

**Point sur la feuille de route intégrée
et propositions relatives au recouvrement
intégral des coûts**



Consultation informelle

27 avril 2018

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Introduction

1. Le Conseil d'administration a approuvé la feuille de route intégrée et ses quatre composantes – le Plan stratégique pour 2017-2021¹, la politique en matière de plans stratégiques de pays², l'examen du cadre de financement³ et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021⁴ – à sa deuxième session ordinaire de 2016.
2. La feuille de route intégrée définit les transformations à apporter aux stratégies, aux processus et aux systèmes pour mettre l'aide du PAM au service de l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire. Cette vaste transformation facilite et met en évidence la contribution apportée par le PAM à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme 2030, en particulier les objectifs de développement durable (ODD) 2 (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) et 17 (Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser).
3. À ce jour, 67 bureaux de pays ont accompli la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée, qui permet au PAM de concevoir des portefeuilles d'activités qui soient conformes aux priorités nationales afin de prêter assistance aux populations de manière plus efficace et plus efficace, en aidant les gouvernements et les autres partenaires à atteindre les ODD. Le dispositif de la feuille de route intégrée comprend plusieurs modalités: les plans stratégiques de pays (PSP), les plans stratégiques de pays provisoires (PSPP), les plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T) et les opérations d'urgence limitées:
 - Les PSP peuvent être établis pour une durée maximale de cinq ans. Ils sont conçus à partir d'examen stratégiques nationaux Faim zéro réalisés sous la houlette des pays, mais s'appuient aussi sur des bilans, des évaluations – notamment des évaluations conjointes des besoins – et sur des études de faisabilité. Les PSP qui sont intégralement financés par le pays hôte sont approuvés par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte le préfère, par le Conseil; tous les autres PSP sont approuvés par le Conseil.
 - Les PSPP ont une durée maximale de trois ans et sont utilisés lorsque l'examen stratégique qui sous-tend l'élaboration d'un PSP n'a pu être effectué. Les PSPP se fondent sur les stratégies, études, évaluations – notamment les évaluations conjointes des besoins – reposant sur des analyses et des données existantes. Tout comme les PSP, les PSPP qui sont intégralement financés par le pays hôte sont approuvés par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte le préfère, par le Conseil; tous les autres PSPP sont approuvés par le Conseil.
 - Les PSPP-T qui font suite à des opérations d'urgence limitées peuvent être approuvés par le Directeur exécutif, les composantes relatives aux situations d'urgence étant approuvées conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO); un PSPP-T conçu à partir d'un descriptif de projet précédemment approuvé peut être approuvé pour une période maximale de 18 mois par le Directeur exécutif pour assurer la transition avec un PSP fondé sur un examen stratégique.
 - Une opération d'urgence limitée – qui peut comprendre la fourniture de services ou un appui au renforcement des capacités, selon que de besoin – peut être mise en œuvre en cas de situation d'urgence imprévue et soudaine dans un pays où le PAM n'est pas présent. Les opérations d'urgence limitées sont prévues pour une période initiale ne pouvant dépasser six mois; elles sont approuvées par le Directeur exécutif et, le cas échéant, également par le Directeur général de la FAO.

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.

4. Le budget de portefeuille de pays qui accompagne chaque PSP, PSPP, PSPP-T ou chaque opération d'urgence limitée regroupe toutes les opérations et ressources au sein d'une même structure, à l'exception des accords de prestation de services et des accords conclus avec une tierce partie qui sont des activités d'intermédiaire occasionnées par le programme de travail. 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.
5. La consultation informelle du 27 avril 2018 permettra de faire le point sur la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, d'exposer dans leurs grandes lignes les enseignements tirés de l'expérience de même que les progrès accomplis par le PAM sur certaines questions importantes, et de présenter des propositions résultant d'un examen interne du recouvrement intégral des coûts. En outre, le Conseil examinera le processus en deux étapes proposé aux États membres pour les consultations relatives aux PSP et aux PSPP en 2018 et 2019.

Progrès accomplis à ce jour

Bureaux de pays opérant dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée

6. Au total, 67 bureaux de pays ont accompli à ce jour la transition vers le dispositif de la feuille de route – 24 ayant mis en œuvre un PSP, 6 un PSPP et 37 un PSPP-T –, ce qui représente 65 pour cent du programme de travail du PAM.
7. Les bureaux de pays ont adopté le dispositif de la feuille de route par "vagues":
 - Les huit PSP composant la vague 1A⁵ ont été approuvés à la première session ordinaire de 2017;
 - Les six PSP et PSPP constituant la vague 1B⁶ ont été approuvés à la session annuelle de 2017;
 - Les 11 PSP et PSPP formant la vague 2A⁷ ont été approuvés à la deuxième session ordinaire de 2017;
 - 37 PSPP-T⁸ ont été approuvés par le Directeur exécutif en 2017; et
 - Les cinq PSP composant la vague 2B⁹ ont été approuvés à la première session ordinaire de 2018, faisant suite aux PSPP de courte durée connexes qui avaient été approuvés par correspondance en décembre 2017.

⁵ Les PSP de la vague 1A – Bangladesh, Chine, Colombie, El Salvador, Equateur, Indonésie, République démocratique populaire lao et Zimbabwe – ont été mis en œuvre le 2 avril 2017.

⁶ Les PSP de la vague 1B concernent le Cameroun, le Liban, le Mozambique, la Namibie et la République-Unie de Tanzanie; le PSPP porte sur le Soudan. Les PSP pour le Cameroun et le Liban ont été mis en œuvre le 1^{er} janvier 2018, les autres le 1^{er} juillet 2017.

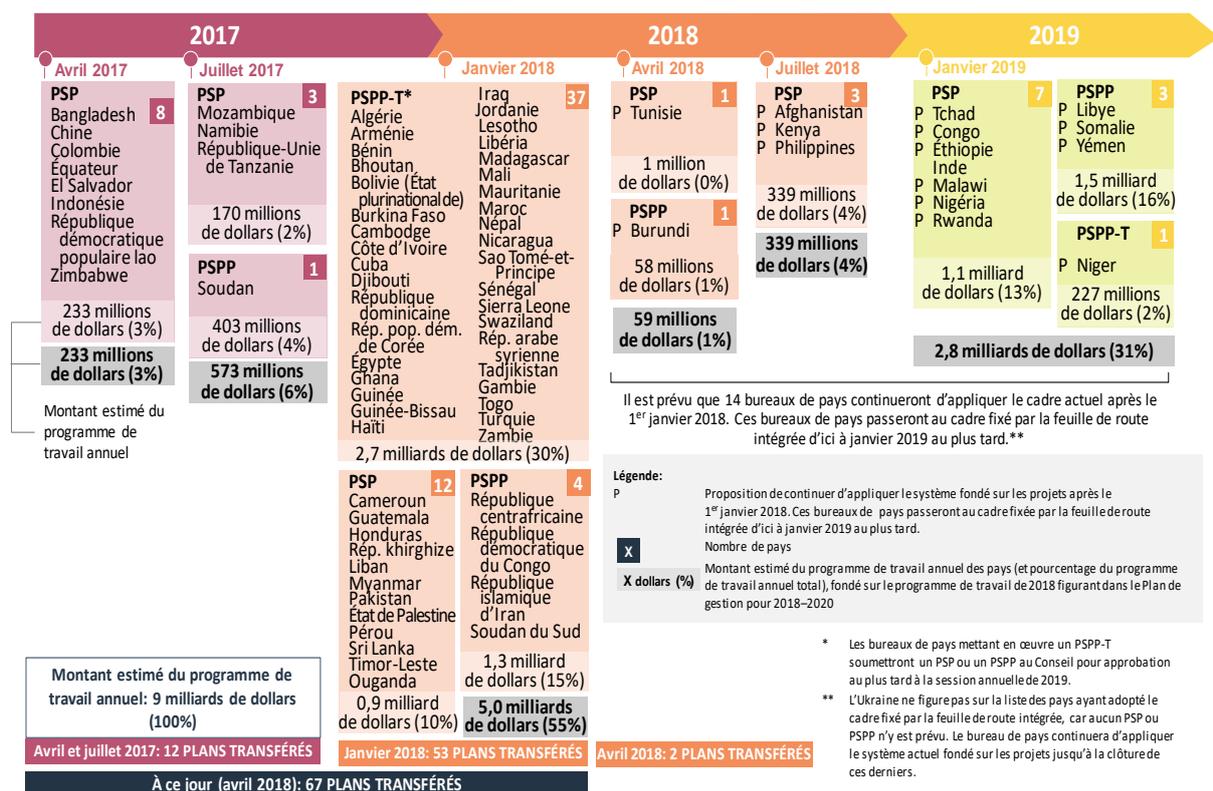
⁷ Les PSP et les PSPP de la vague 2A – État de Palestine, Guatemala, Myanmar, Ouganda, Pérou, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République islamique d'Iran, République kirghize, Soudan du Sud et Sri Lanka – ont été mis en œuvre le 1^{er} janvier 2018.

⁸ Des PSPP-T ont été établis pour l'Algérie, l'Arménie, le Bénin, le Bhoutan, la Bolivie (État plurinational de), le Burkina Faso, le Cambodge, la Côte d'Ivoire, Cuba, Djibouti, l'Égypte, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, Haïti, l'Iraq, la Jordanie, le Lesotho, le Libéria, Madagascar, le Mali, la Mauritanie, le Maroc, le Népal, le Nicaragua, la République arabe syrienne, la République dominicaine, la République populaire démocratique de Corée, Sao Tomé-et-Principe, le Sénégal, la Sierra Leone, le Swaziland, le Tadjikistan, le Togo, la Turquie et la Zambie.

⁹ Les PSP concernent le Honduras, le Pakistan, Timor-Leste et la Tunisie; le PSPP porte sur le Burundi. Les PSP établis pour le Honduras, le Pakistan et Timor-Leste ont été précédés par des PSPP de courte durée approuvés par correspondance en décembre 2017, conformément à l'Article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil et au document WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1, qui autorisait à titre provisoire la mise en œuvre des PSPP au 1^{er} janvier 2018.

- En application de l'approche souple dont le Conseil a pris note à sa session annuelle de 2017, certains bureaux de pays¹⁰ ont choisi, à titre exceptionnel, de continuer de fonctionner selon l'approche fondée sur les projets en 2018. Suivant les pays dont il s'agit, ce délai supplémentaire permettra au Secrétariat d'améliorer la qualité des programmes, de résoudre les problèmes liés aux transferts de ressources de l'ancien système vers le nouveau et d'augmenter les capacités nécessaires pour gérer la transition vers la feuille de route intégrée. Les bureaux de pays concernés passeront au dispositif de la feuille de route d'ici à janvier 2019 au plus tard.
- La figure 1 montre les dates indicatives du passage des bureaux de pays au dispositif de la feuille de route intégrée.

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



Analyse des contributions reçues à ce jour

Montant total des fonds reçus

- La structure des PSP aide les donateurs à se faire une idée précise de l'orientation stratégique et programmatique à long terme du PAM, tant au niveau global qu'à l'échelle individuelle des pays. Elle facilite les décisions sur les financements, notamment sur les contributions pluriannuelles et autres engagements dont l'horizon de planification est plus lointain.
- Au 21 mars 2018, 62 pays avaient reçu des contributions d'un montant total de 2,6 milliards de dollars pour 2017 et 2018, y compris les contributions transférées des projets vers le dispositif de la feuille de route intégrée et celles destinées au débloqué anticipé des budgets des PSP, des PSPP et des PSPP-T. Les ressources nouvelles s'élevaient à 685 millions de dollars.

¹⁰ L'Ukraine ne figure pas sur la liste des pays ayant adopté le dispositif de la feuille de route intégrée, car aucun PSP ou PSPP n'y est prévu. Le bureau de pays continuera d'appliquer l'approche actuelle fondée sur les projets jusqu'à la clôture de ces derniers.

12. Les contributions reçues par les 62 pays opérant dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée étaient réparties comme suit:
- 129 dons d'une valeur de 210 millions de dollars, soit près de 8 pour cent du montant total reçu, ont été alloués au niveau des pays, dans 42 pays;
 - 37 dons d'une valeur de 33 millions de dollars, soit 1,3 pour cent du montant total reçu, ont été alloués au niveau des résultats stratégiques, dans 26 pays;
 - 125 dons d'une valeur de 166 millions de dollars, soit 6,3 pour cent du montant total reçu, ont été alloués au niveau des effets directs stratégiques, dans 42 pays; et
 - 502 dons d'une valeur de 2,2 milliards de dollars, soit 84,4 pour cent du montant total reçu, ont été alloués au niveau des activités, dans 60 pays.

Initiatives destinées à encourager l'assouplissement et la prévisibilité des financements

13. La feuille de route intégrée introduit un cadre de programmes et de financement qui se fonde sur des portefeuilles de pays cohérents, globaux et axés sur les résultats, qui rendent compte de la contribution apportée par le PAM aux efforts déployés par les pays pour atteindre les ODD, tant en situation de crise humanitaire que dans des contextes de développement, en collaboration avec ses partenaires. Ce cadre est conçu pour faciliter la mobilisation de ressources à l'appui d'effets directs concrets et adaptés aux pays, et présente une ventilation des coûts par activité.
14. D'après le Secrétariat, le niveau de transparence que la structure budgétaire apporte aux États membres et aux partenaires donateurs s'agissant des activités devrait contribuer à renforcer la confiance des donateurs, les encourageant à moins recourir aux pré-affectations et à se réorienter peu à peu vers des financements davantage axés sur les effets directs ou d'une plus grande souplesse. Le Secrétariat reconnaît qu'une meilleure cohérence et une plus grande homogénéité des effets directs stratégiques de tous les PSP ainsi que la publication plus régulière de rapports sur les données et sur les pays dans le cadre de la feuille de route intégrée apporteront des garanties supplémentaires aux donateurs, et les inciteront à affecter des fonds aux effets directs propres aux pays, voire à un niveau plus élevé. À cet effet, le PAM, en collaboration avec ses partenaires, constituera un solide corpus de données probantes sur les gains d'efficacité et d'efficacité que ce type de financement permettrait d'obtenir.
15. Le dispositif de la feuille de route intégrée offre également la possibilité d'assurer un financement plus fiable, notamment sous la forme de contributions pluriannuelles, permettant d'entreprendre les investissements à plus long terme, cohérents et durables indispensables pour réduire les pertes humanitaires et renforcer la résilience des communautés dans la durée. Le PAM doit pouvoir compter sur des ressources fiables pour bien planifier ses opérations et en améliorer l'efficacité et l'efficacité. De tels financements lui permettent aussi d'intensifier ses activités de prévention, de réduire les risques et développer les programmes de résilience qui aident les ménages, les communautés et les systèmes à préserver leurs actifs, leurs revenus et leurs capacités durant les crises, et éventuellement de réduire l'envergure et la durée des interventions humanitaires. Avec des financements à long terme, le PAM peut investir en priorité dans le renforcement des activités de préparation en s'appuyant sur des évaluations des risques, des données probantes solides¹¹ et en tirant parti des économies de temps et d'argent résultant d'interventions spécifiques de préparation réalisées dans des contextes humanitaires à haut risque. Il a été constaté qu'investir dans des activités préventives et soutenues qui visent à éviter des crises humanitaires peut réduire jusqu'à 30 pour cent le coût des interventions humanitaires¹².

¹¹ Une étude sur la rentabilité des investissements, publiée en 2017, a été réalisée en mars 2017 par PricewaterhouseCoopers, à la demande du Ministère britannique du développement international; y ont participé le PAM, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

¹² Venton, C.C. 2018. *Economics of Resilience to Drought in Ethiopia, Kenya and Somalia*. Agence des États-Unis pour le développement international. <https://www.agrilinks.org/file/economics-resilience-drought-ethiopia-kenya-and-somalia>.

16. Dans le cadre de l'action qu'il mène pour assouplir les financements, le Secrétariat prévoit d'engager avec les donateurs un dialogue sur le financement stratégique afin d'étudier tous les moyens d'améliorer la qualité des contributions, notamment les contributions pré-affectées, et évaluera à cet effet dans quelle mesure les conditions imposées par les donateurs peuvent être assouplies. Dans le cadre de ses activités de communication, de sensibilisation et de plaidoyer auprès des donateurs et d'autres intervenants, le Secrétariat continuera à insister sur l'importance que revêt pour le PAM le fait de pouvoir disposer de financements souples, motivés par la mise en place de portefeuilles de pays cohérents, globaux et axés sur les résultats.

Enseignements tirés de l'expérience

17. Le Secrétariat collecte systématiquement les enseignements tirés de l'expérience de la mise en place de la feuille de route intégrée dans les pays, et ce par divers moyens: utilisation de procédures de suivi détaillées, informations structurées communiquées par les pays pilotes, réunions et téléconférences régulières menées en présence des directeurs régionaux adjoints et des coordonnateurs régionaux, contributions directes des directeurs de pays, missions d'appui, ateliers régionaux et réunions organisées avec les directeurs de division et le comité directeur chargé de la feuille de route intégrée.
18. L'examen et l'analyse des défis posés et des meilleures pratiques continuent d'être prépondérants pour renforcer la feuille de route intégrée dans le sens où ils contribuent à affiner les cadres de programmes, de financement et de gestion des résultats et permettent au PAM d'aider les pays à libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire et à réaliser les ODD. Ces constatations ont été exposées lors de consultations informelles organisées en 2017 ainsi qu'à la session annuelle et à la deuxième session ordinaire de 2017 et continueront d'être présentées tout au long de 2018.
19. Les bureaux de pays continuent de rapporter que la préparation des examens stratégiques Faim zéro est un processus utile pour obtenir des informations vitales, donner une justification solide aux interventions du PAM et constituer une base robuste à partir de laquelle élaborer des PSP à fort impact. Le processus d'examen offre la possibilité d'établir des partenariats stratégiques durables avec les gouvernements, les donateurs et d'autres partenaires majeurs, tandis que les nombreuses consultations donnent au PAM l'occasion de se repositionner et de définir ses propositions de valeur pour chaque contexte. Les bureaux de pays insistent également sur l'importance de prendre le temps nécessaire pour bien consulter les partenaires durant l'élaboration des PSP, notamment lors de la formulation des effets directs stratégiques pour s'assurer qu'ils sont conformes aux priorités nationales et aux stratégies des donateurs, et au bout du compte que toutes les parties s'approprient davantage les effets directs.
20. Plus d'un an après l'introduction des plans d'action internes qui doivent aider les bureaux de pays à définir leurs priorités et leurs stratégies dans le domaine des partenariats, 16 bureaux de pays ont adopté ces plans qu'ils jugent utiles à la gestion interne. Dans le cadre de l'action qu'il mène pour encourager un processus consultatif efficace associant davantage les partenaires à l'élaboration des PSP, le Secrétariat prévoit de dégager les enseignements sur l'impact et l'efficacité des plans d'action en matière de partenariat en vue d'en améliorer la conception et l'application et de généraliser leur utilisation au sein du PAM.

Processus d'examen stratégique Faim zéro

21. *Calendrier et harmonisation avec les processus nationaux et ceux des partenaires.* Les conclusions des examens stratégiques Faim zéro doivent guider la planification nationale du développement et l'élaboration des plans du système des Nations Unies. Pour éviter les doubles emplois et améliorer la complémentarité, les examens stratégiques doivent donc être synchronisés avec les cycles de planification nationaux, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les processus de localisation des ODD tels que des examens nationaux volontaires. Pour que les examens stratégiques soient compatibles avec les autres processus et qu'ils bénéficient de la participation nécessaire, il est indispensable de passer du temps avec tous les acteurs concernés afin de définir ensemble l'approche à suivre pour

concevoir et réaliser l'examen. Pour que l'examen stratégique Faim zéro soit réussi, il faut que tous s'accordent sur ses objectifs, sa méthodologie et son calendrier.

22. *Bouleversement du paysage politique.* Les élections et des revirements inattendus sur la scène politique peuvent compromettre la maîtrise du processus d'examen au niveau national. Il s'est avéré utile d'entretenir des relations politiques et stratégiques avec une grande variété d'acteurs durant la conception des examens stratégiques Faim zéro. En collaboration avec ses partenaires, le coordonnateur joue un rôle essentiel dans la gestion et la prise en compte des nouvelles dynamiques durant la planification et la conduite d'un examen, l'objectif étant que celui-ci se déroule en temps voulu, sans exclusion et de manière objective.
23. *Mobiliser les capacités d'analyse et de recherche appropriées.* Les travaux de recherche effectués à l'appui des examens stratégiques peuvent être menés par divers groupements comme des groupes de chercheurs indépendants, des équipes universitaires, des sociétés conseil ou une combinaison de ces éléments. Bien qu'une connaissance approfondie de la situation locale soit indispensable pour maîtriser et diriger l'examen stratégique Faim zéro au niveau national, les capacités de recherche ne sont pas toujours suffisantes dans le pays. Le savoir-faire d'experts techniques des ministères, d'organismes des Nations Unies, d'organismes de donateurs, d'organisations non gouvernementales, de la société civile et du secteur privé, qui siègent à des conseils consultatifs et sont membres d'équipes de recherche, s'est révélé déterminant pour compléter les travaux des équipes de recherche nationales.

Approbation des PSP et calendrier de mise en œuvre

24. Le Secrétariat s'efforce de raccourcir le plus possible le délai qui s'écoule entre l'approbation d'un PSP et sa date de démarrage. Le calendrier des PSP doit cependant tenir compte des cycles de planification nationaux, du PNUAD et autres processus menés dans le pays. Le processus intensif de consultation qui précède l'élaboration d'un PSP vise à situer l'assistance du PAM dans le pays, à préciser la manière dont cette assistance s'inscrit dans les plans plus vastes du pays, et à jeter les bases de partenariats plus forts se fondant sur des approches communes à long terme contribuant à l'élimination de la faim. Lorsque des bouleversements importants surviennent dans le paysage opérationnel entre l'approbation et la mise en œuvre du PSP, les ajustements exigés par la situation font l'objet d'une révision du PSP une fois que celui-ci est entré en vigueur.

Formulation des effets directs stratégiques

25. Les effets directs stratégiques sont conçus à partir des besoins du pays et des priorités qu'il s'est fixées pour éliminer la faim d'ici à 2030 et, de ce fait, sont représentatifs des caractéristiques de chaque pays. Les effets directs stratégiques ne sont pas formulés uniquement par le PAM, mais collectivement, dans le cadre de vastes consultations auxquelles participent des entités nationales, des donateurs et d'autres partenaires.
26. Poursuivant la réflexion instaurée dans le cadre du processus de consultations mené dans les pays, les consultations informelles donnent aux membres du Conseil l'occasion de discuter des notes conceptuelles sur lesquelles se fonderont les PSP et de parvenir à un consensus sur les effets directs stratégiques assez tôt dans le processus d'élaboration du PSP. Cet exercice de consultations multipartites aide les bureaux de pays à trouver un juste équilibre entre spécificité et flexibilité au moment de finaliser le PSP, notamment en veillant à ce que le gouvernement et les partenaires prennent part aux décisions lorsqu'il s'avère nécessaire de modifier la nature de certains effets directs stratégiques.
27. Le Secrétariat a renforcé ses directives sur la formulation des effets directs stratégiques pour qu'ils aient tous une portée et une épaisseur cohérentes, notamment lorsqu'ils concernent des PSP de pays d'une même région ayant à affronter des problèmes analogues. Cette recherche de cohérence ne signifie pas que le Secrétariat entend uniformiser les effets directs stratégiques en fonction des différents scénarios possibles, mais plutôt qu'il cherche à aider les bureaux de pays à faire en sorte que les effets directs tiennent compte des réalités, des intérêts et des apports de toutes les parties prenantes.

Renforcement des synergies entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix

28. Compte tenu des éléments de plus en plus nombreux qui attestent du lien entre faim et conflit, le PAM a la capacité et les réseaux nécessaires pour opérer dans les contextes interdépendants de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix. S'inspirant du programme international en faveur de la paix et des discussions en cours sur la réforme des Nations Unies, le PAM s'efforce actuellement, dans le cadre de ses PSP, de renforcer l'harmonie et de faciliter la transition entre action humanitaire et aide au développement. Le PAM prévoit d'améliorer sa contribution aux efforts de paix comme suit:
- renforcer la conception des programmes pour mieux atténuer les risques et développer la résilience au service de la paix;
 - élargir et renforcer les partenariats institutionnels complémentaires en mesure d'apporter une valeur ajoutée aux activités essentielles du PAM;
 - tenir compte des risques/séquelles de conflit dans toutes les opérations humanitaires et de développement;
 - contribuer à la mise au point de résultats collectifs sectoriels dans le cadre du travail effectué par l'équipe spéciale du Comité permanent interorganisations; et
 - inscrire les innovations opérationnelles et les résultats collectifs sectoriels dans le dialogue stratégique sur le lien entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix pour contribuer à faire évoluer l'environnement porteur à l'échelle du système.

Progrès accomplis au regard des dossiers majeurs

Simplification des procédures relatives aux budgets de portefeuille de pays

29. L'information substantielle transmise par les bureaux et les enseignements tirés de la mise en service de la feuille de route intégrée et de l'application de la structure de budget de portefeuille de pays ont fait état de problèmes à prendre en considération. Dans certains cas, la complexité des procédures liées à la structure de budget de portefeuille de pays a alourdi la gestion des fonds dans les bureaux de pays, et entraîné une augmentation des transactions, voire, parfois, une surcharge de travail.
30. Un ajustement des procédures internes liées à la gestion des coûts est actuellement à l'étude, en étroite consultation avec les bureaux de pays.
31. En outre, s'appuyant sur l'expérience acquise par les bureaux dans les pays pilotes et sur les informations qu'ils ont transmises, le Secrétariat a entamé une analyse sur les possibilités d'amélioration des processus de planification budgétaire. Certains aspects du budget et du plan d'exécution fondés sur les besoins pourraient être simplifiés, et la méthode de planification des budgets de portefeuille de pays pourrait être légèrement modifiée, s'agissant notamment des dernières années du cycle de planification pour lesquelles l'estimation des coûts est plus incertaine.
32. Le Secrétariat tiendra le Conseil au courant des progrès accomplis et de l'impact potentiel de ces développements à l'occasion de consultations informelles, et prendra en considération les réactions des États membres lors de l'examen des ajustements à apporter. Il convient de remarquer que les efforts de simplification des procédures ne nuiront pas à la transparence, qui demeure un principe fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée.

Portail en ligne

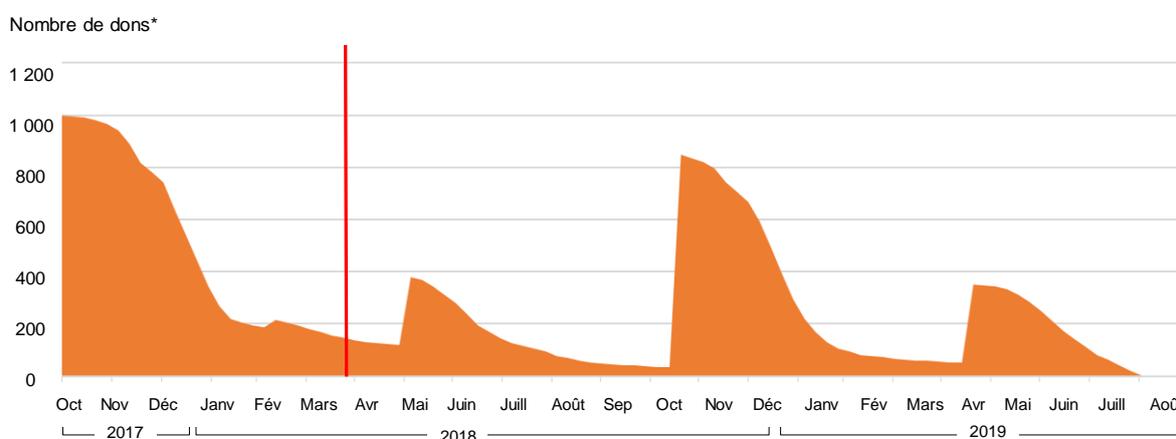
33. Le Secrétariat demeure résolu à ouvrir un portail en ligne à la mi-2018. Ce portail donnera accès à des informations sur les programmes, les financements et les résultats des PSP et PSPP approuvés par le Conseil. Il offrira davantage de transparence à la planification opérée par le PAM et aux résultats obtenus dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, renforcera la gouvernance et facilitera les décisions de financement.

34. Le processus de planification annuelle du PAM et les plans de gestion des bureaux de pays seront intégrés au portail en ligne. L'information sera présentée par pays, par résultat stratégique, par effet direct stratégique, par activité et par année, et indiquera le nombre prévu et le nombre effectif de bénéficiaires.
35. La mise au point du portail en ligne a permis de regrouper les données issues d'une multiplicité de systèmes internes. Bien que la vaste majorité des données ait été facilement intégrée au portail, des problèmes subsistent pour assurer la cohérence des données provenant de sources différentes.

Transfert des ressources

36. Le transfert des ressources – qui consiste à déplacer ou à réaffecter les ressources des projets en cours de clôture vers le nouveau dispositif des PSP – est indispensable pour garantir la continuité des opérations du PAM dès le début de la mise en œuvre des PSP et pour faciliter les procédures de clôture des projets. Le déblocage anticipé des crédits budgétaires des PSP, PSPP et PSPP-T ainsi que les outils mis en place pour faciliter l'automatisation du transfert des ressources se sont avérés d'une importance capitale pour raccourcir les délais et alléger la charge de travail considérable que cet exercice représente. Au 23 mars, le transfert de ressources – représentant 1 028 dons, 660 millions de dollars et 282 000 tonnes de produits alimentaires – s'est achevé.
37. Le Secrétariat continue de renforcer les processus et d'améliorer les indicateurs en prévision des transferts de ressources (correspondant à un maximum de 800 dons) à effectuer dans les prochaines vagues de PSP établis pour les pays qui adopteront le dispositif de la feuille de route intégrée durant le reste de l'année 2018 et en 2019 (voir la figure 2). Il convient de noter que le transfert consistera également à basculer des dons affectés à des PSPP-T vers des PSP ou des PSPP.

Figure 2: Estimation des prochains transferts de ressources



* Il comprend également le transfert des dons affectés à des PSPP-T vers des PSP ou des PSPP

Cadre de résultats institutionnels et rapports

38. La révision du Cadre de résultats institutionnels – qui présente les buts, les effets directs et les résultats stratégiques se rapportant au Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 – met à profit les nombreux éléments de continuité qui existent entre le cadre de résultats fondé sur l'approche axée sur les projets et celui reposant sur l'approche de la feuille de route intégrée. Soixante pour cent des indicateurs de programmes du cadre de résultats stratégiques ont été établis suivant des méthodes suffisamment solides pour s'appliquer au Cadre de résultats institutionnels. Les nouveaux indicateurs et les nouvelles méthodes couvrant les nouveaux domaines d'action sont en cours d'expérimentation.

39. La révision du Cadre de résultats institutionnels devrait se poursuivre durant tout le mois d'avril en vue de renforcer les indicateurs qui requièrent des ajustements, notamment ceux applicables aux nouveaux domaines d'action du PAM tels que les activités liées aux résultats stratégiques 5 à 8. L'examen qui sous-tend la révision se concentre en priorité sur la prise en compte de nouveaux éléments d'indicateurs provenant des ODD, qui permettront au PAM de mieux faire apparaître comment il contribue à atteindre les cibles nationales des ODD. Ce renforcement des liens qui unissent les effets directs du PAM aux cibles nationales des ODD ne concerne pas seulement les ODD 2 et 17, mais aussi les contributions apportées par le PAM à d'autres cibles des ODD. L'examen se fonde sur les enseignements tirés de l'expérience, des discussions en interne et des études des groupes de travail. Les pays pilotes sélectionnés constituent un échantillon représentatif des activités du PAM dans le monde; les bureaux de pays concernés sont de taille très diverse, ils opèrent dans des contextes opérationnels très variés et couvrent un large éventail d'objectifs stratégiques. Des équipes techniques intersectorielles examinent actuellement les recommandations et collaboreront avec un échantillon plus vaste de bureaux de pays afin de les avaliser et d'obtenir un consensus général à l'échelle de l'organisation avant d'arrêter la version définitive du Cadre de résultats institutionnels révisé.
40. Le nouveau Cadre de résultats institutionnels sera le résultat d'accords globaux et consentira de collaborer activement avec les autorités nationales et le système des Nations Unies pour mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs du Programme 2030. Pour le Secrétariat, le Cadre de résultats institutionnels est un instrument qui permet au PAM de mesurer les résultats obtenus et d'honorer ses engagements en matière de transparence et de reddition de comptes. Le PAM continuera de faire participer ses partenaires à tout le processus d'examen et, pour ce faire, les informera régulièrement de l'avancée des travaux et les consultera pour obtenir leurs avis et leur appui. Une version révisée du Cadre de résultats institutionnels sera présentée au Conseil en novembre 2018 et devrait entrer en vigueur en janvier 2019.
41. La nouvelle version du Cadre de résultats institutionnels s'appuiera sur l'expérience acquise par les pays qui utilisent à la fois le Cadre de résultats actuel et le nouveau cadre de financement du PAM pour établir leurs rapports. Il ressort d'une première analyse des rapports annuels des pays – publiés fin mars 2018 pour les 12 bureaux de pays qui ont mis en œuvre en 2017 des programmes relevant du dispositif de la feuille de route intégrée – que des progrès restent à faire, notamment en ce qui concerne les "ressources axées sur les résultats" et la définition des valeurs de référence et des valeurs cibles des indicateurs du Cadre de résultats institutionnels. Une analyse détaillée de la capacité du Cadre de résultats institutionnels à rendre compte de la pertinence et de l'impact des travaux des bureaux de pays au moyen de leurs rapports annuels est en cours; elle prendra en considération le taux d'exécution relativement faible de certains PSP en 2017 et les complications dues au fait que les bureaux doivent suivre deux cadres de résultats et de financement différents pour faire état des résultats sur une même période.
42. En 2018, le PAM mettra aussi à profit les enseignements acquis pour affiner l'approche et les procédures de rapport. Les premiers résultats font clairement apparaître que l'équipe de direction doit prendre part à l'élaboration des rapports de performance et se les approprier, que le personnel doit posséder les capacités et la formation nécessaires pour établir les rapports, et qu'il est capital de pouvoir disposer de données actualisées, précises et détaillées sur les résultats. Le PAM étudiera également les possibilités de simplifier les différents types de rapports que doivent produire les bureaux de pays; il s'efforcera en particulier d'adapter les rapports annuels sur les pays aux spécificités du nouveau portail en ligne, d'accélérer la production des rapports d'avancement des plans d'intervention humanitaire et de ceux destinés aux services de surveillance financière et d'en améliorer la fiabilité. Tandis que le Secrétariat examine et affine ces procédures, les rapports institutionnels continueront de s'attacher à démontrer la pertinence et l'impact de l'action du PAM et à relier de manière transparente les ressources utilisées aux résultats obtenus.

Prochaines étapes

Processus prévu de consultation des États membres en 2018 et 2019

43. Conformément au processus approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016¹³, cinq PSP et PSPP soumis à la première session ordinaire de 2018 ont été mis à disposition 12 semaines avant leur présentation pour approbation. Les membres du Conseil ont eu 20 jours pour faire part de leurs observations par voie électronique, et la version finale des documents, comprenant les observations communiquées, a été mise en ligne quatre semaines avant la session du Conseil. Conformément au processus instauré à l'occasion de la deuxième session ordinaire de 2017, des consultations informelles ont été organisées pour discuter des projets de PSP et de PSPP à l'issue du processus d'examen de 20 jours.
44. Au cours des consultations informelles des 7 février et 16 mars 2018, le Secrétariat a présenté les solutions envisagées pour simplifier le processus de consultation avant la présentation des PSP et des PSPP au Conseil pour approbation. Ces solutions visaient à donner aux membres du Conseil suffisamment de temps pour faire part en détail de leurs observations stratégiques, en concertation avec leurs capitales et les missions présentes dans les pays, le cas échéant, tout en faisant le meilleur usage stratégique possible du temps dont disposait le Conseil.
45. À l'occasion de la consultation informelle du 16 mars 2018, un large soutien s'est dégagé en faveur du processus à deux étapes proposé pour permettre aux membres de faire part de leurs réactions stratégiques suffisamment tôt dans le processus d'élaboration des PSP et de transmettre leurs observations détaillées par écrit avant que le Conseil n'approuve les PSP et PSPP. Les deux étapes du processus proposé sont les suivantes:
 - des consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles des PSP et des PSPP seraient organisées six mois environ avant la session du Conseil à laquelle les PSP et les PSPP devraient être présentés;
 - le processus d'examen approuvé selon lequel les membres du Conseil peuvent faire part de leurs observations détaillées sur les PSP et les PSPP 12 semaines avant que ces documents soient soumis au Conseil pour approbation serait maintenu.
46. Compte tenu de la formule introduite lors de la consultation informelle de février 2018 puis décrite dans le document présenté à la consultation informelle de mars 2018 et mise à l'essai à l'occasion des consultations informelles de janvier et avril consacrées aux notes conceptuelles de PSP et PSPP, le Secrétariat propose d'appliquer ce processus à deux étapes jusqu'à la fin de 2019, puis de le réviser en même temps que les délégations de pouvoirs permanentes, à la première session ordinaire de 2020. L'examen bénéficierait d'au moins quatre cycles de consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles sur les PSP et les PSPP, suivi d'un examen détaillé et de l'approbation par le Conseil de la version définitive des PSP et PSPP. Il comprendrait une étude de la valeur ajoutée apportée par ce processus en tenant compte du point de vue des acteurs sur le terrain et des coûts occasionnés.

Recouvrement intégral des coûts

47. Lorsqu'il a approuvé la feuille de route intégrée en novembre 2016, le Conseil a également approuvé des principes régissant l'application du recouvrement intégral des coûts ainsi que des dérogations aux dispositions de l'Article XIII.4 du Règlement général et les Articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier ayant trait aux catégories de coûts et au recouvrement intégral des coûts afin de faciliter l'application de la feuille de route.
48. À sa session annuelle de 2017, le Conseil a décidé qu'il examinerait les modifications aux articles du Règlement général et du Règlement financier portant sur le recouvrement intégral des coûts à sa deuxième session ordinaire de 2018.

¹³ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

49. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil a approuvé des modalités de gouvernance provisoires régissant l'application du principe de recouvrement intégral des coûts à compter du 1^{er} janvier 2018. Ces modalités provisoires s'appliquent à tous les bureaux de pays mettant en œuvre un PSP, un PSPP, un PSPP-T ou une opération d'urgence limitée. Les pays utilisant encore l'approche axée sur les projets continueront d'appliquer le principe de recouvrement intégral des coûts tel qu'énoncé à l'Article XIII.4 du Règlement général.
50. Outre les changements relatifs à l'application du principe de recouvrement intégral des coûts requis par la feuille de route intégrée, le Secrétariat étudie actuellement l'ensemble du texte se rapportant au recouvrement intégral des coûts. L'étude, qui est pratiquement achevée, présente les résultats et les recommandations d'un groupe de travail interdépartemental établi à la mi-2017 à l'échelle de l'organisation afin d'analyser les ajustements qu'il convenait d'apporter aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier ayant trait au recouvrement intégral des coûts pour qu'elles soient adaptées à la feuille de route intégrée et à l'évolution de l'environnement dans lequel opère le PAM. L'étude a fait apparaître que les modifications proposées à l'Article XIII.4 et aux articles connexes du Règlement financier pour intégrer la terminologie de la feuille de route intégrée et le texte se rapportant au recouvrement intégral des coûts soulèvent un certain nombre de problèmes. Ces derniers, dont l'analyse figure aux paragraphes 54 à 68, sont présentés aux États membres pour qu'ils fassent part de leurs réactions avant que le Conseil ne les examine à sa deuxième session ordinaire de 2018.
51. Il convient de rappeler que suite aux consultations informelles de 2017, un vaste consensus s'était dégagé visant à maintenir le Statut en l'état¹⁴.

Couplage

52. Le couplage est une méthode utilisée pour le recouvrement intégral des coûts lorsqu'un pays en développement, un pays en transition ou un autre pays donateur non habituel fournit une contribution en nature sans s'acquitter des frais connexes. Dans ce cas, la contribution est "couplée" à une contribution en espèces versée par un autre donateur pour couvrir les coûts opérationnels et d'appui correspondants. Ce dispositif permet à des donateurs non habituels de fournir des contributions au PAM et élargit la base de donateurs à une époque où les besoins d'assistance ne cessent de croître.
53. Entre 2004 et 2016, le PAM a reçu environ 1,5 million de tonnes de produits alimentaires d'une valeur de 958 millions de dollars grâce au dispositif de couplage. Le Secrétariat recommande de maintenir ce dispositif tel qu'énoncé à l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général:

Les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et d'autres pays donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil, peuvent fournir des contributions en produits ou en services uniquement, étant entendu que:

- (i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui sont financés en ayant recours à un ou plusieurs donateurs, à la monétisation d'une partie de la contribution et/ou au Fonds du PAM;*
- (ii) ces contributions sont dans l'intérêt du Programme et n'entraînent pas pour le PAM de surcharge disproportionnée de travail pour ce qui est de l'administration et de l'établissement de rapports;*
- (iii) le Directeur exécutif juge qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution.*

Recommandation 1: Maintenir le dispositif de couplage tel qu'énoncé à l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général.

¹⁴ Au titre de l'Article XV.1 du Règlement général, tout amendement au Règlement général est approuvé par le Conseil et présenté pour information au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO. Tout amendement au Statut doit être approuvé par le Conseil économique et social et le Conseil de la FAO et adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO.

54. Le Secrétariat recommande également d'ajuster l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général pour inclure les contributions en espèces de donateurs pouvant bénéficier de ce dispositif. Ce changement illustre l'évolution récente du PAM qui, d'organisme d'aide alimentaire, est devenu un organisme d'assistance alimentaire, et la place croissante qu'occupent les transferts de type monétaire dans les opérations du PAM; cela étant, le principe de recouvrement intégral continuerait de s'appliquer et les coûts exigibles d'être couverts. En 2009, le PAM a effectué des transferts de type monétaire d'une valeur approximative de 10 millions de dollars dans 10 pays. En 2017, ces transferts ont atteint 1,4 milliard de dollars et intéressé 61 pays.

Recommandation 2: Ajuster l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général pour que le dispositif de couplage puisse s'appliquer aux contributions en espèces au même titre que les contributions en nature.

55. Le Secrétariat envisage une autre proposition relative au couplage: il demande au Conseil son appui pour réactiver le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs qui permettrait de financer les montants à recouvrer sur les contributions pouvant bénéficier du dispositif de couplage, au titre du principe de recouvrement intégral des coûts.
56. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a été établi en 2004 pour encourager les contributions de nouveaux donateurs et maximiser l'aide alimentaire du PAM fournie aux bénéficiaires. Il constitue une source de financement en dernier recours destinée à couvrir les coûts opérationnels et d'appui associés aux contributions en nature des nouveaux donateurs qui ne sont pas en mesure de se conformer au principe de recouvrement intégral des coûts.
57. Le Secrétariat envisage de demander au Conseil d'approuver le transfert de fonds du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) au profit du Fonds de complément pour continuer à encourager l'usage du dispositif de couplage (tel que prévu au titre du paragraphe 4 (f) (i) de l'article XIII). La proposition sera présentée dans un document traitant de l'utilisation de la réserve du Compte de péréquation des dépenses AAP qui sera soumis au Conseil à sa session annuelle de 2018.

Exemptions et dérogations à l'application des coûts d'appui indirects

58. Les exemptions et dérogations au recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) font l'objet de deux alinéas distincts de l'Article XIII.4 du Règlement général:

Article XIII.4(e): Les donateurs fournissant des contributions en espèces qui ne sont affectées à aucune fin particulière ou qui sont affectées au Compte d'intervention immédiate (CII), au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ou à des activités connexes ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui correspondant à leur contribution, à condition que ces contributions n'entraînent pas l'établissement de rapports supplémentaires de la part du PAM;

Article XIII.4(g): Exceptionnellement, le Directeur exécutif peut réduire les coûts d'appui indirects ou déroger à leur application pour toute contribution en nature destinée à financer les coûts d'appui directs d'une ou plusieurs activités, lorsque le Directeur exécutif juge qu'une telle réduction ou dérogation est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM, étant entendu que:

- (i) ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge de travail administratif ou l'établissement de rapports additionnels;*
- (ii) en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts d'appui indirects applicables sont négligeables.*

59. Les exemptions et dérogations au recouvrement des CAI prévues dans cet article ont contribué à encourager les contributions au Compte d'intervention immédiate (CII) et ont permis au PAM de recevoir une aide en nature telle que les contributions de partenaires de réserve ou encore des structures de bureaux provisoires.
60. En 2015 et 2016, le montant total des contributions reçues bénéficiant des exemptions et dérogations au recouvrement des CAI s'est élevé à 171,1 millions de dollars, dont la moitié était destinée au CII. Le montant total des CAI non réalisé est estimé à 11,2 millions de dollars; si les contributions au CII n'avaient pas bénéficié de dérogations, le montant des CAI non réalisé aurait été de 5,2 millions de dollars.
61. Le Secrétariat recommande que les exemptions des CAI prévues à l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général soient maintenues et qu'elles s'appliquent en outre aux contributions en nature concernées affectées au budget AAP ou à des activités AAP connexes, telles que des services d'expert-conseil ou des annonces publicitaires gratuites. Les contributions en nature de ce type se sont montées en moyenne à 6 millions de dollars par an de 2012 à 2016.

Recommandation 3: Étendre les exemptions des CAI applicables aux contributions en espèces affectées au budget AAP ou aux activités connexes prévues à l'alinéa (e) de l'Article XIII.4 du Règlement général pour qu'elles couvrent aussi les contributions en espèces concernées ne générant pas de coûts d'appui indirects.

62. Le Secrétariat recommande également de maintenir les dérogations au recouvrement des CAI prévues à l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général. Pour que ces dérogations puissent s'appliquer au dispositif de la feuille de route intégrée, le libellé du paragraphe devra être amendé pour prendre en compte les nouvelles catégories de coûts prévues dans la feuille de route; en effet, les contributions qui peuvent bénéficier d'une réduction des CAI ou d'une dérogation à leur application, telles que les contributions des partenaires de réserve, sont désormais inscrites au budget à des rubriques de coûts autres que les CAI, comme les coûts d'exécution ou de transfert. Pour cette même raison, il est recommandé d'étendre les dérogations au recouvrement des CAI aux coûts d'appui au sens large, parce que si les articles faisant l'objet d'une contribution, comme ceux des partenaires de réserve, sont inscrits à la rubrique des coûts d'exécution comme l'exige le principe de recouvrement intégral des coûts, il faudra prélever sur cette contribution tant le remboursement des coûts d'appui directs (CAD) ajustés et que celui des CAI.

Recommandation 4: Maintenir les dérogations au recouvrement des CAI prévues à l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général et amender le libellé de cet alinéa pour prendre en compte le dispositif de la feuille de route intégrée et les catégories de coûts, et ajuster les dérogations pour qu'elles couvrent les coûts d'appui au sens large, conformément aux dispositions provisoires régissant le recouvrement intégral des coûts approuvées par le Conseil.

Taux CAD ajustés pour les services communs que le PAM est tenu d'assurer

63. Mettant à profit son expérience opérationnelle, ses travaux de recherche et ses outils innovants, le Comité permanent interorganisations a chargé le PAM de diriger les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et de codiriger celui de la sécurité alimentaire avec la FAO. Ces services, qui s'inscrivaient auparavant dans le cadre d'opérations spéciales ayant leurs propres coûts d'appui, figurent désormais sous forme d'activités distinctes dans la structure des PSP. Les contributions visant à financer ces services sont considérées comme bénéficiant à la communauté d'aide humanitaire dans son ensemble.

64. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil est convenu d'assouplir quelque peu l'application des taux de recouvrement des CAD ajustés relatifs aux services que le PAM est chargé d'assurer¹⁵. Il est recommandé de conserver cette souplesse et de modifier le libellé de l'alinéa (a) de l'article XIII.4 du Règlement général pour qu'il comporte une définition des CAD ajustés et permette l'application de plus d'un taux de recouvrement des CAD ajustés dans un même pays.

Recommandation 5: Conserver la souplesse d'application des taux de recouvrement des CAD ajustés relatifs aux services communs que le PAM est tenu d'assurer et modifier le libellé de l'alinéa (a) de l'article XIII.4 du Règlement général pour qu'il donne une définition des CAD ajustés et permette l'application de plus d'un taux de recouvrement des CAD ajustés dans un même pays.

65. Le groupe de travail interne examine par ailleurs d'autres aspects du recouvrement intégral des coûts. Les recommandations issues de ses travaux feront l'objet de consultations informelles au cours desquelles les États membres pourront faire part de leurs réactions avant que ces recommandations ne soient présentées au Conseil.
66. Parmi les autres questions examinées par le groupe de travail interne figure celle des recettes générées par la prestation de services à la demande. Ces services sont fournis à la requête d'une organisation ou d'un groupement d'organisations selon le principe du remboursement des coûts directs. Habituellement, il s'agit, entre autres, de services de transport, de mobilisation d'articles non alimentaires, d'entreposage, de logement, d'ingénierie ou encore de solutions informatiques. Les recettes générées par ces prestations de services étant comptabilisées séparément des contributions telles qu'elles sont définies dans l'article I du Règlement financier, la question de savoir si le principe de recouvrement intégral des coûts s'applique dans ce cas est à l'étude.
- Le terme "Contribution" désigne un don en produits appropriés, en articles non alimentaires, en services acceptables ou en espèces, fait conformément aux procédures énoncées dans le présent règlement. Il existe trois catégories de contributions: multilatérales, multilatérales à emploi spécifique et bilatérales.*
67. Les recommandations finales issues de cet examen risquent d'avoir un impact sur le traitement des fonds d'affectation spéciale dans le dispositif de la feuille de route intégrée. Les fonds d'affectation spéciale spécifiques à un pays sont souvent établis pour financer les activités de prestation de services à la demande. Le traitement des recettes obtenues grâce à ces prestations contribuera donc à déterminer si les fonds de ce type établis dans les pays seront encore nécessaires. Néanmoins, le Secrétariat ne prévoit pas que les fonds d'affectation spéciale disparaissent complètement; ceux qui sont gérés au Siège ou dans les bureaux régionaux et contribuent normalement à financer des activités institutionnelles de renforcement des capacités devraient continuer d'exister.
68. Le Secrétariat continuera de prendre en considération les avis formulés par les États membres durant les consultations informelles avant de présenter à la deuxième session ordinaire de 2018 les amendements proposés aux articles du Règlement général et du Règlement financier relatifs au recouvrement intégral des coûts.

Délégation de pouvoirs provisoire

69. Les modalités provisoires de gouvernance approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017 comprennent une délégation de pouvoirs provisoire applicable durant la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 et des dispositions provisoires encadrant l'application du principe de recouvrement intégral des coûts; ces modalités viennent compléter les dérogations au Règlement général et au Règlement financier nécessaires à la mise en œuvre

¹⁵ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

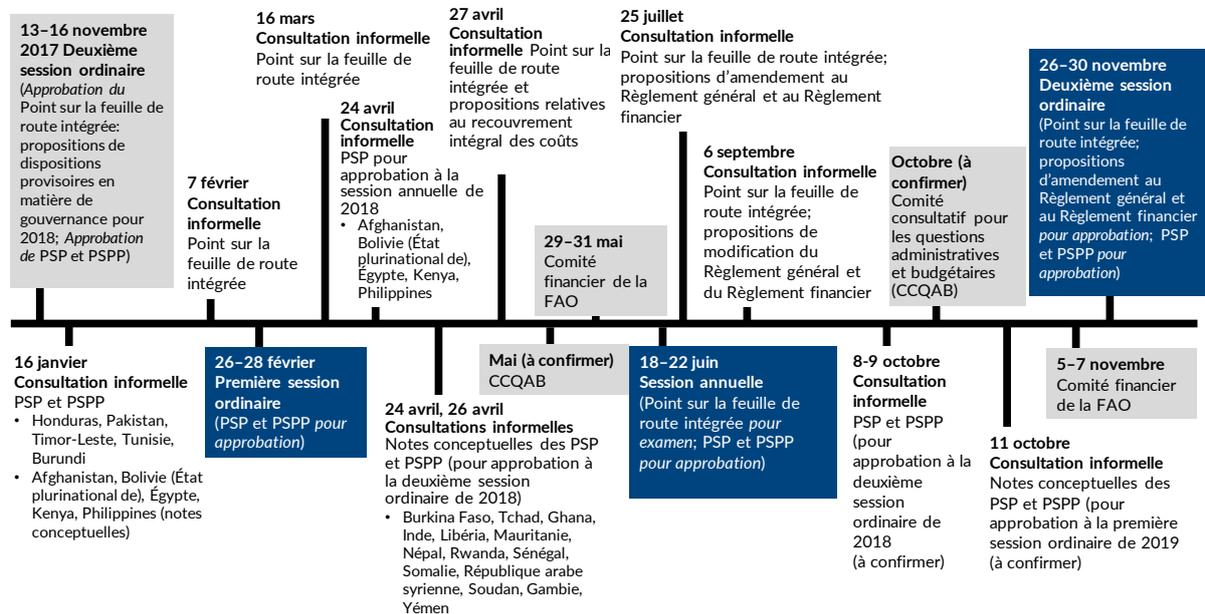
du dispositif de la feuille de route intégrée en 2018. Les modalités provisoires s'appliquent aux bureaux de pays opérant dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée.

70. Tirant parti de l'expérience acquise durant la période de transition et dans le cadre des examens, la délégation de pouvoirs permanente sera présentée au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020, et prendra effet le 1^{er} mars 2020 si elle est approuvée.

Consultations informelles prévues en 2018

71. Conscient que l'importance de la transformation suscitée par la feuille de route intégrée et d'autres décisions touchant la gouvernance exigent des discussions approfondies, le Secrétariat a programmé des consultations informelles tout au long de 2018. Ces consultations (voir la figure 3) permettront aux membres du Conseil de prendre part à cette transformation et de donner leur avis sur la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, les projets de PSP et de PSPP et le Cadre de résultats institutionnels révisé; ils y discuteront également des amendements proposés au Règlement général et au Règlement financier qui seront présentés au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018.

Figure 3: Calendrier actualisé des consultations informelles de 2018



Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	(budget) administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition