d'approuver des révisions de PSP ou de PSPP autres que celles en rapport avec une crise et qui ne dépassent pas un certain seuil budgétaire²⁵. Les propositions de délégations de pouvoirs et de seuils budgétaires relatives à ces révisions ont été examinées lors des consultations informelles du 4 septembre, du 4 octobre et du 18 décembre 2019 et à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019 et tiennent compte des observations formulées par les États membres.
27. Dans ce contexte, le Secrétariat demande au Conseil d'approuver les délégations de pouvoirs du Conseil au Directeur exécutif proposées, telles que précisées à l'annexe III et expliquées aux paragraphes 36 à 51 du présent document. Si les délégations de pouvoirs proposées sont approuvées, l'appendice du Règlement général sera modifié en conséquence, et cette modification prendra effet le 1^{er} mai 2020²⁶.

²³ Le Secrétariat étudie la possibilité d'ajouter sur le portail de données sur les PSP des données sur les opérations d'urgence limitées et sur les PSP et les PSPP intégralement financés par des pays hôtes qui n'en ont pas sollicité l'approbation par le Conseil.

²⁴ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

²⁵ Dans le cadre des délégations de pouvoirs et des seuils budgétaires proposés, 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.

²⁶ Il convient de préciser que la mention des PSP, des PSPP et des PSPP-T en ce qui concerne les délégations de pouvoirs proposées englobe leurs équivalents revêtant la forme de plans stratégiques multipays, qui sont évoqués au paragraphe 73.

Rappel: les délégations de pouvoirs provisoires en vigueur

28. 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 pilote²⁷. 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.
29. 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 crise²⁸. Ces principes étaient les suivants:
- *Principe 1.* Les délégations de pouvoirs dépendent du montant du budget global approuvé dans le dispositif des PSP.
 - *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.
30. Par la suite, les délégations de pouvoirs provisoires 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 2017²⁹.
31. Des procédures supplémentaires de gouvernance (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 donner aux États membres une possibilité d'engagement stratégique et de garantir que le pouvoir d'approbation du Conseil, sa visibilité sur les processus et le contrôle qu'il exerce seraient renforcés.

Examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

32. 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.

²⁷ 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.

²⁸ 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.

²⁹ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

33. Les constatations de l'examen ont été communiquées au Conseil lors des consultations informelles du 10 juillet et du 4 septembre 2019 et à sa deuxième session ordinaire de 2019. Il est à noter que la part annuelle moyenne des programmes approuvés par le Conseil en proportion de la valeur totale des programmes du PAM approuvés a augmenté, passant de 53 pour cent (4,4 milliards de dollars) par an entre 2011 et 2016 dans le cadre du système fondé sur les projets à 96 pour cent (13,4 milliards de dollars) en 2018 et à 64 pour cent (8,1 milliards de dollars) en 2019 avec le dispositif de la feuille de route intégrée. D'après les projections établies jusqu'en 2024, le rôle accru du Conseil en matière d'approbation devrait se poursuivre. Le renforcement est en grande partie imputable au dispositif global de la feuille de route intégrée, qui a augmenté la visibilité de toutes les opérations du PAM, quel qu'en soit le contexte, y compris les effets directs stratégiques se rapportant aux interventions menées pour faire face à une crise prolongée, prévisible ou récurrente et aux activités de prestation de services. De plus, des gains d'efficacité ont été réalisés dans la mesure où la valeur globale en dollars des programmes approuvés a augmenté tandis que le nombre d'approbations de programmes et le nombre de révisions budgétaires traitées chaque année ont l'un et l'autre diminué.
34. On trouvera à l'annexe II une analyse de l'application des délégations de pouvoirs provisoires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019, et les principales constatations auxquelles elle a abouti.

Enseignements tirés de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

35. Les observations formulées et les enseignements tirés de l'expérience des bureaux de pays montrent que l'application des délégations de pouvoirs provisoires est jugée trop complexe 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 concernant des effets directs stratégiques non liés à une intervention face à une crise, on applique un seuil qui équivaut à une 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 Conseil³⁰. En revanche, pour les révisions concernant des effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise ou des opérations d'urgence limitées, on applique un seuil par révision, au-delà duquel il faut obligatoirement obtenir l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO. De plus, le dispositif global des PSP, qui permet de procéder à des changements concernant plus d'un effet direct stratégique, signifie que les révisions budgétaires ne s'appliquent que rarement à un seul domaine d'action privilégié, et donc que différents pouvoirs d'approbation doivent être considérés au cours du processus de révision budgétaire.

Délégations de pouvoirs proposées pour les approbations initiales

Délégations de pouvoirs proposées pour les opérations d'urgence limitées et les plans stratégiques de pays provisoires de transition (avec application d'un seuil au-delà duquel l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO est requise)

36. En vertu de l'alinéa (a) (i) de l'appendice du Règlement général, 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 planifiés pour une durée maximale de 18 mois. En outre, l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur

³⁰ 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.

général de la FAO est requise lorsqu'une opération d'urgence limitée ou une composante d'un PSPP-T liée à une situation d'urgence dépasse 50 millions de dollars en valeur.

Délégations de pouvoirs proposées pour les plans stratégiques de pays et les plans stratégiques de pays provisoires financés intégralement par un pays hôte

37. Conformément à l'alinéa (a) (ii) de l'appendice du Règlement général, 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 au Conseil pour approbation, comme l'y autorisent la Politique en matière de plans stratégiques de pays³¹ et le point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017³².
38. 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 pour approuver les activités bilatérales. Sur la base des observations formulées par les États membres, la direction a décidé que les fonds multilatéraux ne pourraient pas être alloués à un PSP, à un PSPP ou à des effets directs stratégiques financés par un pays hôte qui n'avaient pas été soumis à l'approbation du Conseil.

Délégations de pouvoirs proposées pour l'approbation de révisions

Délégations de pouvoirs proposées concernant les révisions budgétaires relatives à des opérations d'urgence limitées et les révisions liées à une situation d'urgence portant sur un PSP, un PSPP ou un PSPP-T (avec application d'un seuil au-delà duquel l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO est requise)

39. L'alinéa (b) (i) de l'appendice du Règlement général 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 seront approuvées par le Directeur exécutif, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars. Les révisions liées à une situation d'urgence ne sont pas 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 au Conseil pour approbation est atteint.
40. Comme cela est expliqué aux paragraphes 58 à 65, dans le cadre de la procédure d'examen par les États membres, les révisions budgétaires de PSP ou de PSPP approuvées par le Conseil qui sont liées à une situation d'urgence et dépassent le seuil de 150 millions de dollars ou de 15 pour cent du budget global en cours, selon le seuil atteint en premier, seront communiquées aux États membres pour observations préalablement à leur approbation par le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, par le Directeur général de la FAO.

Délégations de pouvoirs proposées 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. Conformément à l'alinéa (b) (ii) de l'appendice du Règlement général, la direction propose que le Conseil d'administration délègue au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver toute révision d'un PSP ou d'un PSPP non liée à une crise dont le montant n'excède pas 15 pour cent du montant du budget global en cours dudit plan³³. Comme on l'a précisé au paragraphe 23, cela signifie que le Conseil d'administration approuvera tous les nouveaux

³¹ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39.

³² WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39, et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

³³ 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.

- PSP et PSPP, toutes les révisions de PSP ou de PSPP consistant à y ajouter ou à en supprimer un ou plusieurs effets directs stratégiques³⁴ ainsi que toute révision de PSP ou de PSPP non liée à une crise qui en augmente le budget global en cours de plus de 15 pour cent³⁵.
42. En cas d'augmentation du budget d'un PSP ou d'un PSPP, 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 ou à des PSPP, aux opérations d'urgence limitées ou aux 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.
 43. Le seuil unique s'applique à chaque révision et est établi en fonction du budget en cours du PSP ou du PSPP concerné (c'est-à-dire en fonction du montant du budget à la date de la révision). Cette disposition 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 modification 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, devaient être simplifiées. Il est important de souligner que le seuil proportionnel permet de préserver la notion de proportionnalité et garantit ainsi le contrôle par le Conseil d'administration des révisions budgétaires importantes qui pourraient avoir des incidences d'ordre stratégique sur la mise en œuvre d'un PSP ou d'un PSPP.
 44. Au titre des délégations de pouvoirs provisoires, le Conseil a approuvé quatre révisions en 2018 et 2019³⁶. La direction a constaté que, si le seuil de 15 pour cent avait été appliqué aux révisions au cours de la même période, deux révisions budgétaires supplémentaires auraient été présentées au Conseil pour approbation³⁷, ce qui aurait porté à six le nombre total de révisions budgétaires.
 45. 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.

³⁴ 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.

³⁵ 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.

³⁶ En 2018 et 2019, le Conseil a approuvé des révisions relatives au PSP pour le Honduras, au PSPP-T pour la Turquie, au PSP pour le Liban et au PSP pour le Pérou.

³⁷ En plus des quatre révisions énumérées à la note de bas de page 36, les révisions budgétaires concernant le PSP pour la Namibie et le PSPP-T pour le Cambodge auraient également été présentées au Conseil pour approbation en 2018 et 2019.

46. La procédure d'examen dans un délai de dix jours préalablement au recours au mécanisme d'approbation par correspondance comporterait les étapes suivantes:
- i) mise en ligne du projet de révision budgétaire sur le site Web du PAM;
 - ii) octroi d'un 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 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.
47. 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 de la publication de la version définitive d'une révision budgétaire sur l'Espace réservé aux membres du site Web du Conseil d'administration.
 - ii) Chacun des 36 membres du Conseil d'administration pourrait voter dans un délai de dix jours ouvrables pour indiquer s'il approuve ou non 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.
48. 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 46, se traduira par un renforcement significatif de la transparence et du contrôle exercé par les États membres. 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 en consultant les partenaires locaux et les donateurs.
49. Le recours au mécanisme d'approbation par correspondance conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, comme indiqué au paragraphe 47, permet, le cas échéant, de ne pas soumettre les révisions budgétaires au Conseil pour approbation lors d'une session officielle. Cela facilitera la réalisation en temps utile des révisions nécessaires pour que le PAM puisse s'adapter 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.

Délégations de pouvoirs proposées pour les révisions budgétaires liées à la révision à la baisse de n'importe quel effet direct stratégique d'un PSP ou d'un PSPP ou concernant des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T, des effets directs stratégiques d'un PSP ou d'un PSPP intégralement financés par un pays hôte ou des activités de prestation de services, quel qu'en soit le montant

50. Comme on l'a vu au paragraphe 26, une majorité des délégations de pouvoirs provisoires approuvées à la deuxième session ordinaire de 2017 remplissent leur fonction. La direction propose donc que le Conseil continue à déléguer au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver:
- la révision à la baisse de n'importe quel effet direct stratégique d'un PSP ou d'un PSPP, conformément à l'alinéa (b) (iii) de l'appendice du Règlement général³⁸;
 - la révision des composantes d'un PSPP-T non liées à une situation d'urgence, conformément à l'alinéa (b) (iv) de l'appendice du Règlement général;
 - la révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique intégralement financé par le pays hôte, conformément à l'alinéa (b) (v) de l'appendice du Règlement général;
 - l'ajout à un PSP ou à un PSPP d'un effet direct stratégique intégralement financé par le pays hôte dans le cas où celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique, conformément à l'alinéa (b) (vi) de l'appendice du Règlement général; et
 - les révisions relatives à des activités de prestation de services, conformément à l'alinéa (b) (vii) de l'appendice du Règlement général.
51. La raison d'être du maintien de ces délégations de pouvoirs spécifiques a été examinée en détail lors de la consultation informelle du 4 octobre 2019 et est expliquée aux paragraphes 69 à 80 du point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire de 2019³⁹. On trouvera à l'annexe II une vue d'ensemble de la façon dont ces délégations de pouvoirs ont été appliquées du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019.

Accroissement pour le Conseil de la visibilité et du contrôle exercé s'agissant du recours aux délégations de pouvoirs au PAM

52. Pour que la visibilité et le contrôle effectif par le Conseil soient maintenus, les documents concernant les opérations d'urgence limitées ainsi que les PSP et les PSPP intégralement financés par des pays hôtes n'ayant pas demandé qu'ils soient soumis à l'approbation du Conseil, et ceux relatifs à toutes les révisions approuvées de budgets de PSP ou de PSPP seront mis en ligne sur le site Web du PAM.
53. Comme indiqué au paragraphe 11, les États membres recevront par ailleurs 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 comprendra les approbations ou les révisions de PSP et de 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.

³⁸ Sauf si la révision à la baisse tient à la suppression d'un effet direct stratégique, auquel cas elle serait considérée comme une modification fondamentale et devrait par conséquent être soumise au Conseil pour approbation.

³⁹ WFP/EB.2/2019/4-D/1.

54. Le portail de données sur les PSP continuera d'être actualisé de façon à présenter toutes les révisions approuvées⁴⁰. En outre, le Conseil d'administration continuera d'être informé deux fois par an au sujet des opérations d'urgence limitées, des activités d'intervention immédiate et des révisions de PSP ou de PSPP approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO.

Examen futur des délégations de pouvoirs

55. Compte tenu des avis du Comité financier de la FAO⁴¹ et des observations formulées par les États membres lors de la deuxième session ordinaire de 2019 et de la consultation informelle du 18 décembre 2019, la direction procédera à un examen supplémentaire des délégations de pouvoirs au bout de cinq ans (c'est-à-dire en 2025) afin de s'assurer que le rôle fondamental du Conseil en matière d'approbation et de contrôle des activités du PAM est bien maintenu. Une période de cinq ans sera suffisante pour recueillir des éléments factuels et capitaliser les enseignements et les réflexions sur la base de l'expérience du cycle complet de la première génération de PSP et de PSPP, ainsi que des révisions budgétaires nécessaires pour en prolonger ou en raccourcir la période de mise en œuvre afin de les aligner sur le cycle des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. L'examen portera sur l'élaboration et la mise en œuvre de la génération suivante de PSP, les répercussions de la réforme du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies et la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

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

56. 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 dans le cas des opérations ou révisions pour lesquelles la valeur des produits alimentaires dépassait 20 millions de dollars.
57. 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 provisoires relatives aux révisions concernant des interventions non liées à une crise, à savoir 150 millions de dollars ou 25 pour cent du budget global du PSP ou du PSPP, selon le seuil atteint en premier. Ce processus renforce la transparence des révisions budgétaires tout en permettant au PAM de continuer à intervenir avec souplesse et efficacité dans les situations d'urgence.
58. Compte tenu des observations formulées par les États membres lors de la deuxième session ordinaire de 2019 et de la consultation informelle du 18 décembre 2019 ainsi que des avis du Comité financier de la FAO⁴², la direction communiquera aux États membres pour observations toute révision d'un PSP ou d'un PSPP concernant une intervention face à une

⁴⁰ Le Secrétariat étudie la possibilité d'ajouter sur le portail de données sur les PSP des données sur les opérations d'urgence limitées et sur les PSP et les PSPP intégralement financés par des pays hôtes qui n'en ont pas sollicité l'approbation du Conseil.

⁴¹ WFP/EB.2/2019/5-(A,B)/3 et WFP/EB.2/2019/4-(B,D)/3.

⁴² WFP/EB.2/2019/5-(A,B)/3 et WFP/EB.2/2019/4(B,D)/3.

crise qui augmente le budget global en cours du PSP ou du PSPP concerné de plus de 15 pour cent ou de plus de 150 millions de dollars, selon le seuil atteint en premier, avant que cette révision ne soit approuvée par le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, par le Directeur général de la FAO. 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 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.

59. En vertu des dispositions de gouvernance transitoires en vigueur en 2018 et 2019, 64 révisions budgétaires liées à des interventions face à une crise ont été approuvées⁴³, dont 22 étaient d'un montant supérieur aux seuils budgétaires fixés à titre provisoire et ont fait l'objet de la procédure d'examen par les États membres dans un délai de cinq jours⁴⁴. Si le seuil de 15 pour cent avait été appliqué aux révisions budgétaires liées à des interventions face à une crise pendant cette période, le Secrétariat a constaté que sept révisions budgétaires supplémentaires auraient été communiquées aux États membres pour observations⁴⁵. Cela aurait porté le nombre total des révisions budgétaires à 29.
60. La direction propose en outre de maintenir la période actuelle d'examen de cinq jours qui comporte les étapes suivantes:
- i) Le Secrétariat met en ligne sur le site Web du PAM, dans les quatre langues de travail, les révisions budgétaires dont le montant dépasse le seuil fixé. Les États membres en sont immédiatement avisés par courriel.
 - ii) Les États membres disposent de quatre jours ouvrables pour communiquer leurs observations au Secrétariat.
 - iii) Le Secrétariat regroupe ces observations et les met en ligne sur l'Espace réservé aux membres du site Web du Conseil. Tous les commentaires peuvent être consultés par tous les États membres.
 - iv) Les États membres ont alors un jour ouvrable de plus pour réagir aux commentaires des autres États membres.
 - v) 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.

⁴³ Étant donné que les révisions peuvent porter sur plusieurs domaines d'action privilégiés, il convient de noter que le montant des révisions liées à des interventions face à une crise tient principalement – mais pas uniquement – à une évolution des besoins au titre du domaine "intervention face à une crise", à l'exception des révisions portant exclusivement sur la prestation de services.

⁴⁴ Au 31 décembre 2019, les révisions budgétaires liées à des interventions face à une crise se rapportant au PSPP pour la République démocratique du Congo et au PSP pour la Zambie avaient également été communiquées aux États membres pour observations, mais n'avaient pas encore été approuvées.

⁴⁵ Si le seuil budgétaire de 15 pour cent avait été appliqué, les sept révisions budgétaires liées à une intervention face à une crise ci-après auraient également été communiquées aux États membres pour observations: PSP pour l'Afghanistan, PSP pour le Burkina Faso, PSP pour l'Équateur, PSPP-T pour le Lesotho, PSPP-T pour Madagascar, PSP pour le Myanmar et PSP pour les Philippines.

- vi) Après l'approbation, la version définitive 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 récapitulatif des observations formulées. En application de l'alinéa 2 (b) de l'article III du Règlement intérieur du Conseil, les États membres peuvent demander que la révision soit présentée au Conseil à sa session suivante⁴⁶.
61. 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 observations⁴⁷. 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.
62. 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 établis lors des évaluations de la situation humanitaire.
63. Cette procédure, dont le but est d'accroître la visibilité et de renforcer le contrôle, vient en sus de la publication et de la communication de toutes les révisions budgétaires, quel qu'en soit le montant, comme indiqué au paragraphe 11, 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 sessions officielles.
64. Pour éviter que les opérations ne soient retardées, 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 concernant les documents. Les cadres et les

⁴⁶ 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".

⁴⁷ Au 31 décembre 2019, 6 des 22 révisions avaient 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, en raison de l'urgence et de la gravité des situations qui en étaient à l'origine. La décision de déroger à la période d'examen de cinq jours avant approbation n'est intervenue que dans des circonstances exceptionnelles – essentiellement des cas de catastrophes naturelles et de chocs – lorsqu'il a été estimé que le délai de cinq jours entraverait la capacité du PAM à fournir une assistance vitale sur-le-champ.

agents de divers domaines fonctionnels, divisions et départements s'emploient actuellement à répertorier et à mettre en œuvre des mesures supplémentaires de simplification.

65. Si elle est approuvée par les États membres, la procédure modifiée entrera en vigueur en mai 2020.

Amélioration de l'utilité du portail de données sur les PSP

66. 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 la communication au Conseil de l'information dont il a besoin pour assurer sa participation stratégique et la mise à disposition sur les plateformes en ligne du PAM de données plus détaillées destinées à faciliter la prise de décisions.
67. 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 sont disponibles sur ce portail. Dans le document de travail établi pour la consultation informelle du 18 décembre 2019, le Secrétariat donnait un aperçu des informations fournies sur le portail de données sur les PSP et indiquait la fréquence à laquelle ces données sont actualisées.
68. 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 pays⁴⁸ 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 PSP⁴⁹.
69. 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 plus détaillées et offre de nouvelles fonctionnalités, comme la possibilité d'exporter les données au format PDF ou Excel. Le site Web consacré au Plan de gestion pour 2020-2022 a aussi été ajouté sur le portail; on y trouve des informations regroupées aux niveaux régional et mondial. La direction a également pris des mesures visant à garantir la cohérence, la pertinence et l'utilité des données à des fins de prise de décisions et de contrôle. On citera notamment l'ajout 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, d'un glossaire des termes relatifs aux PSP et d'encadrés donnant des informations sur la fréquence de mise à jour des données.

⁴⁸ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

⁴⁹ WFP/EB.A/2019/6-E/1/Add.1.

70. Au dernier trimestre de 2019, la direction a parachevé plusieurs améliorations importantes, y compris la mise en ligne du plan d'exécution initial⁵⁰ pour 2020 de tous les PSP et PSPP approuvés et les nombres effectifs totaux de bénéficiaires pour 2017 et 2018 mentionnés dans les rapports annuels par pays (les chiffres effectifs de bénéficiaires pour 2019 seront ajoutés après la publication des rapports de 2019). Cela permettra aux utilisateurs de prendre connaissance des chiffres prévus et effectifs pour l'année considérée. En outre, le tableau présentant les besoins nets de financement sur six mois a été révisé pour intégrer le plan semestriel fondé sur les besoins.
71. 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 peuvent également regrouper des informations du plan de gestion, des plans fondés sur les besoins et des plans d'exécution initiaux aux niveaux régional et mondial, et les filtrer par objectif stratégique, résultat stratégique, domaine d'action privilégié, catégorie d'activités ou modalité de transfert.
72. En 2020, il est prévu d'apporter de nouvelles améliorations au portail de données sur les PSP, notamment des informations sur les rations prévues pour chaque PSP ou PSPP approuvé par le Conseil, de développer la fonction "exportation de données" pour pouvoir générer des bilans par région ou au niveau mondial, d'améliorer la visualisation des données sur la page de résultats, d'apporter un appui aux utilisateurs de tablettes et d'appareils mobiles, et de renforcer l'intégration des systèmes internes afin de rationaliser les flux de données. Le Secrétariat étudiera aussi la possibilité d'ajouter au portail de données sur les PSP des données relatives aux opérations d'urgence limitées et aux PSP et PSPP intégralement financés par un pays hôte lorsque celui-ci n'a pas sollicité l'approbation du Conseil. 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 qui les aide à prendre les décisions et à se tenir informés.

Modification du Règlement général du PAM en vue de faciliter l'application du concept de plan stratégique multipays

73. À la deuxième session ordinaire du Conseil de 2018⁵¹ et dans la note liminaire du plan stratégique multipays (PSMP) provisoire pour le Pacifique⁵², 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 un tel cas, un PSMP, qui pourrait aussi être provisoire, voire provisoire de transition, serait approuvé par le Conseil, le Directeur exécutif ou le Directeur exécutif conjointement avec le Directeur général de la FAO, s'il y a lieu⁵³, en tant que plan unique englobant tous les pays dans lesquels le PAM prévoit d'intervenir. Il convient de noter que ces plans suivraient la structure programmatique et budgétaire du dispositif des PSP, sauf qu'un seul poste budgétaire relatif aux coûts d'appui directs

⁵⁰ 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.

⁵¹ WFP/EB.2/2018/5-A/1, paragraphes 48 à 52.

⁵² WFP/EB.A/2019/8-B/3.

⁵³ Il convient de noter que les références à des PSP, des PSPP et des PSPP-T dans les délégations de pouvoirs proposées aux paragraphes 36 à 51 et évoquées à l'annexe III du présent document s'appliquent de la même manière à leurs équivalents de la catégorie des plans stratégiques multipays.

- s'applique à tous les pays visés par le PSMP⁵⁴. Un PSMP ne recouperait pas de PSP, de PSPP, d'opération d'urgence limitée ou de PSPP-T existant.
74. Sur le plan programmatique, tout PSMP s'appuierait, dans la mesure du possible, sur une analyse menée par les pays concernés sur le développement durable⁵⁵. 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.
 75. 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 de l'approche multipays, et certains effets directs stratégiques pourraient ne s'appliquer qu'à un sous-groupe des pays concernés.
 76. 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.
 77. Un PSMP 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.
 78. Le Conseil a approuvé le PSMP provisoire pour le Pacifique⁵⁶ à sa session annuelle de 2019 et celui pour les Caraïbes⁵⁷ à sa deuxième session ordinaire de 2019. Les deux PSMP provisoires prévoyaient les dérogations temporaires nécessaires aux dispositions du Règlement général et 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 les PSMP provisoires.
 79. Le Secrétariat demande au Conseil d'approuver les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement général du PAM pour faciliter l'application du concept de plan stratégique multipays, telles que présentées à l'annexe IV. Si celles-ci sont approuvées, le Règlement général sera révisé, avec effet au 1^{er} mai 2020.

⁵⁴ Les coûts d'appui directs sont calculés pour les PSP en fonction de pourcentages par pays, mais un taux unique s'appliquera pour les coûts d'appui directs à tous les pays couverts par un PSMP.

⁵⁵ 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.

⁵⁶ WFP/EB.A/2019/8-B/3.

⁵⁷ WFP/EB.2/2019/7-B/2/Rev.1.

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 le 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 le 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. **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).
4. **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.
5. **Plan stratégique multipays (PSMP):** Un PSP, un PSPP ou un PSPP-T peuvent prendre la forme d'un plan stratégique multipays (un PSMP, un PSMP provisoire ou un PSMP provisoire de transition) si le Conseil approuve le concept de plan stratégique multipays tel que défini aux paragraphes 73 à 77 du présent document.

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.

ANNEXE II

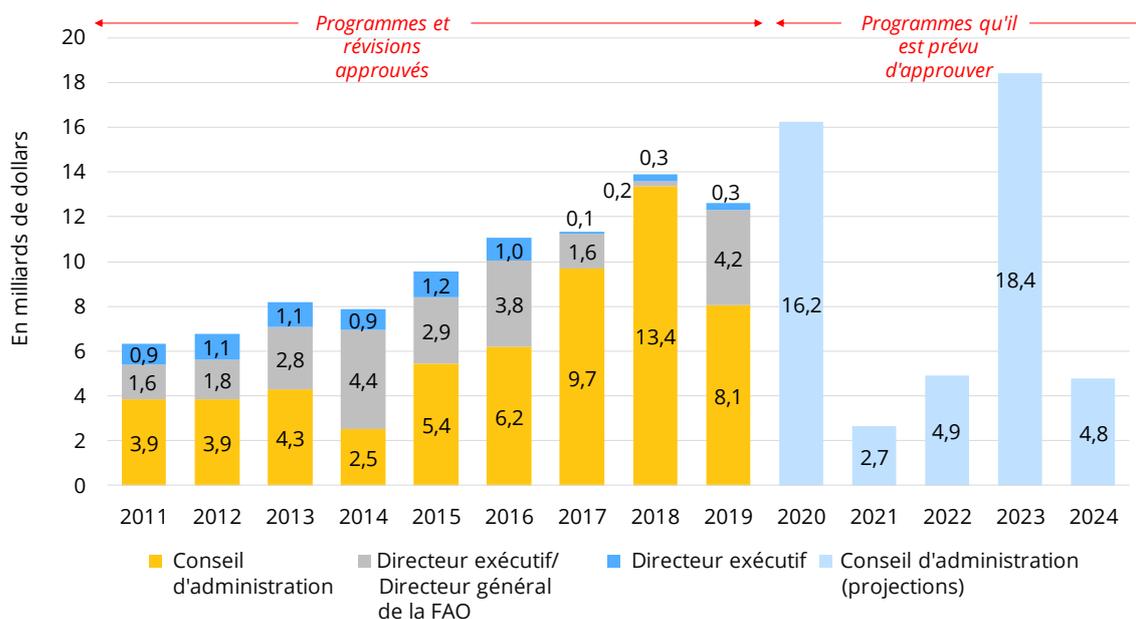
Examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

1. Cette annexe présente une analyse des délégations de pouvoirs provisoires sur la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019. Cet examen, réalisé au début de 2019 et actualisé en janvier 2020, 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.
2. Lors des consultations informelles des 10 juillet et 4 septembre 2019, et à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019, le Secrétariat a présenté les premières constatations issues de l'examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires. L'analyse des approbations et les principales constatations, qui sont exposées aux paragraphes 4 à 18 ci-après, ont été actualisées de façon à couvrir l'ensemble de la période 2018 et 2019.
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, mis à jour pour couvrir l'ensemble de la période 2018 et 2019, visent à compléter les paragraphes 36 à 51 du corps du document.

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 approuvés. 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 de 2011 à 2019 ainsi que la valeur prévue des programmes et révisions approuvés au cours de la période allant de 2020 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 (figure actualisée)



* 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 indique le nombre effectif d'approbations entre janvier et décembre.

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 des révisions d'un montant de 13,4 milliards de dollars, soit 96 pour cent de l'ensemble des programmes et des révisions approuvés (d'une valeur de 13,9 milliards de dollars)². En 2019, il a approuvé des programmes et des révisions s'élevant à 8,1 milliards de dollars, soit 64 pour cent du montant total des programmes et des révisions approuvés (d'une valeur de 12,6 milliards de dollars).
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.
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

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.

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 8,1 milliards de dollars en 2019 (64 pour cent de la valeur de l'ensemble des programmes et des révisions approuvés).

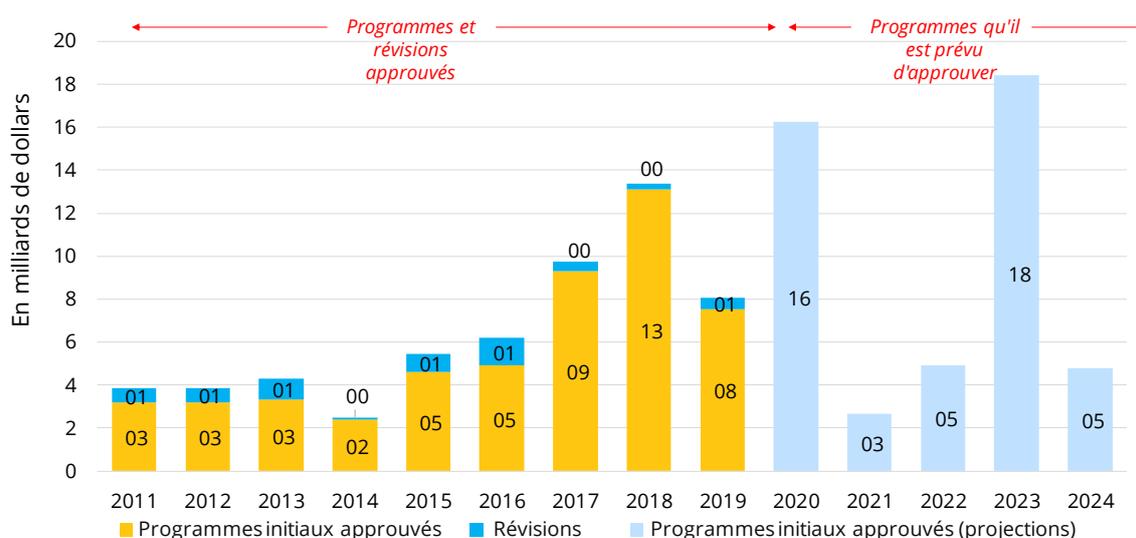
Première constatation

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 8,1 milliards de dollars en 2019) 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 64 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 2011-2019 ainsi que la valeur prévue des programmes et des révisions devant être approuvés pour la période 2020-2024. 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 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 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 durée de PSPP-T, qui relèvent de la transition entre les deux systèmes. Pour 2019, on indique le nombre effectif d'approbations entre janvier et décembre.

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 qu'elle se montait à 13,4 milliards de dollars pour 2018 et à 8,1 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 approuvées, la valeur approuvée par le Conseil ne baisse que légèrement, passant à 3,6 milliards de dollars entre 2011 et 2016, à 13,1 milliards de dollars en 2018 et à 7,5 milliards de dollars en 2019. 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.

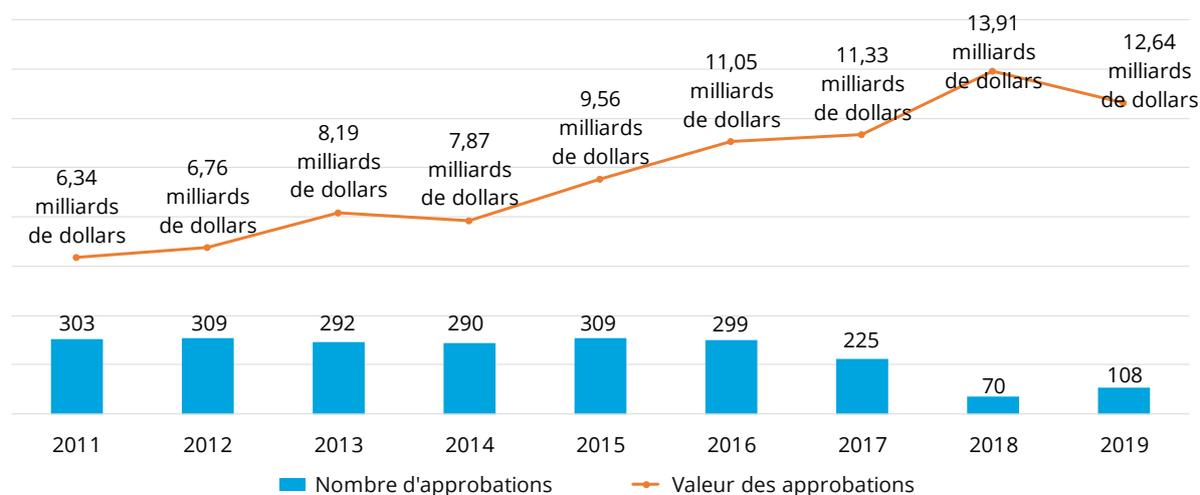
Deuxième constatation

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.

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 en 2019 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.

³ Ne sont pas prises 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.

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 indique le nombre effectif d'approbations entre janvier et décembre.

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. En 2019, la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions approuvés était de 12,6 milliards de dollars et le nombre d'approbations de 108⁵.

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

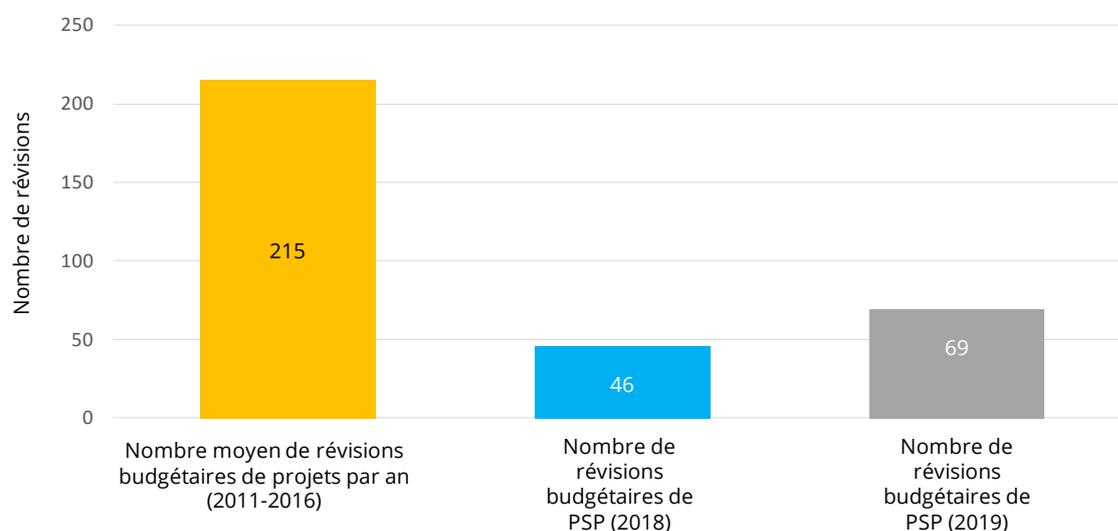
15. La quatrième composante de l'examen a consisté pour le Secrétariat à analyser le nombre de révisions approuvées afin de déterminer si des gains d'efficacité avaient été réalisés. Un nombre moins important de révisions pourrait être un indicateur d'une efficacité accrue, dans la mesure où une réduction de ce nombre équivaldrait à une économie au niveau du temps et des ressources nécessaires pour traiter ces révisions.

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

⁵ Les 108 approbations concernaient 39 programmes initiaux et 69 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 2017⁶, 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 et 2019 avec le dispositif de la feuille de route intégrée⁷.

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 PSPP-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 et, en 2019, 69. 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.

⁶ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

⁷ Ne sont pas prises 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.

Analyse des délégations de pouvoirs à maintenir

19. 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 31 décembre 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 FAO⁸.

TABLEAU A.II.1: DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS UTILISÉES ENTRE LE 1^{er} JANVIER 2018 ET LE 31 DÉCEMBRE 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.	4 opérations d'urgence limitées (Papouasie-Nouvelle-Guinée, pays d'Amérique latine sur lesquels se répercute la situation qui règne au Venezuela, Comores, Bahamas)
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.	64 révisions liées à des interventions d'urgence , dont 14 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.	54 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

⁸ 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, WFP/EB.2/2019/7-F/1, WFP/EB.2/2019/7-F/2.

TABLEAU A.II.1: DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS UTILISÉES ENTRE LE 1^{er} JANVIER 2018 ET LE 31 DÉCEMBRE 2019	
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.	7 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} mai 2020 et correspondent aux propositions énoncées aux paragraphes 36 à 51 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 le 1^{er} mai 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.

TABLEAU A.III.1 DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS PROPOSÉES	
Texte	Observations
Les pouvoirs ci-après sont délégués au Directeur exécutif par le Conseil d'administration en application de l'article VI.2(c) du Statut du PAM.	En vertu de l'article VI.2(c) du Statut 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>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>

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>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. 7. Révisions relatives à des activités de prestation de services. 	<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, 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 ou de prestation de services ou à des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif et financés intégralement par un pays hôte ne seront pas comptabilisées dans le calcul des seuils régissant les pouvoirs d'approbation dévolus au Conseil.</p>

ANNEXE IV

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 73 à 77 du corps du document.

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 <u>dans un ou plusieurs pays</u> et sont établis sur la base d'une analyse menée par <u>le ou les pays concerné(s)</u> 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 <u>un ou plusieurs pays</u> et sont établis sans le support d'une analyse menée par <u>le ou les pays concerné(s)</u> 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>
<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>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>

RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE ACTUEL	RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE PROPOSÉ (le nouveau texte est souligné)
<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>(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.

RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE ACTUEL	RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE PROPOSÉ (le nouveau texte est souligné)
<p>Article XIII.4: Contributions</p> <p>Conformément à l'Article XIII.2 du Statut, les dispositions ci-après s'appliquent aux contributions que reçoit le PAM:</p> <p>(a) Sauf disposition contraire du présent Règlement général, les donateurs contribuent selon le principe de "recouvrement intégral des coûts", de manière à assurer le recouvrement par le PAM de l'intégralité des coûts des activités financées par les contributions, appliquant les critères de calcul ci-après aux catégories de coûts définies à l'article X.2 du présent Règlement:</p> <p>(i) coûts de transfert et coûts de mise en œuvre, calculés sur la base de coûts estimés;</p> <p>(ii) coûts d'appui directs, calculés sur la base d'un pourcentage spécifique à chaque pays, des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre;</p> <p>(iii) coûts d'appui indirects, calculés sur la base d'un pourcentage, déterminé par le Conseil, des coûts de transfert, des coûts de mise en œuvre et des coûts d'appui directs.</p> <p>(b) Les donateurs apportant des contributions en espèces qui ne font l'objet d'aucune affectation ou qui sont affectées au Compte d'intervention immédiate (CII) ou à la Réserve opérationnelle, ou qui sont destinées au budget administratif et d'appui aux programmes et activités connexes, ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour assurer le recouvrement intégral des coûts correspondant à leurs contributions, à condition que ces contributions ne se traduisent pas en une charge de suivi supplémentaire pour le Programme.</p> <p>(c) Les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et autres pays donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil, peuvent fournir des contributions qui ne garantissent pas un recouvrement intégral des coûts lorsque:</p> <p>(i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui est couverte par les contributions d'un ou de plusieurs autres donateurs, par la monétisation d'une partie de la contribution et/ou le recours au Fonds du PAM;</p>	<p>Article XIII.4: Contributions</p> <p>Conformément à l'Article XIII.2 du Statut, les dispositions ci-après s'appliquent aux contributions que reçoit le PAM:</p> <p>(a) Sauf disposition contraire du présent Règlement général, les donateurs contribuent selon le principe de "recouvrement intégral des coûts", de manière à assurer le recouvrement par le PAM de l'intégralité des coûts des activités financées par les contributions, appliquant les critères de calcul ci-après aux catégories de coûts définies à l'article X.2 du présent Règlement:</p> <p>(i) coûts de transfert et coûts de mise en œuvre, calculés sur la base de coûts estimés;</p> <p>(ii) coûts d'appui directs, calculés sur la base d'un pourcentage spécifique <u>à chaque pays ou à plusieurs pays</u>, des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre;</p> <p>(iii) coûts d'appui indirects, calculés sur la base d'un pourcentage, déterminé par le Conseil, des coûts de transfert, des coûts de mise en œuvre et des coûts d'appui directs.</p> <p>(b) Les donateurs apportant des contributions en espèces qui ne font l'objet d'aucune affectation ou qui sont affectées au Compte d'intervention immédiate (CII) ou à la Réserve opérationnelle, ou qui sont destinées au budget administratif et d'appui aux programmes et activités connexes, ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour assurer le recouvrement intégral des coûts correspondant à leurs contributions, à condition que ces contributions ne se traduisent pas en une charge de suivi supplémentaire pour le Programme.</p> <p>(c) Les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et autres pays donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil, peuvent fournir des contributions qui ne garantissent pas un recouvrement intégral des coûts lorsque:</p> <p>(i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui est couverte par les contributions d'un ou de plusieurs autres donateurs, par la monétisation d'une partie de la contribution et/ou le recours au Fonds du PAM;</p>

RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE ACTUEL	RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE PROPOSÉ (le nouveau texte est souligné)
<p>(ii) ces contributions sont dans l'intérêt du Programme et n'entraînent pas pour le PAM de surcharge disproportionnée en termes de travail administratif et de suivi;</p> <p>(iii) le Directeur exécutif estime qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution.</p> <p>(d) Exceptionnellement, le Directeur exécutif peut réduire les coûts d'appui indirects et, le cas échéant, les coûts d'appui directs ou déroger à leur application pour les contributions déterminées par le Conseil, lorsqu'il juge qu'une telle réduction ou dérogation est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM, étant entendu que:</p> <p>(i) ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge supplémentaire en termes de travail administratif et de suivi;</p> <p>(ii) en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts applicables sont négligeables.</p> <p>(e) Le Conseil définit le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicable aux contributions des gouvernements de pays en développement et de pays en transition, tels que déterminés par le Conseil.</p> <p>(f) Les contributions visées aux alinéas (c) et (e) ci-dessus et les réductions ou dérogations consenties en vertu de l'alinéa (d) ci-dessus sont notifiées au Conseil d'administration lors de sa session annuelle.</p>	<p>(ii) ces contributions sont dans l'intérêt du Programme et n'entraînent pas pour le PAM de surcharge disproportionnée en termes de travail administratif et de suivi;</p> <p>(iii) le Directeur exécutif estime qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution.</p> <p>(d) Exceptionnellement, le Directeur exécutif peut réduire les coûts d'appui indirects et, le cas échéant, les coûts d'appui directs ou déroger à leur application pour les contributions déterminées par le Conseil, lorsqu'il juge qu'une telle réduction ou dérogation est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM, étant entendu que:</p> <p>(i) ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge supplémentaire en termes de travail administratif et de suivi;</p> <p>(ii) en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts applicables sont négligeables.</p> <p>(e) Le Conseil définit le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicable aux contributions des gouvernements de pays en développement et de pays en transition, tels que déterminés par le Conseil.</p> <p>(f) Les contributions visées aux alinéas (c) et (e) ci-dessus et les réductions ou dérogations consenties en vertu de l'alinéa (d) ci-dessus sont notifiées au Conseil d'administration lors de sa session annuelle.</p>

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
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition