



Distribution: Générale

Date: 16 octobre 2016

Original: Anglais

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2016/5-B/1

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour approbation

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

Examen du cadre de financement

Résumé

L'examen du cadre de financement est l'une des quatre composantes de la feuille de route intégrée, avec le Plan stratégique pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays (PSP) et le Cadre de résultats institutionnels. Ces éléments interdépendants définissent les transformations à opérer pour faciliter et mettre en évidence la contribution du 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). ~~Les quatre processus s'appuient sur les atouts et l'efficacité du PAM dans les situations d'urgence pour préparer celui-ci à assumer les rôles cruciaux qui sont les siens s'agissant de mettre en œuvre le Programme 2030 et d'appuyer la Grande entente issue du Sommet mondial sur l'action humanitaire.~~

La feuille de route intégrée met en place une nouvelle structure institutionnelle qui renforce l'activité fondamentale du PAM consistant à intervenir lors de situations d'urgence, tout en permettant à l'organisation d'appliquer son Plan stratégique plus efficacement sur le terrain en utilisant des portefeuilles de pays plutôt que l'approche par projets actuellement suivie. Elle modifiera la façon dont le PAM planifie et gère ses programmes et en rend compte, en vue d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de maximiser l'impact pour les bénéficiaires.

L'examen du cadre de financement a pour objet de maximiser l'efficacité opérationnelle grâce à l'établissement d'une planification financière réaliste, au renforcement de l'obligation redditionnelle, à la rationalisation des processus et à l'harmonisation ~~du cadre de financement et des cadres de résultats.~~ **L'examen du cadre de financement comprend trois axes de travail: la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle, la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global.** Cet examen, qui est l'un des volets de la feuille de route intégrée, débouchera sur une structure de budget de portefeuille de pays (~~budget PP~~) qui permettra de faire la preuve de la pertinence, **de la performance** et de l'impact des activités du PAM en **instituant une "ligne de visée"** ~~reliant de manière transparente~~ la stratégie, la planification et la budgétisation, la mise en œuvre et les ressources obtenues aux résultats ~~accomplis.~~ ~~Le nouveau cadre de financement~~

Coordonnateurs responsables:

M. M. Juneja
Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la
gestion des ressources et Directeur financier
tél.: 066513-2885

M. S. O'Brien
Directeur
Division de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des
ressources
tél.: 066513-2682

~~incitera les responsables à mener des programmes plus efficaces, atteints.~~ Le présent document expose les principes et éléments sous-tendant la structure de budget de portefeuille de pays, le rôle du Conseil en matière de gouvernance et de contrôle, et les dispositions provisoires prévues pour la période de transition.

Les principes directeurs sur lesquels repose la structure des budgets de portefeuille de pays sont les suivants: i) rassembler au sein d'une structure unique toutes les opérations et toutes les ressources; ii) présenter le budget de portefeuille de pays de manière synthétique en le ventilant entre quatre macrocatégories de coûts; iii) faire figurer dans l'ensemble des plans stratégiques de pays, des plans stratégiques de pays provisoires et des opérations d'urgence limitées un budget de portefeuille de pays ventilé selon quatre macrocatégories de coûts et approuvé sur la base du budget total de chacun des effets directs stratégiques du PAM; iv) établir des liens clairs entre les ressources obtenues et les résultats atteints; et v) simplifier l'application du principe du recouvrement intégral des coûts.

La structure des budgets de portefeuille de pays présente les grandes caractéristiques ci-après: i) l'année civile est utilisée pour la planification et la budgétisation; ii) les interventions d'urgence sont planifiées et budgétisées en ajoutant un effet direct stratégique du PAM ou en amplifiant un déjà prévu dans le plan stratégique de pays, le plan stratégique de pays provisoire ou l'opération d'urgence limitée; iii) les éléments de coûts, plus détaillés, sont reliés aux catégories de coûts harmonisées des Nations Unies; et iv) des informations sur les opérations et le budget à l'échelle des pays sont fournies aux États membres pour compléter les plans stratégiques de pays.

Le Secrétariat soumettra au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire et à sa session annuelle de 2017 jusqu'à 16 plans stratégiques de pays assortis d'un budget de portefeuille de pays à titre pilote. Les enseignements tirés de la phase expérimentale seront pris en compte lors de la mise au point définitive de la structure des budgets de portefeuille de pays, qui sera déployée dans tous les bureaux de pays en 2018. Les dispositions provisoires prévues pour la phase d'expérimentation du nouveau cadre relatif aux programmes et au financement en 2017 nécessiteront certaines dérogations aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier du PAM; il s'agira notamment de donner au Directeur exécutif le pouvoir de procéder aux révisions nécessaires pendant la période pilote, sous réserve des dispositions existantes pour la délégation de pouvoirs dans le cas des opérations d'urgence. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil examinera les amendements à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM ainsi que la version révisée des seuils budgétaires prévus pour la délégation de pouvoirs.

Le présent document fait également un point de la situation concernant les axes de travail que sont la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global, qui visent à appuyer la gestion interne des ressources et ont été mis à l'essai en 2016.

Projet de décision*

Ayant examiné le document intitulé "Examen du cadre de financement" (WFP/EB.2/2016/5-B/1), le Conseil d'administration:

- i) *note* que l'examen du cadre de financement s'articule autour de trois axes de travail: la "budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle", la "planification fondée sur les ressources" et le "préfinancement global";
- ii) *note* également, à propos de l'axe de travail "budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle", qu'au titre de la politique en matière de plans stratégiques de pays (PSP) présentée dans le document portant la cote WFP/EB.2/2016/4-A/1, les PSP, les PSP provisoires et les opérations d'urgence limitées comprendront tous un budget de portefeuille de pays (budget PP), auquel s'appliqueront les mécanismes d'approbation et

* 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.

- les dispositions relatives à la période de transition et à la mise en œuvre prévus dans la politique;
- iii) *note* en outre qu'au titre de la politique en matière de PSP, des PSP contenant des budgets PP pilotes (PSP pilotes) lui seront soumis pour approbation en 2017, et *prie* la Directrice exécutive de veiller à ce que les enseignements tirés de ces PSP pilotes soient pris en compte pour la mise au point définitive de la structure des budgets PP et des PSP;
- iv) *note* enfin que le déploiement à l'échelle du PAM de la structure des budgets PP devrait débiter en 2018, une fois cette structure parachevée et après qu'il aura approuvé, à sa deuxième session ordinaire de 2017, les amendements au Règlement général, au Règlement financier et aux dispositions régissant la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif;
- v) conformément aux recommandations formulées dans le présent document, *approuve* les principes ci-après, qui guideront la mise en place des budgets PP pilotes en 2017 et le parachèvement de la structure correspondante:
- a) la structure des budgets PP englobe toutes les opérations menées dans tous les contextes et remplace ainsi les multiples budgets de programme et de projet rendant compte dans la mesure du possible des fonds d'affectation spéciale – qui coexistent actuellement dans un même pays;
 - b) le budget PP se subdivise en quatre macrocatégories de coûts: coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects;
 - c) chaque PSP est assorti d'un budget PP ventilé selon les quatre macrocatégories de coûts énoncées au point v) b) de la présente décision, et approuvé sur la base du budget total de chacun des effets directs stratégiques du PAM;
 - d) le budget PP est axé sur les résultats et relie clairement les résultats stratégiques du PAM à ses effets directs stratégiques, aux activités et aux coûts; et
 - e) le principe du recouvrement intégral des coûts, qui s'applique aux contributions, utilisera les macrocatégories des coûts de transfert et de mise en œuvre, des coûts d'appui directs ajustés et des coûts d'appui indirects, et les normes de recouvrement intégral des coûts que le Conseil d'administration a approuvées dans le Règlement général seront simplifiées;
- vi) *conformément à ces principes, approuve en outre* l'intégration des éléments ci-après dans la structure des budgets PP:
- a) les budgets PP sont établis par année civile;
 - b) lorsqu'un pays dispose d'un PSP ou d'un PSP provisoire, l'intervention initiale menée pour faire face à une situation d'urgence donne lieu soit à la modification d'un effet direct stratégique existant, soit à l'ajout de nouveaux effets directs stratégiques dans le budget PP;
 - c) les éléments de planification des coûts, plus détaillés, sont alignés sur les catégories de coûts harmonisées des Nations Unies, dans la mesure du possible; et
 - d) en complément des PSP, des renseignements sur le budget et les opérations à l'échelle des pays tirées du processus de planification annuelle du PAM sont mises à la disposition des États membres pour information, comme indiqué aux paragraphes 50 à 57 du présent document;
- vii) *note* que l'application des principes énoncés ci-dessus constituerait une dérogation aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier, et nécessiterait d'amender celles ayant trait aux catégories de coûts et aux modalités du recouvrement intégral des coûts;
- viii) *compte* que l'expérience acquise dans le cadre des PSP pilotes aidera à déterminer les amendements à apporter au Règlement général et au Règlement financier, et *demande* à la Directrice exécutive de lui présenter les propositions nécessaires pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017;

- ix) *autorise*, à titre de mesure provisoire – en attendant d’approuver les amendements au Règlement général et au Règlement financier du PAM à sa deuxième session ordinaire de 2017 –, qu’il soit dérogé aux dispositions de l’article XIII.4 du Règlement général et des articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier se rapportant aux catégories de coûts et aux modalités du recouvrement intégral des coûts, mais uniquement lorsque cela sera nécessaire pour permettre l’application aux PSP pilotes de 2017 des principes relatifs au budget PP mentionnés au point v) de la présente décision;
- x) *note* que, du fait de l’adoption des PSP, il sera nécessaire de revoir la terminologie relative aux catégories d’activités et les seuils budgétaires prévus pour la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif et *attend avec intérêt* la proposition du Secrétariat concernant la révision de la délégation de pouvoirs, qui lui sera présentée pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017;
- xi) confère à la Directrice exécutive, à titre de mesure temporaire pour 2017, le pouvoir de procéder à la révision des PSP pilotes, conformément aux pouvoirs qui lui sont actuellement délégués pour les opérations d’urgence, étant entendu qu’il sera informé sans délai de toute révision de ce type; et
- xii) *note* que des consultations informelles seront organisées en 2017 pour garantir qu’il participe de manière éclairée et active à la mise au point définitive de la structure des budgets PP et qu’il approuve à sa deuxième session ordinaire de 2017 les amendements proposés au Règlement général, au Règlement financier et à la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif.

I. Introduction

1. Le cadre de financement actuel a été conçu dans les années 1990 pour appuyer la livraison de l'aide alimentaire au moyen d'un modèle axé sur les projets. Dans les bureaux de pays, les responsables doivent concilier l'efficacité de l'assistance et la fragmentation des financements destinés à de multiples projets, qui nécessite de décomposer la gestion des fonds par projet et par composante de coûts. La complexité de ce cadre entraîne un manque de cohérence entre la planification, la gestion, l'établissement des coûts et les dépenses liées aux opérations. Vu de l'extérieur, cela donne l'impression que la définition des facteurs de coût et la présentation des résultats manquent de transparence.
2. L'examen du cadre de financement porte sur les axes de travail suivants:
 - i) *La budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle* a pour but de réduire la fragmentation interne, de simplifier les procédures et de maximiser la transparence, la flexibilité et le respect de l'obligation redditionnelle. Cet axe, qui aboutira à la définition de la structure des budgets **de portefeuille de pays (budgets PP)**, est conforme à l'approche de la planification stratégique par pays.
 - ii) *La planification fondée sur les ressources* vise à uniformiser les plans d'exécution (précédemment appelés "plans fondés sur les ressources") au niveau des bureaux de pays afin d'améliorer la planification et la gestion de la performance.
 - iii) *Le préfinancement global* doit permettre de donner aux bureaux de pays des autorisations budgétaires globales aux premiers stades de la procédure afin de réduire les effets de la fragmentation des flux de financement, d'accroître la prévisibilité des ressources et de maximiser l'efficacité et l'efficacé.
3. Les bureaux de pays se trouvent au cœur de l'examen du cadre de financement, les directeurs et le personnel de 15 d'entre eux ~~ayant participé~~**participant depuis 2015** à l'élaboration des trois axes de travail susmentionnés. ~~Les directeurs de pays et leurs équipes d'encadrement dirigent des groupes de travail, des projets pilotes et des essais de prototypes et y contribuent afin que leur expérience collective soit pleinement exploitée pour mettre en évidence les réalités opérationnelles et les besoins futurs.~~
4. ~~Le Secrétariat a communiqué aux États membres des points sur l'état d'avancement.~~**L'annexe I offre un aperçu de la manière dont les trois axes de travail de l'examen du cadre de financement. Le dialogue engagé lors des sessions du Conseil, des consultations informelles ont été élaborés** et des réunions bilatérales a éclairé et facilité la conception du nouveau cadre.
5. ~~Le présent document fournit des informations sur les questions soulevées lors des consultations informelles du 25 juillet et du 13 septembre, qui étaient consacrées à l'axe de travail intitulé "budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle" et à de la structure proposée pour le budget PP. Il porte notamment sur façon dont les questions suivantes: établissement des rapports et obligation redditionnelle, structure et hiérarchie de classification des coûts, gouvernance et possibilités de mise en place de seuils, recouvrement intégral des coûts et coordination des interventions d'urgence. Il fait également le point sur les axes de travail et les projets pilotes concernant la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global.~~
6. ~~Outre les recommandations et l'avant projet de décision présentés ici, ce document sert de projet de travail en vue de l'élaboration du document officiel qui sera examiné lors de la deuxième session ordinaire de 2016. Il sera actualisé pour tenir compte des observations formulées par le Conseil et des éventuelles évolutions de l'examen du cadre de financement.~~
- 7.4. ~~Onze annexes développent les concepts exposés dans le présent document, en les illustrant, autant que possible, par des exemples qui proviennent du bureau du PAM au Zimbabwe. L'annexe I décrit le projet de PSP et les effets directs stratégiques du Zimbabwe; le PSP final sera soumis au Conseil pour approbation lors de la première session ordinaire en février 2017. L'annexe II contient les informations sur lesquelles reposera l'approbation budgétaire du PSP et donne la structure du budget quinquennal du portefeuille de pays. L'annexe III présente un budget annuel par effet direct stratégique et activité, qui sera intégré dans le cycle annuel de planification. L'annexe IV détaille les activités d'une année par effet direct stratégique. Les annexes V et VI~~

~~fournissent des exemples concrets d'informations financières et d'informations destinées aux rapports sur la corrélation entre ressources et résultats, qui pourraient figurer dans un rapport de pays normalisé. L'annexe VII montre comment le recouvrement intégral des coûts pourrait être appliqué à différents types de contributions destinées à une activité menée au Zimbabwe. L'annexe VIII porte sur les aspects de gouvernance relatifs à la politique en matière de PSP et à la composante de budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle de l'examen du cadre de financement. L'annexe IX présente le projet de décision qui figure dans la cinquième version de la politique en matière de PSP. L'annexe X propose l'avant projet de décision relatif à l'examen du cadre de financement qui sera soumis au Conseil pour approbation à sa session de novembre 2017. L'annexe XI présente une avant proposition concernant les seuils budgétaires~~**partenaires ont été étroitement associés aux délégations de pouvoirs, lesquels seront examinés en 2017. au processus jusqu'à présent.**

II. Cadre général

Premières phases de l'examen du cadre de financement

8. ~~En 2013, après avoir reçu l'aval du Conseil¹, le Secrétariat a entrepris de modifier le cadre de financement pour appuyer la transition opérée par le PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire conformément au Plan stratégique pour 2008-2013. Parmi ces modifications figuraient la révision de la structure des projets pour faciliter le recours à des modalités opérationnelles telles que les transferts de type monétaire et les activités de développement des capacités, et la révision du modèle de financement des coûts d'appui directs (CAD) afin de remplacer le taux par tonne par un pourcentage des coûts opérationnels directs.~~
9. ~~En 2014, la phase suivante de l'examen du cadre de financement a été consacrée au renforcement de la prévisibilité et de la flexibilité des ressources grâce à l'amélioration des possibilités offertes par le mécanisme de financement anticipé. Avec l'approbation du Conseil, le Secrétariat a dissocié les différents dispositifs de préfinancement inclus dans ce mécanisme; a fixé à 570 millions de dollars É. U. le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets; a porté à 350 millions de dollars celui du Mécanisme de gestion globale des vivres; et a mis en place un plafond de 70 millions de dollars pour les avances au titre des services internes². Le Conseil a également approuvé le relèvement à 200 millions de dollars du niveau cible du Compte d'intervention immédiate³.~~

Contexte interne: arguments en faveur du changement

Réorientation stratégique vers l'assistance alimentaire

- 10.5. En 2008, le PAM a opéré une réorientation fondamentale pour passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Son cadre de financement est toutefois resté axé sur la livraison de l'aide alimentaire, principalement dans les situations d'urgence, et sur le suivi des quantités de produits transportés et des coûts des intrants y afférents. La mise en œuvre du Plan stratégique pour 2017-2021, **desde la politique en matière de PSP** et du Cadre de résultats institutionnels appelle une révision du cadre de financement afin d'améliorer les résultats obtenus, d'accroître l'efficacité opérationnelle et d'utiliser les ressources de manière optimale pour répondre aux exigences du Programme 2030, des parties prenantes et des bénéficiaires.

¹ WFP/EB.A/2010/6 E/1.

² WFP/EB.A/2014/6 D/1*.

³ WFP/EB.2/2014/5 A/1.

Des autorisations budgétaires fragmentées

11-6. L'autorisation budgétaire indique qu'un responsable est habilité à engager des dépenses pour un projet. Actuellement, les autorisations sont délivrées uniquement lorsque les contributions sont reçues ou quand des avances internes sont accordées sur la base des contributions prévues. L'incertitude entourant l'arrivée des contributions entraîne le morcellement des autorisations, une concentration des opérations sur le court terme et des coûts de transaction plus élevés. Des dispositifs tels que les prêts internes en faveur des projets aident à réduire cette fragmentation. En 2014 et 2015, toutefois, 42 pour cent seulement de l'ensemble des contributions versées au PAM remplissaient les conditions requises pour donner lieu à des avances.

Une structure budgétaire rigide

12-7. Dans les bureaux de pays, les fonds sont répartis entre les projets ou affectés en fonction des conditions des donateurs⁴, et ventilés par composante de coûts. Ils sont gérés au niveau de ces composantes, l'enveloppe affectée à chacune servant de limite ou de contrainte budgétaire. Les responsables n'ont guère de marge de manœuvre pour transférer les fonds d'une composante de coûts à l'autre sans passer par une révision budgétaire, et les soldes non dépensés ainsi que les fonds retournés peuvent nuire à l'efficience et à l'efficacité des opérations.

Multiplicité des entités budgétaires

13-8. Dans les différents pays, chaque projet est considéré comme une entité budgétaire distincte, avec un cycle et un budget qui lui sont propres. La mise en œuvre de plusieurs projets au sein d'un même pays entraîne une fragmentation des flux de financement et complique la programmation. Du fait de la coexistence de cycles de projet différents, les responsables ont du mal à obtenir une vue d'ensemble de la stratégie ou des opérations menées dans un pays sur une période donnée.

Orientation des vers les intrants

14-9. La structure actuelle des budgets repose sur les intrants, et les allocations de ressources ne sont pas liées à des objectifs ou à des effets directs précis. Les catégories de coûts du PAM ne correspondent pas aux données nécessaires à l'établissement des rapports sur les résultats et n'ont guère de sens à l'extérieur de l'organisation.

Analyse comparative des coûts

15-10. En 2014, le Secrétariat a lancé une analyse comparative des coûts dans quatre bureaux de pays⁵ pour déterminer les facteurs de coût. L'objectif était d'améliorer la gestion des coûts et de renforcer l'obligation redditionnelle en décrivant et en suivant de manière transparente les structures de coûts de chaque pays. Toutefois, cette analyse des différents pays ou projets a été rendue difficile par la fragmentation de la structure de financement actuelle. Ainsi, les structures de projet – qui regroupent plusieurs activités – varient considérablement selon les pays, ce qui complique la comparaison des coûts de projet. Il a aussi été difficile de distinguer les dépenses associées à certaines composantes de coûts existantes.

Contexte externe

16-11. Le Programme 2030 des Nations Unies, les **objectifs de développement durable** (ODD) et les conclusions issues du Sommet mondial sur l'action humanitaire définissent l'orientation stratégique de l'action humanitaire et de l'aide au développement à l'échelle mondiale pour les 15 prochaines années et au-delà. Le PAM doit adapter sa stratégie et réformer sa structure interne pour contribuer à la concrétisation de la vision globale consistant à éliminer la faim.

17-12. L'examen du cadre de financement comprend des recommandations émanant de l'Examen quadriennal complet concernant l'harmonisation des modes de fonctionnement des organismes des Nations Unies. En particulier, il préconise d'aligner autant que possible la classification des

⁴ Les donateurs versent des fonds pour des projets, des activités, des types d'aliments, des modalités de transfert, des domaines de mise en œuvre ou des phases d'un projet en particulier, ce qui accentue la fragmentation.

⁵ Afghanistan, Myanmar, République démocratique du Congo et Tchad.

coûts sur les catégories de coût uniformisées des Nations Unies afin d'améliorer la planification conjointe sur le terrain.

Méthode adoptée pour l'examen III. Budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle: réforme du cadre de financement du PAM

13. L'axe de travail relatif à la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle vise à permettre la conception d'une structure de budget PP qui appuie l'approche de planification stratégique par pays, le Plan stratégique pour 2017-2021 et le Cadre de résultats institutionnels⁶.

Inclusion

14. La structure de financement actuelle s'inscrit dans une approche consistant à aborder la fourniture de l'assistance par projet et crée de multiples entités budgétaires associées à différents cycles et à des flux de financement distincts au sein d'un même bureau de pays. Cette approche donne aux responsables une vue fragmentée des opérations et des ressources à l'échelle d'un pays, ce qui nuit à l'efficacité et à l'efficacité de la planification, de la budgétisation et de la gestion de la performance.
15. Le budget PP remplacera les multiples budgets de programme et de projet, et lorsqu'il sera possible de le faire, il rendra également compte des fonds d'affectation spéciale, qui coexistent actuellement dans un pays. Structure unique de gestion des flux de ressources par bureau de pays, il comprendra l'ensemble des ressources, effets directs et activités prévus dans le PSP, le PSP provisoire ou l'opération d'urgence limitée. Le budget PP donnera aux responsables une vue globale des ressources pour améliorer la planification, la budgétisation et la gestion de la performance. Le caractère global du budget de portefeuille de pays permettra d'accroître l'efficacité et l'efficacité opérationnelle.
16. Le budget PP instaurera une période commune pour la planification, la mise en œuvre et l'établissement des rapports, sur la base de l'année civile. Un budget par année ventilé par effet direct stratégique du PAM et par macrocatégorie de coûts (coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects) sera fourni pour toute la durée du PSP. Ce budget comprendra les effets directs stratégiques élaborés en fonction des évaluations des besoins ou des effets directs déterminés à l'issue des examens stratégiques ou d'analyses similaires réalisés en collaboration avec les contreparties gouvernementales et les autres partenaires. Le budget PP concernant les effets directs stratégiques relatifs au développement sera établi à partir des ressources disponibles estimées conformément à l'article X.8 du Règlement général.
17. Sans préjudice des dispositions du paragraphe 80, le Conseil examinera le budget total, ventilé par effet direct stratégique du PAM et par macrocatégorie de coûts, et l'approuvera sur la base du budget total de chacun des effets directs stratégiques, pour toute la durée du PSP (figure 1).

⁶ Voir l'annexe I pour en savoir plus sur l'axe de travail relatif à la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle et les phases expérimentales.

Figure 1: Proposition de présentation du budget PP soumis pour approbation, sur la base du budget total de chacun des effets directs stratégiques du PAM, pour toute la durée du PSP

VENTILATION DES COÛTS PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE (À TITRE INDICATIF) (<i>en dollars É.-U.</i>)					
	Résultat stratégique X/ ODD X.X	Résultat stratégique X/ ODD X.X	Résultat stratégique X/ ODD X.X	Résultat stratégique X/ ODD X.X	Total
	Effet direct stratégique 1	Effet direct stratégique 2	Effet direct stratégique 3	Effet direct stratégique 4	
Transferts					
Mise en œuvre					
Coûts d'appui directs ajustés (%)					
Total partiel					
Coûts d'appui indirects (7%)					
Total					

18. Dans les pays disposant d'un PSP ou d'un PSP provisoire, la planification et la budgétisation des interventions d'urgence non prévues se feront selon les pouvoirs délégués au Directeur exécutif au titre du Statut et du Règlement général; lorsqu'il conviendra, l'effet direct stratégique propre à l'intervention d'urgence sera approuvé par le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Dans certains cas, la situation d'urgence peut entraîner un changement majeur ou radical du contexte et nécessiter que le PAM élabore un nouveau PSP. Pour permettre une adaptation souple et rapide de son intervention en de telles circonstances ou pour maintenir l'aide humanitaire, le PAM fera appel à un PSP provisoire, qui servira à assurer la jonction en attendant l'élaboration d'un nouveau PSP établi à l'issue d'un examen stratégique national Faim zéro.
19. Les PSP provisoires seront utilisés pendant la période de transition, en 2018, puis par la suite lorsqu'il ne sera pas possible d'élaborer un PSP sur la base d'un examen stratégique en raison de conflits ou de problèmes d'instabilité sapant la gouvernance, en particulier le fonctionnement des institutions nationales.
20. Dans les pays où le PAM n'est pas présent ou ne dispose pas d'un PSP, la planification et la budgétisation se feront par le biais d'opérations d'urgence limitées. Les PSP, les PSP provisoires et les opérations d'urgence limitées porteront tous un budget PP⁷.
21. Les effets directs stratégiques et les activités du PAM en lien avec une intervention régionale seront intégrés dans le PSP et le budget PP des pays concernés par cette intervention. Ils seront matérialisés dans les bureaux de pays pour permettre d'assurer le suivi et de rendre compte à l'échelle régionale et mondiale des ressources mobilisées pour l'intervention en question. Le bureau régional coordonnera la planification, la définition et la réalisation de ces effets directs stratégiques et d'autres initiatives régionales. Les opérations d'urgence limitées, qui seront élaborées et gérées par les bureaux régionaux, seront utilisées selon que de besoin.
22. Afin de faciliter l'établissement des rapports, les effets directs stratégiques ou les activités du PAM seront également harmonisés avec les effets directs humanitaires prévus dans les plans d'intervention humanitaire coordonnés des Nations Unies. Cette harmonisation

⁷ Une évaluation rapide des besoins continuera d'être menée, et des appels de fonds seront formulés lors du déclenchement d'une situation d'urgence. L'accès à des mécanismes comme les prêts internes en faveur des projets et le Compte d'intervention immédiate sera maintenu.

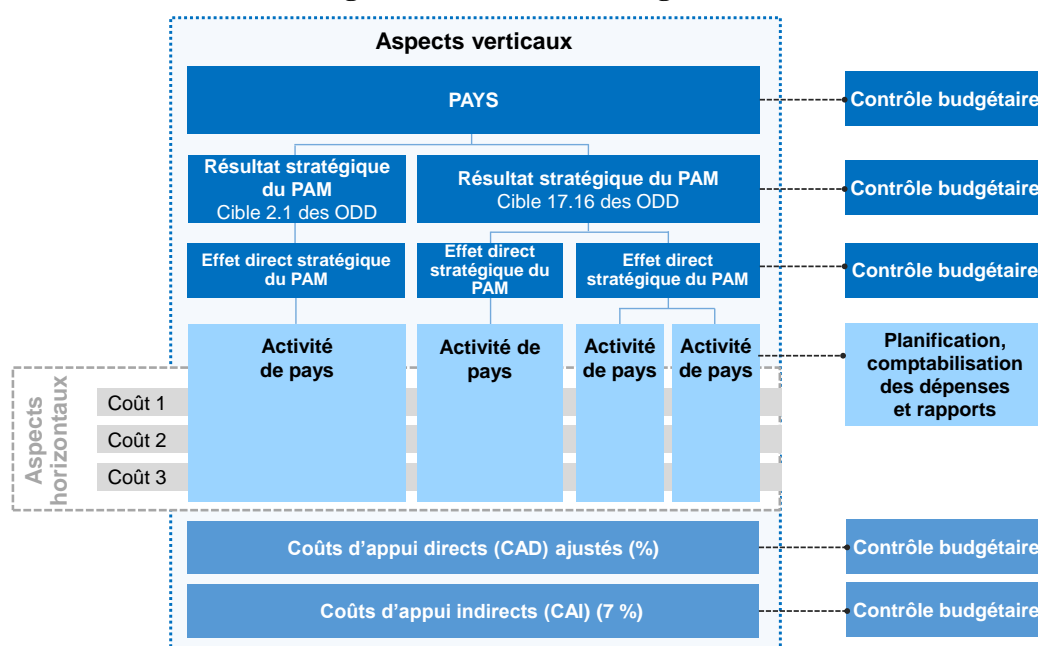
permettra au PAM de gérer et de suivre les contributions réservées aux interventions humanitaires et d'en rendre compte, et des ajustements pourront être apportés en fonction de l'évolution de l'intervention du PAM dans le pays.

23. Un certain nombre d'activités et d'effets directs continueront d'être financés par des fonds d'affectation spéciale⁸. Dans la mesure du possible, les activités financées par un fonds d'affectation spéciale qui sont sous la responsabilité d'un bureau de pays et dont celui-ci doit rendre compte seront incluses dans le budget PP: les fonds d'affectation spéciale destinés à un pays spécifique seront inscrits au budget de portefeuille de ce dernier directement, tandis que ceux gérés par le Siège ou le bureau régional n'y seront portés qu'en tant que mode de financement de certaines activités. Dans tous les cas, les dépenses engagées au titre d'un fonds d'affectation spéciale seront rattachées à des dons spécifiques pour éviter les risques de financement croisé, et les rapports faisant état de ces dépenses seront libellés dans la monnaie locale, le cas échéant, et en dollars.
24. La prestation des services communs ou partagés planifiés sera aussi inscrite au budget PP, et ces services seront reliés entre eux, par l'intermédiaire de la chaîne de résultats, depuis les activités institutionnelles jusqu'au résultat stratégique relatif à l'ODD 17 en passant par les effets directs stratégiques du PAM. Les services communs dont bénéficie un bureau de pays seront matérialisés distinctement dans le budget PP de celui-ci. Lorsqu'un bureau de pays fournira des services communs à un autre bureau de pays, il ne les rattachera pas à un ODD et ne les intégrera pas dans son PSP, car les coûts y afférents seront inscrits au budget du bureau de pays bénéficiant des services.

Approche axée sur les résultats

25. Le fait que les composantes de coûts soient fondées sur les intrants et la fragmentation de la structure budgétaire font qu'il est difficile de communiquer sur les résultats ou les effets de l'assistance du PAM et d'apporter la preuve de l'optimisation des ressources.
26. Le budget PP est, comme le PSP, structuré autour des résultats et il établit un lien transparent entre les ressources et les résultats au moyen d'une "ligne de visée" partant des résultats stratégiques du PAM et passant successivement par les effets directs stratégiques et les activités pour arriver aux coûts (figure 2). Cette approche facilitera la gestion de la performance et l'établissement de rapports financiers ventilés par effet direct stratégique du PAM, ce qui permettra au Secrétariat de communiquer sur l'impact de l'assistance du PAM.

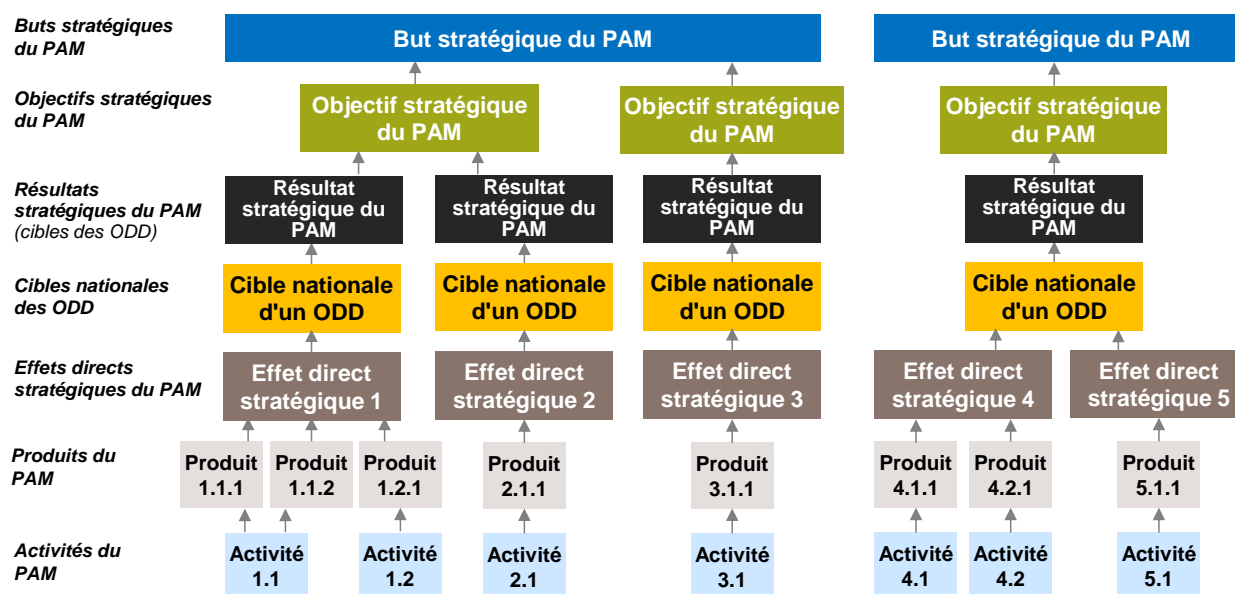
Figure 2: Structure du budget PP



⁸ Le cadre et la justification des programmes y afférents seront inclus dans le PSP.

27. La chaîne de résultats du PAM (figure 3) est le fondement de l'approche de la gestion axée sur les résultats que le PAM adopte au niveau des pays.

Figure 3: Chaîne de résultats du PAM



28. Les bureaux de pays formuleront leurs propres effets directs stratégiques, produits et activités conformément aux catégories normalisées définies dans le Cadre de résultats institutionnels, ainsi qu'à la terminologie harmonisée à l'échelle des Nations Unies de la gestion axée sur les résultats, adoptée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Groupe des Nations Unies pour le développement. Ce système offre aux bureaux de pays la souplesse nécessaire pour choisir les effets directs, les produits et les activités qui conviennent au contexte national, tout en permettant, grâce à l'utilisation de catégories normalisées, l'agrégation des résultats de tous les pays aux fins de l'établissement de rapports et de la gestion de la performance à l'échelle du PAM⁹.
29. Les effets directs stratégiques du PAM décrivent les effets à court et moyen termes qui contribuent à la réalisation des cibles nationales des ODD et à l'obtention des résultats stratégiques du PAM¹⁰. Ils déterminent également les personnes et les entités concernées, la portée géographique, les résultats recherchés et le calendrier prévu pour les interventions.
- 18.30. Dans la structure du budget PP, chaque effet direct stratégique du PAM est lié à un seul résultat stratégique du PAM ou à une cible d'un ODD et à un seul objectif stratégique. Pour préserver la "ligne de visée", il faut que les effets directs stratégiques soient relativement peu nombreux et en cas d'ambiguïté, il peut être nécessaire de reformuler un effet direct stratégique ou de le subdiviser en deux énoncés de résultat distincts pour bien montrer le lien de cause à effet.
31. Les dépenses seront comptabilisées sur la base des activités planifiées par le bureau de pays. L'importance et la visibilité des activités dans la structure du budget PP permettront aux responsables de recenser et de comparer les facteurs de coût dans des activités similaires dans tous les portefeuilles de pays et permettront d'étayer les décisions concernant la gestion et les programmes. On reliera les activités menées au niveau des pays aux catégories d'activités institutionnelles afin de permettre une meilleure comparaison des activités et des coûts entre les différents bureaux de pays et les différents types d'activités.

⁹ Pour plus de détails sur la conception et Les catégories normalisées du Cadre de résultats institutionnels, voir [lien versont indiquées dans le Cadre de résultats institutionnels à ajouter]document portant la cote WFP/EB.2/2016/4-B/1.

¹⁰ WFP/EB.A2/2016/5-B et Politique en matière de plans stratégiques de pays - Cinquièmeversion4-C/1.

- 32.** Afin de faciliter l'harmonisation avec le Cadre de résultats institutionnels et l'établissement de rapports à l'échelle du PAM, chaque effet direct stratégique défini pour un pays sera relié à une seule catégorie d'effets directs du PAM, et chaque produit défini pour un pays sera relié à une seule catégorie de produits du PAM.
- 33.** Le premier instrument d'approbation utilisé par le Conseil sera le PSP. Le budget PP accompagnant le PSP sera le budget global ventilé entre les quatre macrocatégories de coûts, qui sera approuvé sur la base du budget total de chacun des effets directs stratégiques du PAM, pour la durée du PSP. L'approbation du budget entraînera donc la création d'une enveloppe budgétaire pour chaque effet direct stratégique du PAM, ce qui renforcera l'approche axée sur les résultats de la budgétisation et constitue un changement fondamental par rapport à l'approche actuelle, selon laquelle les enveloppes budgétaires sont établies au niveau des composantes de coûts, ce qui offre moins de souplesse aux responsables.
- 34.** Le Secrétariat examine actuellement les informations dont la direction a besoin pour fournir des indicateurs fiables permettant d'apporter la preuve de l'optimisation des ressources aux États membres et aux donateurs. Par optimisation des ressources, le PAM entend le fait d'obtenir les meilleurs résultats pour ses bénéficiaires en utilisant judicieusement ses ressources. Le budget PP et le Cadre de résultats institutionnels sont des outils essentiels qui permettent au PAM d'instituer une "ligne de visée" reliant les résultats obtenus et les ressources utilisées afin d'améliorer la gestion de la performance et la mesure de l'efficacité. Les PSP, le Cadre de résultats institutionnels et les budgets PP seront conçus de façon à permettre au Secrétariat de suivre les indicateurs d'optimisation des ressources au niveau mondial. Grâce au chiffrage des coûts au niveau des activités et à l'existence de liens avec les catégories institutionnelles normalisées aux fins de comparaison, le Secrétariat sera plus à même de recenser les facteurs de coût.
- 35.** Le Secrétariat a bon espoir que cette structure du budget PP, plus transparente et établissant une "ligne de visée" reliant ressources et résultats à tous les niveaux de la hiérarchie budgétaire, contribue à accentuer l'importance accordée à la performance, en interne et au niveau des donateurs, à accroître le nombre de contributions multilatérales et à encourager les partenaires à contribuer à des niveaux plus élevés de la structure budgétaire ou par domaine thématique. Par ailleurs, le fait que les PSP portent sur plusieurs années et fournissent des informations au niveau des effets directs sur les résultats prévus pourrait offrir aux donateurs une base en vue de la fourniture de ressources sur plusieurs années.

Création d'une nouvelle structure de coûts

- 36.** L'actuelle structure de coûts, unique en son genre, a été conçue en premier lieu à l'appui du modèle créé pour l'apport de l'aide alimentaire. La responsabilité du budget est répartie suivant les différentes catégories de coûts, ce qui entraîne une fragmentation de la gestion du budget global. Les catégories de coûts sont fondées sur les intrants et sont regroupées par modalité: produits alimentaires, transferts de type monétaire et développement et augmentation des capacités.
- 37.** **La nouvelle structure de coûts répond à quatre impératifs:**
- i)** suivre par défaut quatre types de modalités de transfert (produits alimentaires, transferts de type monétaire, renforcement des capacités et prestation de services);
 - ii)** créer un système de classification des coûts qui permette le regroupement des informations sur les coûts dans des macrocatégories, que l'on peut ensuite ventiler;
 - iii)** donner la possibilité de décomposer les coûts de manière détaillée; et
 - iv)** permettre le regroupement des coûts conformément aux catégories de coûts harmonisées des Nations Unies et à d'autres classifications en tant que de besoin.

Macrocatégories de coûts

38. Les macrocatégories de coûts d'un budget PP refléteront les regroupements des coûts détaillés. Elles sont claires et transparentes, afin de faciliter la communication aux États membres et aux autres acteurs d'informations sur les résultats opérationnels et la valeur apportée aux bénéficiaires. Les dix composantes de coûts utilisées pour l'instant seront remplacées par quatre macrocatégories: coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects.

Transferts

39. Cette catégorie regroupe les coûts qui s'ajoutent directement à la valeur de transfert des modalités faisant appel aux produits alimentaires et aux transferts de type monétaire et au coût du transfert de l'assistance alimentaire, des transferts de type monétaire et des activités de renforcement des capacités et de prestation de services; ces coûts se rapportent directement à la modalité de transfert en question. Dans le cas des produits alimentaires et des transferts de type monétaire, les coûts mentionnés dans la rubrique Transferts se rapportent uniquement au transfert de l'assistance aux bénéficiaires. Dans le cas du renforcement des capacités et de la prestation de services, ils se rapportent à la fourniture de biens ou de services aux destinataires, par exemple des gouvernements hôtes, des organismes des Nations Unies ou d'autres partenaires. Tous les coûts mentionnés dans la rubrique Transferts feront l'objet d'un suivi par modalité.
40. On citera comme exemples de coûts de transfert, sans que cette liste soit limitative, le prix d'achat d'un produit alimentaire et les coûts afférents, par exemple pour le transport et l'entreposage, le coût des espèces ou des bons et les coûts afférents, par exemple pour la mise en place du mécanisme d'exécution, les coûts de distribution, les coûts des partenaires liés au transfert des ressources et les coûts directement imputables aux activités de renforcement des capacités et de prestation de services.

Mise en œuvre

41. Cette catégorie regroupe tous les coûts directement imputables à l'exécution des activités associées à un transfert. Ces coûts n'ajoutent aucune valeur au transfert et ne sont pas toujours spécifiques à une modalité. On peut citer comme exemples, sans que cette liste soit limitative, le personnel du PAM affecté à une activité, les examens, le suivi et l'évaluation directement en rapport avec cette activité, ainsi que les dépenses des bureaux de terrain liées à cette activité. On peut aussi retrouver dans cette catégorie le coût des examens, du suivi et des évaluations, et de la gestion des bénéficiaires – ciblage, sensibilisation, enregistrement –, ainsi que les intrants non alimentaires pour la mise en œuvre des activités, qui sont directement reliés à une activité mais pas à une modalité de transfert précise.

Coûts d'appui directs ajustés

42. Cette catégorie couvre les coûts qui sont gérés au niveau du pays et qui contribuent directement aux activités liées au transfert de l'assistance et à la mise en œuvre des programmes¹¹. On peut imputer ces coûts aux différentes activités en utilisant un pourcentage des coûts de transfert et de mise en œuvre qui sera propre au pays. Ce pourcentage sera calculé en fonction des coûts annuels de transfert et de mise en œuvre prévus dans le plan d'exécution établi pour le pays. Ces coûts ont trait à la présence du PAM dans un pays et varient en fonction de l'ampleur des activités qui y sont menées. On peut citer comme exemples, sans que cette liste soit limitative, les frais de gestion des bureaux de pays, par exemple pour les chefs d'unité, les loyers des bureaux de pays, les examens et les évaluations de portefeuilles de pays n'ayant pas directement trait à une activité spécifique, et certains coûts relatifs à la sécurité.

¹¹ L'analyse réalisée jusqu'à présent s'est concentrée sur les coûts propres aux différents pays. L'analyse en cours des coûts d'appui va déterminer quelles seraient les incidences de cette approche sur les coûts administratifs et d'appui aux programmes non liés à un pays.

Coûts d'appui indirects

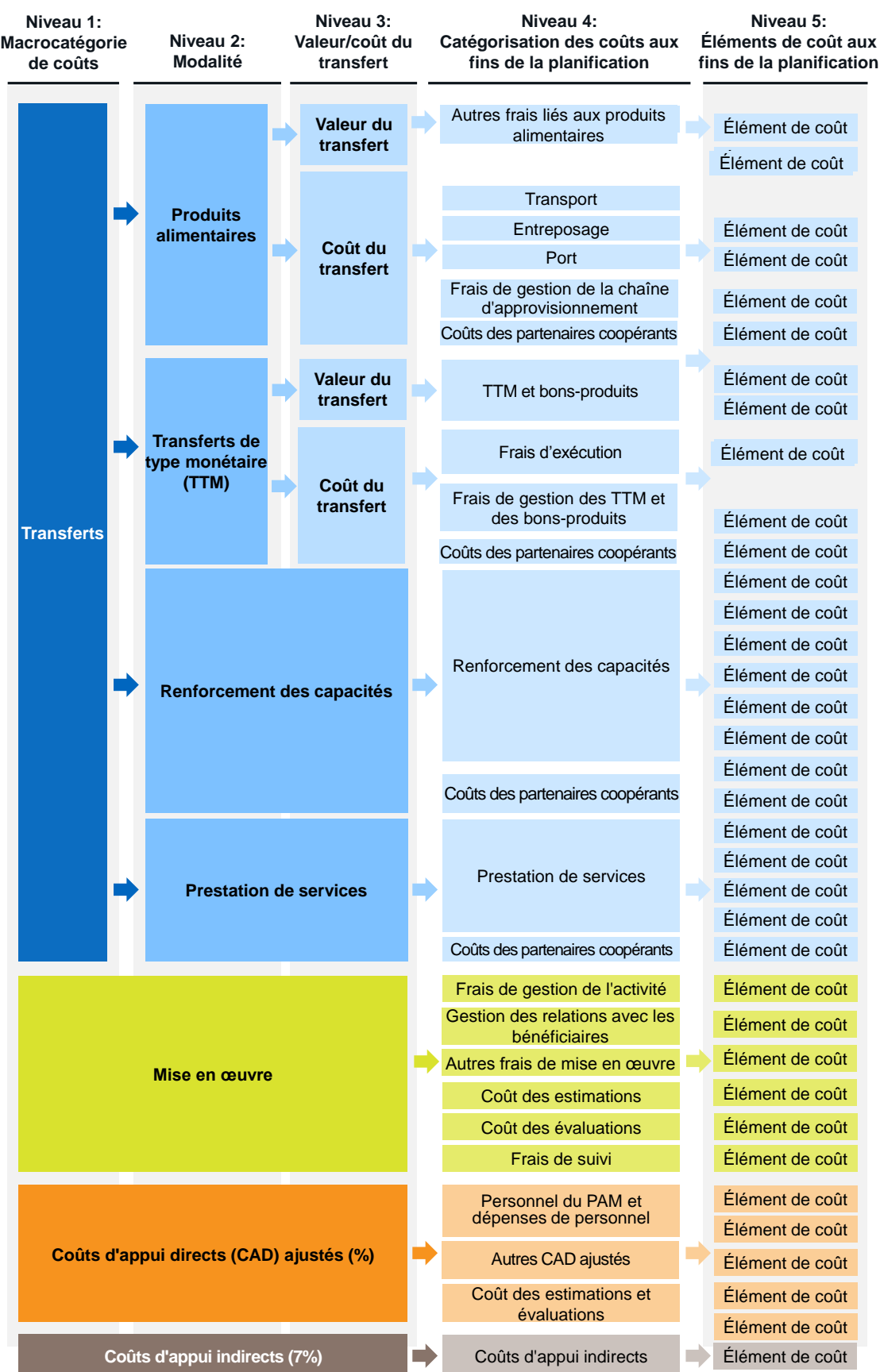
43. Les CAI sont les coûts qui contribuent à l'exécution d'activités mais que l'on ne peut pas relier directement à leur mise en œuvre.

Éléments et coûts détaillés pour la planification

44. Les coûts seront gérés à tous les niveaux – le système de classification des coûts va permettre au PAM de ventiler les macrocatégories de coûts jusqu'aux plus petits éléments de coût aux fins de la planification. Grâce à cette classification détaillée des coûts, le PAM sera davantage en mesure: i) de démontrer sa compétitivité; ii) de faire la preuve d'une gestion rigoureuse et transparente; et iii) de comprendre les liens entre les coûts et la mise en œuvre des activités et/ou la prestation des services, de façon à faciliter un chiffrage des coûts fiable et la comparaison des coûts.

45. Les responsables utiliseront la planification au niveau des activités et les informations détaillées sur les coûts pour analyser les facteurs de coût et des indicateurs essentiels tels que le coût moyen par ration, afin de choisir l'activité la plus efficiente et la plus efficace sur le plan opérationnel.

46. On trouvera à la figure 4 une illustration de la classification détaillée des coûts qui permettra aux responsables d'effectuer des analyses détaillées, depuis les quatre macrocatégories de coûts jusqu'aux coûts détaillés.

Figure 4: Hiérarchie de la classification des coûts dans le budget de portefeuille de pays

Capacité d'établissement de rapports multiples

47. En plus de l'analyse jusqu'aux éléments de coût détaillés, la hiérarchie de la classification des coûts permettra aussi le regroupement des coûts par pays, par résultat stratégique, par catégorie d'effets directs stratégiques, par catégorie d'activités ou par contribution, aux fins de l'établissement de rapports et pour étayer les décisions internes de gestion.
48. Conformément aux prescriptions du Sommet mondial sur l'action humanitaire et du rapport du Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire, le PAM entend garantir un maximum de transparence concernant ses opérations, leurs coûts et les résultats obtenus en simplifiant et en harmonisant les rapports établis à l'intention du Conseil, des partenaires, des donateurs et des bénéficiaires.

Harmonisation avec les catégories de coûts des Nations Unies

49. La nouvelle structure de coûts permettra aux responsables de visualiser les éléments de coût détaillés conformément aux catégories de coûts harmonisées des Nations Unies, dans la mesure du possible. Cette évolution est conforme à la recommandation de l'Examen quadriennal complet visant à harmoniser les pratiques d'exploitation et facilitera la planification et l'établissement de rapports conjoints, ainsi que la comparaison avec d'autres organismes.

Processus de planification annuelle

50. Les plans de gestion des opérations de pays faciliteront la mise en œuvre des PSP dans le cadre du processus de gestion interne du PAM. Ils constitueront le fondement du cycle de planification annuelle et se composeront du programme de travail pour un pays, comprenant les budgets pour les plans d'exécution établis sur la base des besoins et des ressources.
51. Les informations sur les opérations et le budget tirées des plans de gestion des opérations de pays, y compris les détails sur les activités, seront mises à la disposition des États membres au moyen d'un portail en ligne. Certains renseignements seront communiqués chaque année pendant toute la durée du PSP, notamment:
 - a) les modalités de transfert utilisées, par effet direct stratégique et par activité;
 - b) une vue d'ensemble des bénéficiaires, ventilée par groupe d'âge et par statut;
 - c) le nombre de bénéficiaires par effet direct stratégique et par activité, ventilé par sexe;
 - d) les rations alimentaires ou les transferts par activité pour chaque effet direct stratégique et chaque activité;
 - e) la ventilation des transferts par modalité; et
 - f) des données quantitatives, exprimées en dollars et s'il y a lieu en tonnage, et ventilées par effet direct stratégique et par activité.
52. En plus de recevoir les rapports établis par le PAM selon un cycle annuel, les États membres pourront utiliser le portail pour consulter et créer des rapports à tout moment et pour toute période jugée utile. Le portail rattachera également les ressources aux résultats et comprendra les budgets des effets directs stratégiques, ventilés par activité et assortis de leurs résultats escomptés respectifs (cibles se rapportant aux produits et aux effets directs).
53. Cette approche sera appliquée à tous les PSP en 2017. En milieu d'année, le Secrétariat examinera en consultation avec le Conseil l'information qu'il conviendra de conserver dans les PSP; les autres données qui pourraient être mises à disposition au moment de l'approbation des PSP; et/ou l'information qui pourrait être transférée au processus de planification de la gestion des opérations de pays.
54. Le portail en ligne sera périodiquement mis à jour, notamment les données sur les dépenses et les produits obtenus, ainsi que la description des activités classées par ordre de priorité en fonction du financement disponible.

55. Grâce à cette vue globale des opérations, couplée aux procédures officielles qui sont les siennes pour ce qui est d'approuver les PSP et le Plan de gestion ainsi que d'examiner le Rapport annuel sur les résultats, les rapports de pays normalisés et les rapports sur l'usage fait de la délégation de pouvoirs, le Conseil pourra s'acquitter plus facilement de sa mission de contrôle. Ces données contribueront aussi à l'information requise par les États membres aux fins de la mobilisation de ressources.
56. Le Secrétariat compte que le portail sera en ligne d'ici au deuxième trimestre de 2018. Jusqu'à cette date, l'information contenue dans les plans de gestion des opérations de pays sera mise à disposition par une autre voie pour tous les PSP pilotes en 2017 et pour tous les PSP et PSP provisoires au premier trimestre de 2018.
57. En consultation avec les donateurs, le Secrétariat examine aussi actuellement les obligations en matière de transmission d'informations en vue d'accroître la transparence et de normaliser les éléments contenus dans les rapports. L'établissement de rapports à l'échelle du PAM sur l'allocation des financements multilatéraux se poursuivra, tout comme le suivi des dépenses liées à une contribution spécifique.

Harmonisation avec les lignes de financement

58. Les politiques et les systèmes des donateurs permettent souvent d'utiliser des ressources provenant de lignes de financement distinctes destinées à l'aide humanitaire et au développement. Cette séparation permet aux donateurs de s'engager à allouer des fonds au développement afin d'assurer la prévisibilité et la stabilité nécessaires aux investissements à plus long terme, tout en préservant l'aptitude à débloquer rapidement des fonds humanitaires face à des situations d'urgence. Ces deux flux de financement sont fréquemment assortis de procédures et de responsabilités différentes et proviennent parfois de départements ou d'organismes différents. L'actuelle structure des catégories d'activités du PAM, composée des opérations d'urgence, des interventions prolongées de secours et de redressement, des projets de développement et des opérations spéciales, est harmonisée avec certaines des lignes de financement distinctes des partenaires consacrées à l'aide humanitaire ou au développement, mais pas avec toutes.
59. Le Secrétariat se félicite des engagements pris lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire visant à surmonter le clivage entre action humanitaire et développement en permettant un financement cohérent qui évite la fragmentation et encourage les effets directs collectifs et les annonces de contribution en vue d'accroître le financement pluriannuel dans des contextes humanitaires. De fait, plusieurs partenaires donateurs ont alloué un financement pluriannuel à des opérations du PAM à vocation davantage humanitaire.
60. La nouvelle architecture institutionnelle doit inciter les partenaires à engager des fonds et leur donner l'assurance que le financement est utilisé de manière adaptée aux différents contextes, en conformité avec les prescriptions d'ordre législatif et politique qui sont les leurs. Afin de garantir une harmonisation accrue de l'architecture institutionnelle et des lignes de financement, le PAM mettra à l'essai diverses approches dans les pays où les PSP seront mis en œuvre à titre expérimental en 2017.
61. La première étape consiste à donner de la visibilité à la nature de l'intervention dans la formulation des effets directs stratégiques du PAM. Des directives institutionnelles sont en cours d'élaboration à cet égard afin que des éléments normalisés et cohérents soient utilisés dans la rédaction de ces effets directs. Les effets directs stratégiques du PAM impulsés par les pays sont liés à un résultat stratégique et à un domaine d'action (intervention face à une crise, renforcement de la résilience ou causes profondes). Ils indiqueront les personnes et entités concernées, la portée géographique, les résultats recherchés et le calendrier prévu pour l'intervention. Les expérimentations conduites en 2017 permettront de veiller à ce que le niveau d'information fourni dans le PSP, le budget PP et le plan de gestion des opérations de pays soit suffisant pour faciliter la mobilisation de ressources et les décisions concernant le financement. La figure 5 illustre le mode de formulation des effets directs stratégiques.

Figure 5: Exemple de formulation d'effets directs stratégiques du PAM

1	2	3	4
QUI Population cible	OÙ Lieu géographique	RÉSULTAT	QUAND Changement escompté et domaine stratégique
Enfants	Dans les districts prioritaires ayant des taux élevés de pauvreté et de malnutrition	Les <u>taux de retard de croissance</u> tendent à être conformes aux cibles nationales et mondiales	D'ici à 2025 R2S
Communautés, personnes et institutions en situation d'insécurité alimentaire	Dans les zones particulièrement vulnérables au changement climatique	Se sont <u>adaptées au changement climatique</u>	D'ici à 2021 RS4
Réfugiés, personnes déplacées et autres personnes en situation d'insécurité alimentaire touchées par un choc	En Équateur	Ont <u>accès à des aliments en quantité suffisante et à une nutrition adéquate</u>	Toute l'année RS1
Personnes en situation d'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés	Dans les districts les plus touchés	Sont en mesure de <u>couvrir les besoins alimentaires et nutritionnels de base</u>	Pendant de graves chocs saisonniers ou autres perturbations RS1

62. La formulation des effets directs stratégiques, étayée par le lien avec les activités, mettra en lumière l'harmonisation avec les lignes de financement des partenaires, de manière à assurer le déploiement précis des fonds, en conformité avec les prescriptions législatives ou politiques des partenaires.
63. La deuxième étape porte sur l'examen des étiquettes ou des catégories d'effets directs afin de faire la distinction entre les divers effets directs stratégiques. Deux méthodes potentielles ont été examinées, reposant sur les contextes situationnels décrits dans le Plan stratégique et les domaines d'action définis. Le Secrétariat a constaté que la préférence allait à ces derniers, étant donné que les contextes situationnels se recoupent au titre du Plan stratégique, ce qui rendrait irréalisables les relations individuelles qui sont nécessaires pour garantir l'harmonisation avec les lignes de financement.
64. L'option prévoyant des étiquettes s'excluant mutuellement pour tous les effets directs stratégiques utiliserait les catégories de domaines d'action élaborées pour la formulation des effets directs stratégiques comme étiquettes du système (intervention face à une crise, renforcement de la résilience, causes profondes). Des règles strictes s'appliqueraient dans le cadre de cette méthode, en vertu desquelles chaque effet direct stratégique ne pourrait être classé que dans une seule catégorie:
- Intervention face à une crise*: l'intervention se produit sur fond de crise, et vise à apporter des secours et à préserver la sécurité alimentaire et la nutrition. Elle pourrait également prévoir des mesures de relèvement afin de rétablir les moyens d'existence. Cette catégorie d'effets directs cible les personnes déplacées, les réfugiés, les communautés d'accueil vulnérables, et les populations souffrant de malnutrition et en situation d'insécurité alimentaire qui sont touchées par un choc (conflit, catastrophe naturelle, crise économique).
 - Renforcement de la résilience*: le PAM intervient pour favoriser la résilience dans la perspective de crises futures. Son objectif est d'aider les gens et les institutions à faire face à de futurs chocs et de leur permettre de développer leurs actifs et leurs capacités, et dans certains cas également de se relever à la suite d'une crise. Cette catégorie d'effets directs concerne généralement les personnes, les communautés et les institutions dans les zones touchées par l'insécurité alimentaire ou la pauvreté, exposées aux aléas ou vulnérables face au changement climatique.

- iii) *Causes profondes*: le PAM intervient sur fond de besoins et de vulnérabilités existant de longue date et/ou n'ayant pas encore fait l'objet d'une action particulière. Les mesures visent à s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité, parmi lesquelles l'indisponibilité de nourriture, la pauvreté, le manque d'accès à l'éducation et aux services sociaux de base, etc. L'objectif est de garantir et de préserver la sécurité alimentaire et la nutrition des personnes et des communautés les plus vulnérables tout en renforçant la capacité des institutions à répondre à leurs besoins. Cette catégorie d'effets directs cible généralement les personnes et les communautés en proie à l'insécurité alimentaire chronique, qui n'arrivent pas à échapper à la pauvreté et qui n'ont guère accès aux services.
65. Une troisième étape implique le renforcement de notre aptitude à communiquer les résultats. La structure des budgets PP permettra au PAM d'accepter des fonds provenant de différents comptes pour différentes utilisations, et d'en garder trace tout au long de la réalisation des activités, jusqu'à l'obtention des effets directs recherchés.
66. Les PSP, les budgets PP et le nouveau Cadre de résultats institutionnels permettront d'atteindre un degré inédit de transparence et d'information sur l'impact de l'action du PAM à l'intention de nos partenaires, de nos donateurs et de nos bénéficiaires. Si un partenaire a besoin de rendre compte d'un financement, qu'il soit affecté à une fin précise ou "multilatéral", par exemple en cas de situation d'urgence, le PAM sera en mesure de lui fournir des informations de façon plus précise et plus transparente que par le passé au travers du Cadre de résultats institutionnels, et de communiquer des comptes rendus plus exhaustifs aux donateurs, notamment des rapports sur l'utilisation des fonds multilatéraux au niveau des effets directs stratégiques, par exemple. Le processus de prise de décisions relatives aux allocations multilatérales sera également actualisé.
67. L'étiquetage et l'harmonisation rigoureuse de notre architecture institutionnelle avec les lignes de financement des donateurs comportent certains risques. Le premier risque détecté a trait au fait que la nouvelle architecture pourrait ne pas être complètement harmonisée avec tous les flux de financement des donateurs. Le deuxième tient à l'éventualité que la fragmentation des flux de financement augmente au niveau des bureaux de pays. Le troisième risque serait une augmentation possible de l'affectation de fonds à des usages spécifiques. Enfin, le Secrétariat reconnaît que les mérites des étiquettes, des catégories et de la formulation des effets directs stratégiques du PAM seront fonction de la qualité des directives élaborées, et qu'il sera nécessaire de mettre en place un important dispositif de développement des capacités et de formation dans toute l'organisation.
68. Le Secrétariat est résolu à tester tous les aspects des étapes indiquées ci-dessus dans le cadre de l'expérimentation en 2017 des PSP et des budgets PP, ainsi qu'à faire participer les donateurs à chaque étape. Les débats pour décider si la quantité d'information est suffisante pour prendre des décisions concernant le financement et la communication au Conseil des enseignements tirés de l'expérience aideront à affiner le cadre relatif aux programmes et au financement.

Principe du recouvrement intégral des coûts

69. Le PAM étant financé entièrement au moyen de contributions volontaires, il faut retenir le principe de recouvrement intégral des coûts lorsqu'on envisage une réforme de l'architecture financière. Aux termes de l'article XIII.2 du Statut, qui énonce le principe de recouvrement intégral des coûts, les donateurs doivent verser les montants nécessaires pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à chaque contribution¹².
70. Le principe de recouvrement intégral des coûts et les dispositions correspondantes du Statut demeureront applicables. Le Secrétariat note que ce principe avait été conçu au départ pour des contributions en nature et en espèces pour l'achat de nourriture. L'article XIII.4 du Règlement général traite de l'application du recouvrement intégral des coûts à différents types de contributions de façon à couvrir les coûts opérationnels, les CAD et les CAI. Le recouvrement

¹² Les dérogations au principe de recouvrement intégral des coûts figurent à l'article XIII.4(g) du Règlement général.

intégral des coûts se fait essentiellement par la mise en réserve d'une partie de chaque contribution de façon à couvrir les coûts connexes, selon les modalités décrites à l'article XIII.4 du Règlement général; parmi les exemples figurent les autres coûts opérationnels directs, dans le cas desquels un taux moyen par tonne est appliqué à la composante alimentaire du projet. Il est envisagé de faire figurer le recouvrement intégral des coûts dans le Règlement général comme un principe de politique générale et non plus de manière détaillée comme c'est le cas actuellement.

71. Compte tenu de la diversité grandissante de l'assistance du PAM, de la nouvelle structure de budget PP proposée et des modifications de la structure des coûts envisagées, le Secrétariat a réexaminé les modalités d'application du recouvrement intégral des coûts afin d'en simplifier la conception et de la rendre applicable à tous les types de contribution, tout en veillant à ce que les donateurs versent des montants suffisants pour couvrir les coûts de transfert et de mise en œuvre connexes.
72. Comme la plupart des projets ne sont pas intégralement financés, les taux de recouvrement intégral des coûts sont souvent révisés et peuvent être à l'origine d'excédents ou de déficits budgétaires. Il est donc proposé que les calculs de recouvrement intégral des coûts se fondent sur le plan annuel d'exécution établi en fonction des ressources¹³ de façon à refléter la réalité opérationnelle des bureaux de pays, et notamment l'ampleur des opérations dans le pays et des coûts afférents. Grâce à cette proposition, et à une programmation plus précise, il devrait être beaucoup moins nécessaire de réviser les taux.
73. La nouvelle méthode de recouvrement intégral des coûts repose sur la nécessité de distinguer le principe même de recouvrement intégral des coûts de la manière de traiter chaque type de contribution. Le recouvrement intégral des coûts continuerait de s'effectuer au niveau des contributions et reposerait sur les macrocatégories de coûts (coûts de transfert et de mise en œuvre, CAD ajustés et CAI). Les coûts de transfert et de mise en œuvre seraient calculés en fonction du niveau d'affectation de la contribution (activité, effet direct stratégique ou résultat stratégique); la composante CAD ajustés, elle, serait calculée comme une proportion à l'échelle du pays des coûts de transfert et de mise en œuvre consolidés, qui varieraient d'un pays à l'autre. Les CAI et le taux de recouvrement correspondant, actuellement de 7 pour cent, resteraient inchangés¹⁴.

Gouvernance

74. Comme l'indique l'article VI.2(c) du Statut, l'un des rôles fondamentaux du Conseil consiste à approuver les programmes, les projets et les activités du PAM. L'analyse des approbations budgétaires sur ces cinq dernières années souligne le rôle central du Conseil dans l'approbation d'un montant budgétaire moyen de 4 milliards de dollars par an, soit 52 pour cent environ du montant du budget approuvé pour les projets du PAM.
75. Les modifications qu'il est proposé d'apporter au modèle de gouvernance visent à préserver le rôle que joue le Conseil dans le processus d'approbation tout en renforçant ses fonctions de contrôle stratégique et en conservant au PAM l'aptitude d'intervenir rapidement face à des situations d'urgence. Dans la politique en matière de PSP, le Secrétariat présente le processus d'approbation des PSP et de leurs révisions, et fait observer que le Conseil devra revoir les pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour l'approbation des programmes et les révisions budgétaires¹⁵.
76. Sans préjudice des dispositions du paragraphe 80, le Conseil approuvera tous les nouveaux PSP accompagnés de leur budget PP. Il s'agit là d'un changement important puisque les PSP comprendront des éléments qui ne sont actuellement pas soumis à l'approbation du Conseil, notamment les opérations d'urgence et opérations spéciales prolongées, prévisibles

¹³ On a réalisé des essais dans le cadre de l'axe de travail sur la planification fondée sur les ressources pour tester le recouvrement intégral des coûts sur la base des plans d'exécution fondés sur les ressources, qui ont montré que le budget plus réaliste permettait une programmation plus précise et une utilisation plus efficace des ressources. Les plans d'exécution ont été normalisés et intégrés aux fins de l'élaboration du Plan de gestion pour 2017-2019.

¹⁴ Le taux applicable aux CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration.

¹⁵ Les modifications de la délégation de pouvoirs seront étudiées dans le contexte de l'examen du cadre de financement.

et/ou récurrentes, et autant que possible les fonds d'affectation spéciale. En outre, l'approche reposant sur des portefeuilles axés sur les résultats éclairera et renforcera le contrôle exercé par le Conseil. Ainsi, la collaboration avec le Conseil assumera un caractère plus stratégique, moins fragmenté, et le Conseil bénéficiera d'une vue plus globale du travail du PAM.

77. Comme déterminé dans la politique en matière de PSP et compte tenu des dispositions du paragraphe 80, à l'exception des révisions apportées aux opérations d'urgence, le Conseil sera appelé à approuver les révisions entraînant une modification fondamentale de l'axe stratégique de l'action du PAM dans un pays, prévoyant l'ajout et/ou la suppression dans le PSP d'au moins un effet direct stratégique du PAM.
78. Pour préserver la capacité du PAM à réagir rapidement, les opérations relatives aux crises soudaines et autres situations d'urgence non prévues¹⁶ continueront d'être approuvées par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO, en vertu des pouvoirs qui leurs sont délégués au titre de l'article X.6 du Statut.
79. Sans préjudice des dispositions du paragraphe 80, dans le cas des révisions des PSP qui n'entraînent pas une modification fondamentale de l'axe stratégique de l'action menée et qui n'ont pas trait à une intervention d'urgence, il est nécessaire de revoir les niveaux de délégation de pouvoirs pour veiller à ce que le rôle du Conseil en matière de gouvernance soit productif et axé sur les risques sans être excessivement lourd. Une proposition tenant compte des enseignements tirés des PSP mis en œuvre à titre pilote sera parachevée en 2017, en étroite collaboration avec les États membres. Lors des consultations informelles prévues cette même année, les analyses et les données disponibles sur les seuils envisageables, feront l'objet d'exposés, de sorte que tous les renseignements voulus soient dûment communiqués. La version finale de la proposition fixant le montant exact des seuils applicables à la délégation de pouvoirs sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017; si elle est approuvée, elle entrera en vigueur en 2018. Le Secrétariat propose également que les seuils approuvés pour la délégation de pouvoirs soient réexaminés au bout d'un certain nombre d'années.
80. Comme cela est expliqué dans la politique en matière de PSP, dans les cas où un PSP ou un nouvel effet direct stratégique sera intégralement financé par le pays hôte, s'appliqueront alors les dispositions des articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, qui prévoient la délégation du pouvoir d'approbation des projets bilatéraux au Directeur exécutif, sauf si le gouvernement hôte préfère que le PSP ou l'effet direct stratégique soit soumis au processus classique d'approbation des PSP. Pendant la phase pilote, en 2017, on examinera plus avant l'interaction entre les processus d'approbation des PSP et des révisions de PSP par le Conseil et le pouvoir d'approuver les projets bilatéraux conféré au Directeur exécutif en vertu de l'article 5 du Règlement financier.

Dispositions provisoires pour 2017

81. Le premier groupe de PSP et le budget PP associé à chacun à titre expérimental devraient être présentés au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2017. Un deuxième groupe sera présenté à la session annuelle de 2017. Le Secrétariat rendra compte au Conseil de la mise en œuvre des plans pilotes, et recommandera si nécessaire des ajustements aux cadres sous-jacents relatifs aux programmes et au financement en fonction des résultats de cette mise en œuvre¹⁷.
82. S'agissant des budgets PP de 2017, la mise en application du nouveau cadre de financement entraînera certaines incohérences par rapport aux dispositions actuelles du Règlement général et du Règlement financier du PAM. Le Conseil devra donc autoriser – uniquement pour les PSP

¹⁶ Non prévues lors de l'élaboration du plan stratégique de pays.

¹⁷ Les budgets PP seront mis à l'essai en 2017 uniquement. En conséquence, et sauf impératif contraire, les éléments de budget PP pilote des PSP approuvés par le Conseil en 2017 deviendront des budgets PP à part entière sans que le Conseil doive pour cela les examiner ou les approuver à nouveau, et ce dès que le cadre révisé normatif et de financement entrera en vigueur en 2018. Ces CSP seront alors régis par le cadre normatif et de financement qui sera parachevé puis approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017.

pilotes approuvés durant la période de transition entre la première session ordinaire de 2017 et le 31 décembre 2017 – des dérogations aux dispositions de l'article XIII.4 du Règlement général et des articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier concernant les catégories de coûts et les modalités du recouvrement intégral des coûts, uniquement dans les cas où ces dérogations seront nécessaires pour permettre l'application des principes susmentionnés relatifs aux budgets PP dans le cadre des PSP pilotes et aux budgets PP eux-mêmes.

- 83. Comme indiqué dans la politique en matière de PSP, pour que les nouveaux cadres relatifs aux programmes et au financement puissent entrer en vigueur à compter de 2018, le Règlement général et le Règlement financier du PAM devront être amendés dans trois domaines: i) les pouvoirs délégués au Directeur exécutif et au Directeur général de la FAO¹⁸; ii) l'application du principe de recouvrement intégral des coûts et l'introduction des nouvelles catégories de coûts; et iii) la terminologie et les définitions à adapter à la nouvelle structure des coûts. Aucune modification du Statut du PAM n'est envisagée.**
- 84. Pendant toute l'année 2017, le Secrétariat tiendra des consultations informelles pour examiner les amendements proposés, qu'il soumettra ensuite au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017¹⁹.**
- 85. Dans l'intervalle, et jusqu'à la fin de 2017, il est proposé d'accorder au Directeur exécutif des pouvoirs temporaires l'autorisant à approuver, si besoin est, les révisions apportées au budget des PSP pilotes, sous réserve de la délégation de pouvoirs prévue dans le cas des opérations d'urgence. Ces révisions budgétaires feraient l'objet d'un rapport présenté au Conseil et constitueraient une source d'informations utiles pour la révision de la délégation de pouvoirs.**
- 86. D'ici au début de l'année 2017, le système informatique sera prêt pour faciliter la mise en œuvre des PSP pilotes et mettre à l'essai les budgets PP. Cette période d'essai permettra d'analyser les structures d'appui, l'état de préparation organisationnelle et les amendements à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM. Le Secrétariat consultera ses partenaires à propos de l'état de préparation de leurs systèmes, et il tiendra le Conseil régulièrement informé de la mise en œuvre des activités pilotes et lui présentera toute recommandation nécessaire à l'ajustement des cadres relatifs aux programmes et au financement.**

Estimation préliminaire des ressources à prévoir

- 87. KPMG procède actuellement à l'estimation des financements requis par le passage au nouveau cadre de financement pour l'année 2017 et le début de 2018. Le Secrétariat fera le point une fois que le devis aura été finalisé, qu'il aura été revu par la direction et que celle-ci aura donné son aval.**

IV. Planification fondée sur les ressources

- 88. Le programme de travail du PAM se compose actuellement de projets conçus à partir d'évaluations des besoins menées en collaboration avec des homologues gouvernementaux et des partenaires. C'est un plan d'intervention fondé sur les besoins²⁰ qui se présente de fait comme un appel à la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des opérations; il continuera**

¹⁸ Le rôle du Directeur général de la FAO pour ce qui est d'approuver les opérations d'urgence en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués demeurera le même.

¹⁹ Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Comité financier de la FAO donneront des avis sur les amendements à apporter au Règlement financier et au Règlement général pour ce qui est de la gestion financière du PAM, avant la deuxième session ordinaire de 2017. Une fois que le Conseil les aura approuvés, les amendements au Règlement général seront communiqués, pour information, au Conseil économique et social des Nations Unies et au Conseil de la FAO.

²⁰ Sauf impératif contraire, les PSP pilotes deviendront des PSP à part entière sans que le Conseil doive pour cela les examiner ou les approuver à nouveau, et ce dès que le cadre révisé normatif et de financement entrera en vigueur en 2018. Ces CSP seront alors régis par le cadre normatif et de financement qui sera finalisé et approuvé par le Conseil à sa deuxième session de 2017.

²⁰ À l'exception des activités de développement, comme le stipule l'article X.8 du Règlement général.

de servir de référence pour les activités de plaidoyer menées par le PAM en faveur du financement intégral des interventions réalisées pour subvenir aux besoins des bénéficiaires.

89. Les besoins opérationnels dépassent systématiquement le montant des contributions effectives; nombre de bureaux de pays tentent actuellement de résoudre ce problème en hiérarchisant les mesures d'assistance en fonction des prévisions de ressources. À la demande du Conseil, un premier exercice de hiérarchisation des priorités avait été mené et présenté dans le Plan de gestion pour 2014-2016, afin de montrer comment les responsables prévoyaient d'adapter la programmation dans l'hypothèse où les ressources ne permettraient de couvrir qu'une partie des besoins opérationnels, et quelles en seraient les conséquences pour les bénéficiaires. Dans les plans de gestion suivants, un plan de travail hiérarchisé par ordre de priorité a été établi sur la base des prévisions de financement par pays.
90. L'axe de travail relatif à la planification fondée sur les ressources est guidé par les besoins en matière de gestion interne des ressources. L'objectif est d'uniformiser les plans d'exécution²¹, créant ainsi dans les bureaux de pays une seconde strate de planification opérationnelle qui permet de faire clairement la distinction entre "besoins" et "plans". Cette approche a été mise à l'essai dans neuf bureaux de pays²². Le personnel de ces bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège a constaté que les plans d'exécution présentaient les avantages suivants:
- ils permettent aux bureaux de pays de planifier leurs opérations 12 à 18 mois à l'avance, sur la base des prévisions de ressources;
 - ils contribuent à améliorer la planification et la gestion de la performance, ainsi qu'à accroître la coordination, au niveau du bureau de pays, de tous les domaines fonctionnels concernés;
 - ils donnent plus de visibilité à la chaîne et à la filière d'approvisionnement;
 - ils favorisent l'instauration d'un dialogue avec les gouvernements hôtes et les partenaires sur la planification à plus long terme;
 - ils permettent l'établissement de taux plus réalistes pour la planification des coûts associés que ce qui est le cas avec les plans fondés sur les besoins; et
 - ils permettent de prévoir les excédents/déficits possibles au niveau des coûts associés.
91. Dans le cadre de la préparation du Plan de gestion pour 2017-2019, chaque bureau de pays a établi pour 2017 un plan d'exécution fondé sur les ressources. Ces plans ont été rassemblés de manière à constituer le plan de travail global hiérarchisé.
92. Les enseignements tirés des phases expérimentales ont contribué à définir les mesures à prendre pour permettre aux bureaux de pays de passer à la structure de budget PP en 2017 et 2018, notamment l'établissement des prévisions de financement au niveau des effets directs stratégiques et la hiérarchisation des activités des PSP.

V. Préfinancement global

93. L'objectif de l'axe de travail consacré au préfinancement global est d'accorder aux bureaux de pays des autorisations budgétaires globales aux premiers stades de la procédure afin de réduire les effets du morcellement des flux de financement, d'accroître la prévisibilité des ressources et de maximiser l'efficacité et l'efficacités²³. Le concept de préfinancement global est en fait une extension du dispositif actuel de prêts internes en faveur des projets, qui permet d'accorder des prêts en utilisant comme garantie les contributions prévues²⁴. Les avances globales ne sont pas

²¹ Précédemment appelés "plans fondés sur les ressources".

²² Voir l'annexe I pour en savoir plus sur la planification fondée sur les ressources et les initiatives menées à titre pilote.

²³ Voir l'annexe I pour en savoir plus sur le préfinancement global et les initiatives menées à titre pilote.

²⁴ Certaines contributions prévues ne peuvent être utilisées comme garantie en raison des conditions imposées par les donateurs.

liées aux prévisions de contributions en espèces par donateur: elles sont liées au niveau de ressources qu'un bureau de pays s'attend à recevoir pour une année donnée sur la base d'informations relatives aux tendances passées et d'une bonne connaissance des intentions des donateurs. Des projets pilotes de préfinancement global sont en cours dans cinq pays²⁵. Les responsables des bureaux de pays concernés ont mis en évidence les avantages suivants:

- une prévisibilité accrue des ressources, qui permet de planifier à plus long terme la composition des rations et de diminuer les rations moins fréquemment;
- une plus grande efficacité de la chaîne d'approvisionnement, résultant du fait que les denrées sont livrées directement du port au pays concerné et que les coûts de transbordement sont réduits – entreposage et manutention;
- une réduction des délais d'achat, de transport et de livraison des produits alimentaires jusqu'aux points de distribution finale;
- une diminution de la fréquence des ruptures d'approvisionnement, les ressources nécessaires pour procéder aux premiers transferts de type monétaire étant disponibles avant l'arrivée des contributions;
- une plus grande efficacité opérationnelle, les produits alimentaires étant prépositionnés avant le début de la saison des pluies et les coûts de transport moins élevés;
- des économies accrues, les produits alimentaires étant achetés au moment de la récolte, lorsque les prix sont bas;
- des projections améliorées permettant de mieux planifier la mobilisation des ressources; et
- une obligation redditionnelle accrue du fait de l'établissement de projections de contributions fiables et réalistes.

94. Les responsables ont fait observer que la gestion interne des avances pourrait être améliorée, notamment en accélérant l'autorisation des demandes de préfinancement global et le déblocage des fonds par le Siège pour renforcer la prévisibilité des ressources et diminuer la fréquence des ruptures d'approvisionnement.

95. Les conditions imposées par les donateurs concernant leurs contributions ont entravé la mise en œuvre du projet pilote de préfinancement global. L'affectation de contributions à des fins spécifiques et d'autres restrictions imposées par les donateurs réduisent la capacité des bureaux de pays à rembourser les avances globales, limitant ainsi la prévisibilité et la flexibilité qui sont nécessaires pour optimiser l'assistance alimentaire fournie aux bénéficiaires. La période de validité des subventions constitue également un problème non négligeable, les bureaux de pays ayant des difficultés à effectuer les remboursements lorsque la durée de validité d'une subvention ne correspond pas à la période durant laquelle un préfinancement a été utilisé.

96. Au cours du premier trimestre de 2017, le Boston Consulting Group effectuera une analyse visant à déterminer les gains d'efficacité et d'efficacé, ainsi que les risques qu'ils comportent. Le Secrétariat transmettra les résultats de cette analyse aux partenaires dans le cadre de l'action qu'il mène pour inciter les donateurs à assouplir les restrictions qu'ils imposent à leurs contributions et qui perturbent l'octroi de l'assistance alimentaire.

97. Le tableau 1 recense les bureaux de pays participant à l'expérimentation de la planification fondée sur les ressources et du préfinancement global.

²⁵ L'expérimentation et les remboursements au titre du préfinancement global se poursuivront tout au long de 2016.

<u>TABLEAU 1: RÉCAPITULATIF DES PLANS FONDÉS SUR LES RESSOURCES ET DES MONTANTS AVANCÉS AU TITRE DU PRÉFINANCEMENT GLOBAL (EN AOÛT 2016)</u>					
<u>Pays</u>	<u>Projet</u>	<u>Plan 2016 fondé sur les besoins*</u>	<u>Plan 2016 fondé sur les ressources</u>	<u>Montant des avances globales consenties</u>	<u>Montant des remboursements</u>
<i>En millions de dollars</i>					
<u>Éthiopie</u>	<u>IPSR 200700</u>	<u>163</u>	<u>97</u>	<u>42,1</u>	<u>42,1</u>
<u>Kenya</u>	<u>IPSR 200737</u>	<u>118</u>	<u>89</u>	<u>11,5</u>	<u>11,5</u>
<u>Kenya</u>	<u>IPSR 200736</u>	<u>114</u>	<u>65</u>	<u>8,3</u>	<u>4,5</u>
<u>Kenya</u>	<u>Programme de pays 200680</u>	<u>30</u>	<u>27</u>	<u>9,5</u>	<u>5,7</u>
Mali	IPSR 200719	106*	73	15,0	13,8
Nicaragua	Programme de pays 200434	9,9*	7,5	1,3	0,3
<u>Soudan</u>	<u>IPSR 200808</u>	<u>347</u>	<u>270</u>	<u>13,0</u>	<u>13,0</u>
<u>TOTAL</u>				<u>100,7</u>	<u>90,9</u>

* Révision budgétaire en cours.

ANNEXE I**Examen du cadre de financement et participation des partenaires**

1. En consultation avec les directeurs de pays du PAM et le Conseil¹, quatre objectifs ont été définis ~~debut 2015~~ pour guider l'examen du cadre de financement:
 - accroître la prévisibilité des ressources de manière à ce que les bureaux de pays puissent optimiser l'efficacité et l'efficacite des opérations;
 - accroître la souplesse en vue de mieux répondre aux besoins opérationnels, tout en veillant à préserver la rigueur de la gestion, de l'information et de l'analyse financières;
 - renforcer l'obligation redditionnelle en reliant gestion des ressources et performance; et
 - simplifier le cadre de gestion des ressources.
2. **Trois axes de travail se sont vu accorder la priorité: la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle, la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global. Ils ont été abordés comme des modules distincts, mais liés, en 2015 et 2016 afin de faire des progrès vis-à-vis de des axes de travail chacun et de l'ensemble du cadre de financement.**
3. Le Secrétariat a abordé l'examen du cadre de financement en suivant une approche ascendante. Dès le début, les bureaux de pays ont fait part de leur expérience et participé à la conception et à la mise en œuvre des axes de travail. La planification fondée sur les ressources a été mise à l'essai dans neuf bureaux de pays et le préfinancement global dans cinq, tandis que huit bureaux de pays ont pris part à l'expérimentation du modèle de budget PP.

Budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle: mise au point et élaboration de la structure du budget de portefeuille de pays

- ~~2.4.~~ Il a été convenu **au départ** que trois principes fondamentaux demeureraient inchangés, à savoir la nature volontaire du financement du PAM, le principe du recouvrement intégral des coûts et le suivi des dépenses liées à une contribution spécifique. Cependant, le Secrétariat a noté son intention de réviser et de simplifier l'application du recouvrement intégral des coûts aux contributions.
- ~~5.~~ La phase d'analyse de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle a débuté mi-2015 par l'examen de la structure du budget du PAM et des cadres de financement d'autres organismes des Nations Unies, d'organisations non gouvernementales et d'entités du secteur privé. Les entretiens menés avec des responsables dans les bureaux de pays ont apporté des éclairages sur les problèmes liés à la budgétisation dans différents contextes.
- ~~3.6.~~ Une synthèse présentée en septembre 2015 au Groupe d'experts chargé de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle² précisait les éléments indispensables à une structure budgétaire propre à: i) maximiser l'aptitude du PAM à répondre avec efficacité et efficacité aux besoins opérationnels prioritaires; ii) assurer une gestion financière disciplinée, ainsi que la production d'analyses et de rapports rigoureux; et iii) faciliter la mobilisation de fonds.
- ~~7.~~ Deux structures budgétaires préliminaires ont été élaborées: l'une fondée sur les activités des bureaux de pays et l'autre sur les résultats stratégiques du PAM. Toutes deux ont servi de modèle aux budgets des bureaux du PAM en Colombie, en Indonésie, en Jordanie, en Ouganda et au Zimbabwe afin d'en tester la viabilité, la facilité d'utilisation et l'efficacité, et d'en déterminer les incidences sur la gouvernance et la mobilisation de fonds. Ces bureaux ont fait observer que, du point de vue de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion des opérations, les

¹ WFP/EB.A/2014/6-D/1*.

² Le groupe de travail comprend des participants provenant de bureaux de pays, de bureaux régionaux et de domaines fonctionnels au Siège.

activités, tout en découlant des résultats stratégiques du PAM, devaient constituer le cœur de la structure.

8. En novembre 2015, le Groupe d'experts chargé de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle a examiné les résultats obtenus avec les modèles préliminaires mis à l'essai et a proposé une structure applicable au budget PP prévoyant:

- une période de planification unique englobant toutes les opérations d'une année civile dans tous les contextes;
- une approche axée sur les résultats conforme aux résultats stratégiques et aux effets directs stratégiques du PAM, les activités étant au cœur de la planification des opérations;
- une "ligne de visée" claire, partant des résultats stratégiques du PAM et passant par les effets directs stratégiques de celui-ci, jusqu'aux activités et aux coûts;
- la détermination du coût des transferts ou de la mise en œuvre des activités;
- l'établissement de nouvelles définitions des coûts, harmonisées chaque fois que possible avec celles appliquées par d'autres organismes des Nations Unies, afin de faciliter l'établissement des rapports et la comparaison;
- l'ajustement des coûts d'appui directs pour soutenir directement plusieurs activités relatives au transfert de l'assistance et à la mise en œuvre des programmes (à répartir entre les activités); et
- l'ajout d'un effet direct stratégique distinct au moins ou l'amplification d'un effet direct stratégique existant au moins pour une première intervention face à une situation d'urgence.

9. Début 2016, ce prototype et les concepts y afférents ont été mis en œuvre progressivement par les cinq bureaux de pays participant à l'activité initiale de modélisation (Colombie, Indonésie, Jordanie, Ouganda et Zimbabwe), rejoints ensuite par les bureaux du PAM au Kenya, au Niger et au Yémen, pour obtenir une représentation et une couverture régionales de divers contextes opérationnels, y compris une situation d'urgence de niveau 3. L'Indonésie et le Zimbabwe ont achevé la rédaction de leur PSP, mais pas la Colombie, la Jordanie ni l'Ouganda. Le fait d'élaborer un prototype à partir de la structure de budget PP adoptée dans les pays ayant défini leur PSP permet de s'assurer que cette structure appuie l'approche axée sur ces plans.

10. De janvier à mars 2016, les bureaux du PAM en Indonésie et en Jordanie ont conduit la phase I des essais en vue d'affiner les aspects "verticaux" de la structure. Les portefeuilles d'activités et les budgets associés de ces bureaux ont été mis en correspondance avec la structure de budget PP préliminaire afin de créer la "ligne de visée" souhaitée, partant des résultats stratégiques du PAM et passant par les effets directs stratégiques de celui-ci, jusqu'aux activités et aux coûts. Les bureaux de pays ont enregistré des exemples de transactions dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) afin de poursuivre l'expérimentation et d'affiner la structure.

11. **Un premier modèle de comptabilisation des coûts a été mis au point pour s'assurer que la valeur des transferts directs, les coûts de mise en œuvre et les coûts gérés à l'échelon du pays –les coûts d'appui directs ajustés et les coûts d'appui indirects – étaient bien pris en compte.**

12. Les évaluations de la phase I sont largement positives. Le bureau du PAM en Jordanie a noté que le concept de budget PP et sa "ligne de visée" devraient améliorer l'efficacité et la transparence, tandis que la priorité donnée aux activités correspondait aux réalités opérationnelles. En Indonésie, le bureau du PAM a salué le renforcement de l'obligation redditionnelle et l'autonomie accrue des responsables de budget. La phase I a aussi permis de déterminer des domaines supplémentaires appelant l'élaboration de solutions par pays pendant la phase II des essais.

- 13.** Au cours de la phase II, une structure de budget PP a été simulée pour éclairer la conception de solutions dans différents domaines: définition de procédures de comptabilisation des coûts; application du recouvrement intégral des coûts; traitement des situations d'urgence et des opérations régionales; ou encore recensement des contextes opérationnels et des exigences en matière de gouvernance. Les bureaux de pays ont testé une structure de budget qui englobe toutes leurs opérations ainsi que les services communs, les accords de prestation de services, les fonds d'affectation spéciale, les opérations régionales et les situations d'urgence soudaines.
- 14.** Les évaluations menées par les bureaux de pays et les résultats détaillés des tests réalisés au cours de la phase II ont montré que la structure de budget PP peut appuyer les opérations du PAM et que les solutions trouvées sont viables. Les bureaux de pays concernés ont reconnu que la nouvelle structure budgétaire et l'amélioration des procédures de gestion des budgets et des contributions permettront de rationaliser la planification ainsi que la gestion des ressources.
- 4.** À l'issue des deux phases de mise à l'essai du prototype, les bureaux de pays, les directeurs techniques et la Division de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources ont déterminé les exigences auxquelles il faudra répondre lors de la conception de la solution informatique appelée à accueillir la structure de budget PP. Ces exigences représentent les éléments essentiels à mettre en place pour intégrer la première vague de PSP qui seront mis en place en février 2017 à titre expérimental. Les exigences relevées constituent la première partie d'un schéma directeur plus détaillé de conception et de mise en œuvre des solutions et systèmes informatiques destinés à la structure de budget PP. Conformément aux buts et objectifs de l'examen du cadre de financement, le Secrétariat a donné la priorité à trois axes de travail: la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle, la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global. En 2015 et 2016, ces axes de travail sont abordés comme des modules distincts, mais liés, afin de faire des progrès vis-à-vis de chacun et de l'ensemble du cadre de financement.
- 5.** L'axe de travail relatif à la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle a pour but de réduire la fragmentation en regroupant toutes les interventions menées dans un pays au sein d'une seule entité budgétaire: le budget PP. L'élaboration de la structure de ce budget suit l'approche de planification stratégique par pays, le Plan stratégique pour 2017-2021 et le Cadre de résultats institutionnels.
- 15.** Les deux axes de travail que sont la " Dans un souci d'harmonisation et d'intégration, les travaux relatifs au schéma directeur sont cordonnés avec ceux concernant l'approche de la planification stratégique par pays et le Cadre de résultats institutionnels, l'objectif étant de tester la solution informatique au quatrième trimestre de 2016.

Planification fondée sur les ressources" et le "préfinancement global" appuient

- 6.16.** L'axe de travail relatif à la gestion interne des planification fondée sur les ressources. Le premier permettra de normaliser le processus en vertu duquel les bureaux de pays font concorder les plans d'exécution (précédemment appelés "plans fondés sur les ressources") avec les niveaux prévus de financement afin d'améliorer la planification sur les 12 à 18 mois à venir et de faciliter la gestion de la performance en simplifiant la comparaison des résultats et des prévisions. Tous Les plans d'exécution continueront d'être fondés sur les ressources de tous les bureaux de pays seront regroupés dans le Plan de gestion annuel du PAM, sous la forme du Plan de travail hiérarchisé d'exécution.
- 17.** Cet axe de travail tient compte: i) des diverses méthodes et modèles librement utilisés par les bureaux de pays pour adapter la mise en œuvre aux financements disponibles; et ii) du plan de travail hiérarchisé mis au point aux fins des précédents Plans de gestion et des processus de gestion de la filière d'approvisionnement du PAM.
- 18.** Neuf bureaux de pays – Éthiopie, Guatemala, Kenya, Lesotho, Mali, Nicaragua, Pakistan, Soudan et Zimbabwe – ont été retenus pour élaborer des plans fondés sur les ressources pour 2016 et mettre à l'essai cet outil de gestion interne des ressources. Ces bureaux ont été sélectionnés en

fonction des critères suivants: i) une gamme d'opérations d'envergures différentes; ii) un éventail diversifié de donateurs; iii) la volonté affichée par la direction du bureau de pays de voir aboutir le projet; iv) la capacité de gestion des ressources; et v) la probabilité de disposer au moins d'un minimum de financement.

- 19.** Pour mettre au point les plans fondés sur les ressources, les bureaux de pays ont procédé par étapes, à savoir:
- i) définition des besoins opérationnels par projet, activité, groupe de bénéficiaires, modalité de transfert et type de produit alimentaire;**
 - ii) établissement de prévisions annuelles de financement en analysant le montant des financements passés et actuels reçus par projet et, si possible, par donateur;**
 - iii) élaboration de plans fondés sur les prévisions de ressources, présentant une hiérarchisation des activités et un ajustement du nombre des bénéficiaires, de la taille des rations et de la durée de l'assistance.**
- 20.** **Dès le début du projet pilote, il a été convenu, pour atténuer les risques, que le PAM: i) continuerait de faire connaître les besoins opérationnels et de plaider en faveur de leur financement intégral; ii) mettrait au point un système de mesure destiné à rapporter les déficits à des effets directs particuliers, afin d'indiquer les conséquences pour les bénéficiaires; et iii) ferait clairement la distinction entre les besoins et les plans durant ses campagnes de mobilisation de ressources.**

Préfinancement global

- 7.21.** L'axe de travail sur le préfinancement global s'attaque au problème du manque de prévisibilité des ressources et des incertitudes concernant le calendrier et le montant des contributions, en prévoyant de donner aux bureaux de pays les autorisations budgétaires nécessaires pour qu'ils puissent engager des dépenses sur la base du montant total des financements prévus.
- 22.** À la deuxième session ordinaire de 2015 du Conseil, le PAM a indiqué que "Les quelques projets pilotes mis en œuvre seront administrés par le Secrétariat au moyen du dispositif de prêts internes en faveur des projets, qui est adossé à la Réserve opérationnelle: il est proposé de mettre de côté à cet effet une somme de 150 millions à 200 millions de dollars [É.-U.] au titre de ce dispositif plafonné à 570 millions de dollars"³.
- 23.** Les bureaux de pays devant participer au projet pilote ont été sélectionnés en fonction des critères suivants: i) tendances passées du financement; ii) stabilité – telle qu'elle ressort des évaluations des besoins et des risques; iii) participation à l'expérimentation de la planification en fonction des ressources avec un plan validé fondé sur les ressources; et iv) établissement d'un accord définissant les responsabilités et les obligations découlant du préfinancement global.
- 24.** Une première tranche de financement d'un montant de 82,3 millions de dollars destinée à quatre bureaux de pays participant au projet pilote – Éthiopie, Kenya, Mali et Soudan – a été avalisée par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources et approuvée par la Directrice exécutive. Une avance globale de 1,3 million de dollars a ensuite été approuvée pour le programme de pays du Nicaragua et une deuxième tranche, d'un montant de 17 millions de dollars, a été débloquée en faveur de l'IPSR établie pour l'Éthiopie. Le montant total avancé au titre du projet pilote de préfinancement global s'élève à 100,7 millions de dollars. En août 2016, les remboursements s'élevaient à 90,9 millions de dollars et avaient tous été effectués dans le respect des conditions fixées par les donateurs.
- 8.** ~~Le Secrétariat a abordé l'examen du cadre de financement en suivant une approche ascendante. Dès le début, les bureaux de pays ont fait part de leur expérience en classant par catégories les doléances en provenance du terrain ainsi que les contraintes liées au cadre de financement actuel~~

³ WFP/EB.2/2015/5-C/1*, paragraphe 25.

~~et en définissant les besoins futurs. Des missions, des téléconférences et des ateliers organisés fréquemment pour échanger des idées et les enseignements tirés de l'expérience ont contribué à assurer une large participation à la conception et à la mise en œuvre des axes de travail. Des projets pilotes intégrant la planification fondée sur les ressources et le préfinancement global sont en cours dans neuf et cinq bureaux de pays respectivement, tandis que huit bureaux de pays ont été associés à l'expérimentation du modèle de budget PP.~~

Participation du Conseil et des partenaires

- ~~9.25.~~ À sa session annuelle de 2015, le Conseil a étudié l'état d'avancement de l'examen du cadre de financement⁴, en particulier les défis que pose la structure actuelle du PAM et les éléments qui nécessitent l'introduction d'un nouveau cadre de financement.
- ~~10.26.~~ À la deuxième session ordinaire de 2015, un point sur l'examen du cadre de financement⁵ a exposé les objectifs, les risques associés et l'approche suivie pour chacun des trois axes de travail. Le Conseil a pris note des progrès accomplis, du calendrier proposé et des estimations de coûts pour 2015 et 2016.
- ~~11.27.~~ À l'occasion de la première session ordinaire de 2016, un point sur la feuille de route intégrée⁶ a évoqué les synergies et l'interdépendance entre le Plan stratégique pour 2017-2021, l'approche de la planification stratégique par pays et l'examen du cadre de financement.
- ~~12.28.~~ Lors de la session annuelle de 2016, un point sur l'examen du cadre de financement⁷ a fourni des informations sur le nouveau modèle de budget PP, sur les progrès réalisés concernant les axes de travail relatifs à la planification fondée sur les ressources et ~~le~~ au préfinancement global ainsi que sur les projets pilotes en cours.
- ~~13.29.~~ En complément des sessions officielles du Conseil, le Secrétariat a tenu ~~sept~~¹² consultations informelles du 17 mars 2015 au ~~25 juillet~~^{24 octobre} 2016 afin de présenter les nouveaux modèles et l'évaluation des projets pilotes et des prototypes (figure A.I.1). Les observations et les indications communiquées par le Conseil au cours de cette période ont grandement aidé à guider les travaux menés au cours de l'examen du cadre de financement.

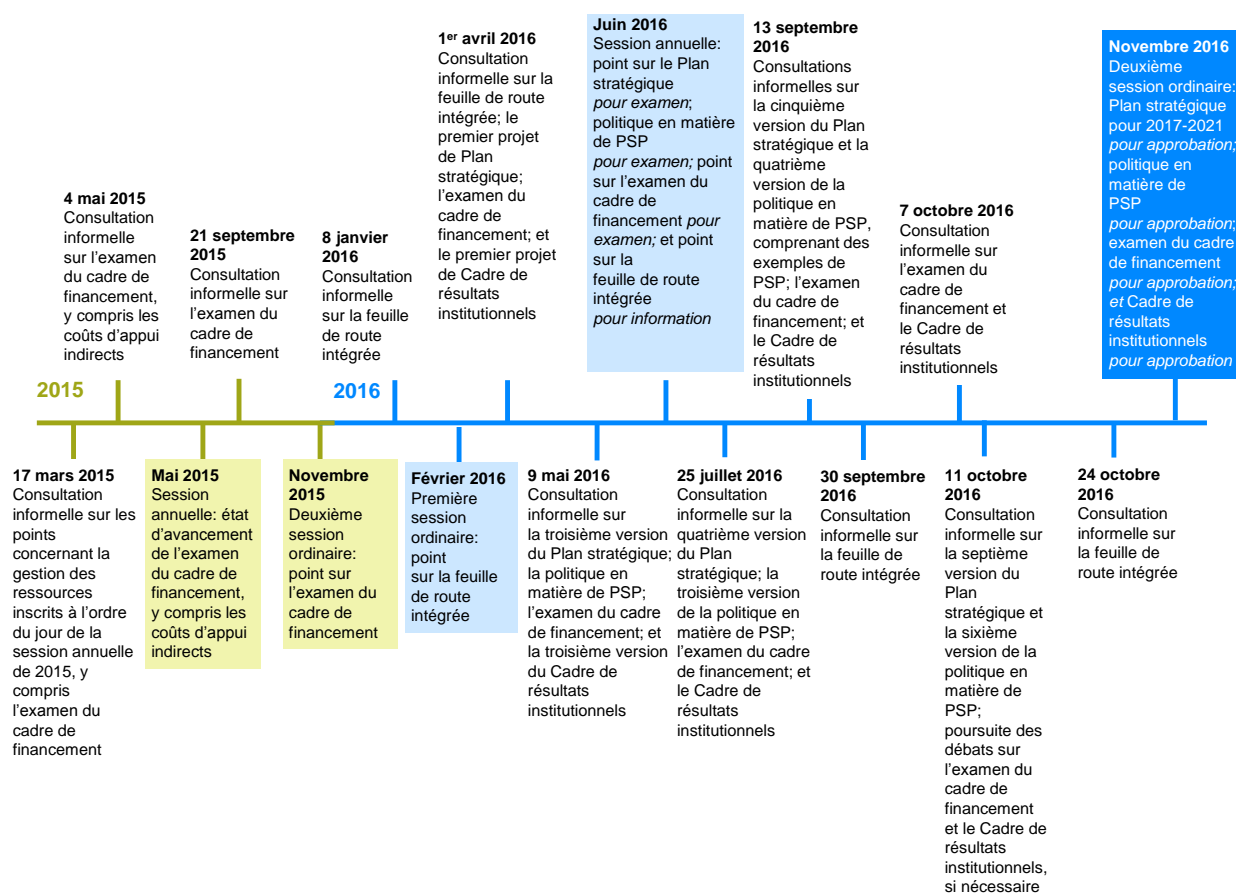
⁴ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

⁵ WFP/EB.2/2015/5-C/1*.

⁶ WFP/EB.1/2016/4-F.

⁷ WFP/EB.A/2016/5-C/1*.

Figure A.I.1: Consultations du Conseil sur l'examen du cadre de financement



14.30. Depuis septembre 2015, le Secrétariat⁸ a collaboré avec les partenaires du PAM pour parvenir à une compréhension commune des composantes de la feuille de route intégrée et de divers aspects de l'examen du cadre de financement, et déterminer les éventuelles conséquences pour les systèmes et les politiques des partenaires.

⁸ En particulier les directeurs de la Division des politiques et des programmes, de la Division du budget et de la programmation, de la Division de la gestion et du suivi de la performance et du Bureau de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources.

III. — Budgetisation axée sur l'efficacité opérationnelle

Élaboration et conception de la structure des budgets de portefeuille de pays

~~15.1. La phase d'analyse de la budgetisation axée sur l'efficacité opérationnelle a débuté mi-2015 par l'examen de la structure du budget du PAM et des cadres de financement d'autres organismes des Nations Unies, d'organisations non gouvernementales et d'entités du secteur privé. Les entretiens menés avec des responsables dans les bureaux de pays ont apporté des éclairages sur les problèmes liés à la budgetisation dans différents contextes.~~

~~16. Une synthèse présentée en septembre 2015 au Groupe d'experts chargé de la budgetisation axée sur l'efficacité opérationnelle⁹ précisait les éléments indispensables à une structure budgétaire propre à: i) maximiser l'aptitude du PAM à répondre avec efficacité et efficacie aux besoins opérationnels prioritaires; ii) assurer une gestion financière disciplinée, ainsi que la production d'analyses et de rapports rigoureux; et iii) faciliter la mobilisation de fonds. Les éléments essentiels au cadre de planification et de budgetisation sont les suivants:~~

- ~~i) — une vue d'ensemble de toutes les opérations de chaque pays, en conformité avec les PSP;~~
- ~~ii) — une "ligne de visée" claire, allant de la stratégie jusqu'aux résultats, en passant par la planification et la dotation en ressources;~~
- ~~iii) — une structure simplifiée et unifiée pour la mise en œuvre des opérations;~~
- ~~iv) — la démonstration probante de l'impact, du rapport coût-efficacité et du rapport coût-efficience; et~~
- ~~v) — une obligation redditionnelle renforcée.~~

~~17.1. Deux structures budgétaires préliminaires ont été élaborées: l'une fondée sur les activités des bureaux de pays et l'autre sur les résultats stratégiques du PAM. Toutes deux ont servi de modèle aux budgets des bureaux du PAM en Colombie, en Indonésie, en Jordanie, en Ouganda et au Zimbabwe afin d'en tester la viabilité, la facilité d'utilisation et l'efficacité, et d'en déterminer les incidences sur la gouvernance et la mobilisation de fonds. Ces bureaux ont fait observer que, du point de vue de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion des opérations, les activités, tout en découlant des résultats stratégiques du PAM, devaient constituer le cœur de la structure.~~

~~18.1. En novembre 2015, le Groupe d'experts chargé de la budgetisation axée sur l'efficacité opérationnelle a examiné les résultats obtenus avec les modèles préliminaires mis à l'essai et a proposé une structure applicable au budget PP prévoyant:~~

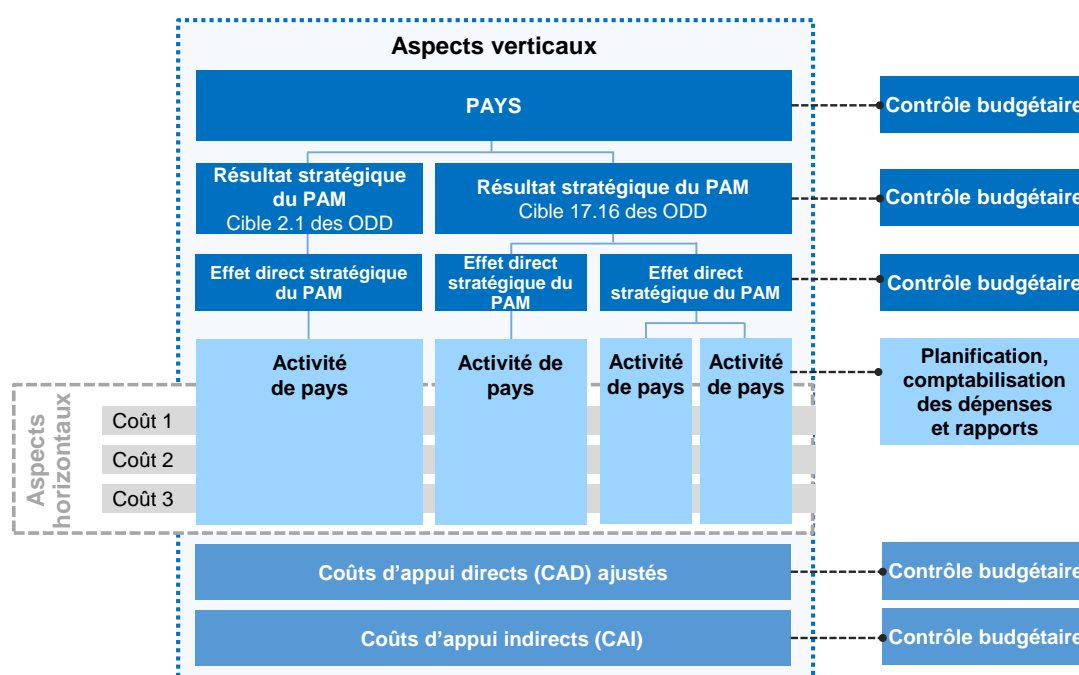
- ~~➤ — une période de planification unique englobant toutes les opérations d'une année civile dans tous les contextes;~~
- ~~➤ — une approche axée sur les résultats conforme aux résultats stratégiques et aux effets directs stratégiques du PAM, les activités étant au cœur de la planification des opérations;~~
- ~~➤ — une "ligne de visée" claire, partant des résultats stratégiques du PAM et passant par les effets directs stratégiques de celui-ci, jusqu'aux activités et aux coûts;~~
- ~~➤ — la détermination du coût des transferts ou de la mise en œuvre des activités;~~
- ~~➤ — l'établissement de nouvelles définitions des coûts, harmonisées chaque fois que possible avec celles appliquées par d'autres organismes des Nations Unies, afin de faciliter l'établissement des rapports et la comparaison;~~
- ~~➤ — l'ajustement des coûts d'appui directs pour soutenir directement plusieurs activités relatives au transfert de l'assistance et à la mise en œuvre des programmes (à répartir entre les activités); et~~

⁹ Le groupe de travail comprend des participants provenant de bureaux de pays, de bureaux régionaux et de domaines fonctionnels au Siège.

➤ ~~l'ajout d'un effet direct stratégique distinct au moins ou l'amplification d'un effet direct stratégique existant au moins pour une première intervention face à une situation d'urgence.~~

~~19.1. La figure 2 illustre la structure préliminaire d'un budget PP établi à partir de ces éléments. Début 2016, ce prototype et les concepts y afférents ont été mis en œuvre progressivement par les cinq bureaux de pays participant à l'activité initiale de modélisation (Colombie, Indonésie, Jordanie, Ouganda et Zimbabwe), rejoints ensuite par les bureaux du PAM au Kenya, au Niger et au Yémen pour obtenir une représentation et une couverture régionales de divers contextes opérationnels, y compris une situation d'urgence de niveau 3. L'Indonésie et le Zimbabwe ont achevé la rédaction de leur PSP, mais pas la Colombie, la Jordanie ni l'Ouganda. Le fait d'élaborer un prototype à partir de la structure de budget PP adoptée dans les pays ayant défini leur PSP permet de s'assurer que cette structure appuie l'approche axée sur ces plans.~~

Figure 2: Structure préliminaire des budgets de portefeuille de pays



Note: il s'agit d'un exemple de structure de budget de portefeuille de pays. Les résultats stratégiques peuvent être n'importe lequel des huit résultats stratégiques figurant dans le Plan stratégique.

~~20. Les directeurs de pays et leurs équipes ont conduit les essais et présenté au Comité du projet leurs évaluations à l'issue de chaque phase¹⁰. Le Boston Consulting Group a aidé les directeurs de pays à déterminer les changements nécessaires au terme de chaque phase et à faire connaître le rapport coûts-avantages de la structure de budget PP.~~

~~21.1. De janvier à mars 2016, les bureaux du PAM en Indonésie et en Jordanie ont conduit la phase I des essais en vue d'affiner les aspects "verticaux" de la structure. Les portefeuilles d'activités et les budgets associés de ces bureaux ont été mis en correspondance avec la structure préliminaire de budget PP afin de créer la "ligne de visée" souhaitée, partant des résultats stratégiques du PAM et passant par les effets directs stratégiques de celui-ci, jusqu'aux activités et aux coûts. Les bureaux de pays ont enregistré des exemples de transactions dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) afin de poursuivre l'expérimentation et d'affiner la structure.~~

¹⁰ Le Comité du projet, qui assure le contrôle stratégique, se compose des Sous-Directeurs exécutifs, de certains directeurs de division, des directeurs régionaux et de certains directeurs de pays.

22. Un premier modèle de comptabilisation des coûts a été mis au point pour s'assurer que la valeur des transferts directs, les coûts d'exécution et les coûts gérés à l'échelon du pays — par exemple les coûts d'appui directs ajustés et les coûts d'appui indirects — étaient bien pris en compte.
23. Les évaluations de la phase I sont largement positives. Le bureau du PAM en Jordanie a noté que le concept de budget PP et sa "ligne de visée" devraient améliorer l'efficacité et la transparence, tandis que la priorité donnée aux activités correspondait aux réalités opérationnelles. En Indonésie, le bureau du PAM a salué le renforcement de l'obligation redditionnelle et l'autonomie accrue des responsables de budget. La phase I a aussi permis de déterminer des domaines supplémentaires appelant l'élaboration de solutions par pays au cours de la phase II des essais. Ces travaux ont été examinés avec le Conseil lors des consultations informelles tenues les 1^{er} avril et 9 mai 2016.
- ~~24.1.~~ Au cours de la phase II, une structure de budget PP a été simulée pour éclairer la conception de solutions dans différents domaines: définition de procédures de comptabilisation des coûts; application du recouvrement intégral des coûts; traitement des situations d'urgence et des opérations régionales; ou encore identification des contextes opérationnels et des besoins en matière de gouvernance. Les bureaux de pays ont testé une structure de budget qui englobe toutes leurs opérations ainsi que les services communs, les accords de prestation de services, les fonds d'affectation spéciale, les opérations régionales et les situations d'urgence soudaines.
25. Les solutions institutionnelles mises en évidence ont été examinées en mai 2016, tout d'abord par les directeurs de pays et les coordonnateurs des huit bureaux de pays et des bureaux régionaux participant à la phase II, puis par les huit directeurs de pays et les directeurs des dix divisions du Siège qui seront concernés. En juin 2016, les huit bureaux de pays ont étudié et validé les solutions, ce qui a permis d'entamer le développement d'un système informatique le mois suivant.
26. Les évaluations menées par les bureaux de pays et les résultats détaillés des tests réalisés au cours de la phase II ont montré que la structure de budget PP peut appuyer les opérations du PAM et que les solutions trouvées sont viables. Les bureaux de pays concernés ont reconnu que la nouvelle structure budgétaire et l'amélioration des procédures de gestion des budgets et des contributions permettront de rationaliser la planification ainsi que la gestion des ressources. Les premières évaluations relatives à la phase II ont été examinées avec le Conseil lors de la session annuelle de 2016 et d'une consultation informelle tenue le 25 juillet 2016.
27. À l'issue des deux phases de mise à l'essai du prototype, les bureaux de pays, les directeurs techniques et la Division de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources ont déterminé les exigences institutionnelles auxquelles il faudra répondre lors de la conception de la solution informatique appelée à accueillir la structure des budgets PP. Ces exigences représentent les éléments essentiels à mettre en place pour intégrer la première vague de PSP qui seront mis en place en février 2017 à titre expérimental. Les exigences relevées constituent la première partie d'un schéma directeur plus détaillé de conception et de mise en œuvre des solutions et systèmes informatiques destinés à la structure de budget PP.
28. Les exigences institutionnelles correspondent aux besoins des bureaux de pays et des unités du Siège. Elles sont liées à divers domaines: gouvernance, mobilisation des ressources, gestion des dons, programmation, homologation des dépenses, clôture des budgets annuels et des budgets de portefeuille de pays, établissement des rapports, définition de la matrice de responsabilité RACI (du sigle anglais signifiant responsable, comptable, consulté et informé) et intégration des systèmes. Ces exigences ont été examinées et validées par les directeurs de pays. Dans un souci d'harmonisation et d'intégration, les travaux relatifs au schéma directeur sont coordonnés avec ceux concernant l'approche de la planification stratégique par pays et le Cadre de résultats institutionnels, l'objectif étant de tester la solution informatique au quatrième trimestre.

Réforme du cadre de financement du PAM

Inclusion

29. La structure de financement actuelle s'inscrit dans une approche consistant à aborder la fourniture de l'assistance par projet et crée de multiples entités budgétaires associées à différents cycles et

à des flux de financement distincts au sein d'un même bureau de pays. Cette approche donne aux responsables une vue fragmentée des opérations et des ressources à l'échelle des différents pays, ce qui nuit à l'efficacité et à l'efficacité de la planification, de la budgétisation et de la gestion de la performance.

30. Les budgets PP remplaceront les multiples budgets de programme, de projet et de fonds d'affectation spéciale qui coexistent actuellement dans chaque pays. Structures uniques de gestion des flux de ressources par bureau de pays, ils comprendront l'ensemble des ressources, effets directs et activités prévus dans les PSP, les cadres de pays provisoires ou les opérations d'urgence de durée limitée.

Les budgets PP instaureront une période commune pour la planification, la mise en œuvre et l'établissement des rapports, sur la base de l'année civile. Des budgets par année ventilés par effet direct stratégique du PAM et par macrocatégorie de coût¹¹ seront fournis pour toute la durée des PSP¹².

31. Dans les pays disposant d'un PSP, les interventions d'urgence non prévues seront planifiées et budgétisées dans le cadre d'une révision de ce plan. Dans les pays où le PAM n'est pas présent ou ne dispose pas d'un PSP, la planification et la budgétisation se feront par le biais d'opérations d'urgence de durée limitée. Dans certains cas, la situation d'urgence peut entraîner un changement majeur ou radical du contexte et exiger du PAM qu'il élabore un nouveau PSP. Pour permettre une adaptation souple et rapide de son intervention en de telles circonstances ou maintenir l'aide humanitaire, le PAM peut faire appel à un cadre de pays provisoire. Ce dernier servira à assurer la jonction entre une opération d'urgence de durée limitée, ou une situation dans laquelle un changement important ou radical de contexte rend le PSP inadapté, et un nouveau PSP établi à l'issue d'un examen stratégique national Faim zéro. Des cadres de pays provisoires seront utilisés en 2018, et dans des circonstances exceptionnelles après 2018, lorsqu'il ne sera pas possible d'élaborer un PSP sur la base d'un examen stratégique en raison de conflits ou de problèmes d'instabilité qui sapent la gouvernance, en particulier le fonctionnement des institutions nationales, et dans les pays où le PAM n'intervient pas. Les PSP, les cadres de pays provisoires et les opérations d'urgence de durée limitée adopteront tous un budget de portefeuille de pays¹³.

32. Les effets directs stratégiques et les activités du PAM en lien avec des interventions régionales seront intégrés dans le budget PP concernés par ces interventions. Ils seront matérialisés dans les bureaux de pays pour permettre d'assurer le suivi et de rendre compte à l'échelle régionale et mondiale des ressources mobilisées pour les interventions en question. Une structure budgétaire régionale sera adoptée lorsque des opérations d'urgence régionales limitées ou d'autres initiatives régionales seront élaborées et gérées par un bureau régional.

33. Les effets directs stratégiques ou les activités du PAM seront également rattachés au contexte approprié pour faciliter l'établissement des rapports relatifs aux plans d'intervention humanitaire coordonnés des Nations Unies. Ce rattachement permettra au PAM de gérer et de suivre les contributions réservées aux interventions humanitaires et d'en rendre compte, et il pourra être ajusté en fonction de l'évolution de l'intervention du PAM dans le pays.

34. Le Secrétariat étudie également la possibilité de rattacher les effets directs stratégiques du PAM ou les activités à leur contexte sur le terrain afin de faciliter la mobilisation des ressources et les décisions de financement. En 2017, une méthode de rattachement sera mise à l'essai dans les pays

¹¹ Les quatre macrocatégories de coûts sont les suivantes: transferts, mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects.

¹² Ces budgets comprendront les effets directs stratégiques élaborés en fonction des évaluations des besoins ou des effets directs déterminés à l'issue des examens stratégiques ou d'analyses similaires réalisés en collaboration avec les contreparties gouvernementales et les autres partenaires. Le budget concernant les effets directs stratégiques relatifs au développement sera établi à partir des ressources disponibles estimées conformément à l'article X.8 du Règlement général.

¹³ Une évaluation rapide des besoins continuera d'être menée, et des appels de fonds seront formulés lors du déclenchement d'une situation d'urgence. L'accès à des mécanismes comme les prêts internes en faveur des projets et le Compte d'intervention immédiate sera maintenu.

- qui expérimentent les PSP à titre pilote. Davantage d'informations seront fournies lors de la consultation informelle prévue le 23 septembre.
35. ~~Un certain nombre d'activités et d'effets directs continueront d'être financés par des fonds d'affectation spéciale. Le cadre et la justification des programmes y afférents seront inclus dans le PSP. Les activités financées par un fonds d'affectation spéciale qui sont sous la responsabilité d'un bureau de pays et dont celui-ci doit rendre compte seront incluses dans le budget PP: les fonds d'affectation spéciale destinés à un pays spécifique seront inscrits au budget de portefeuille de ce dernier directement, tandis que ceux gérés par le Siège ou le bureau régional n'y seront portés qu'en tant que mode de financement de certaines activités. Toutes les dépenses engagées au titre d'un fonds d'affectation spéciale seront rattachées à des dons spécifiques pour éviter les risques de financement croisé, et les rapports faisant état de ces dépenses seront libellés dans la monnaie locale, le cas échéant, et en dollars É. U.~~
36. ~~Les services communs ou partagés planifiés seront aussi inscrits au budget PP et reliés par l'intermédiaire de la chaîne de résultats, allant des activités institutionnelles jusqu'au résultat stratégique relatif à l'ODD 17 en passant par les effets directs stratégiques du PAM. Les services communs dont bénéficie un bureau de pays seront matérialisés distinctement dans le budget PP de celui-ci. Lorsqu'un bureau de pays fournira des services communs à un autre bureau de pays, il ne les rattachera pas à un ODD et ne les intégrera pas dans son budget de portefeuille d'activités, car les coûts y afférents seront inscrits au budget du bureau de pays bénéficiant des services¹⁴.~~
- ~~37.1. Le budget PP donnera aux responsables une vue globale des ressources pour améliorer la planification, la budgétisation et la gestion de la performance. Le caractère global du budget de portefeuille de pays permettra d'accroître l'efficacité et l'efficacéité opérationnelle.~~
38. Parmi les objectifs de la politique en matière de PSP et de la structure de budget PP figurent le maintien du rôle de contrôle du Conseil, la maximisation de la transparence et la possibilité de réaliser un examen global de la stratégie, de la planification, de la budgétisation et des résultats.
39. ~~Comme l'indique l'article VI.2(e) du Statut, l'un des rôles fondamentaux du Conseil consiste à approuver les programmes, les projets et les activités du PAM. L'analyse des approbations budgétaires sur ces cinq dernières années souligne le rôle central du Conseil dans l'approbation d'un montant budgétaire moyen de 4 milliards de dollars par an, soit 52 pour cent en moyenne du programme de travail annuel.~~
40. ~~Le premier instrument d'approbation utilisé par le Conseil sera le PSP. L'approbation par le Conseil d'un PSP vaudra également approbation du budget total et du budget associé à chaque effet direct stratégique pour toute la durée du plan en question. On trouvera aux annexes I, II, III et IV respectivement une vue d'ensemble du projet de PSP pour le Zimbabwe, un exemple d'informations budgétaires sur lesquelles reposerait l'approbation budgétaire, un exemple de budget PP pour le Zimbabwe, un exemple de budget PP pour une année et une ventilation des coûts des activités.~~

¹⁴ Actuellement, les services communs et les activités menées par l'intermédiaire de plateformes partagées sont définis dans la catégorie des activités institutionnelles. Cette catégorie comprendra probablement les catégories d'activités suivantes, entre autres: les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies; l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies; le module mondial de la logistique; les services bilatéraux de la chaîne d'approvisionnement; le module des télécommunications d'urgence; les services d'ingénierie; les activités relatives à la mise en place et au maintien de plateformes de transferts de type monétaire.

Recommandation 1.0

Il est recommandé que la structure des budgets de portefeuille de pays englobe toutes les opérations menées dans tous les contextes, remplaçant ainsi les multiples budgets de programme, de projet et de fonds d'affectation spéciale qui coexistent actuellement dans un même pays.

Recommandation 1.1

Il est recommandé que les plans stratégiques de pays, les cadres de pays provisoires et les opérations d'urgence de durée limitée soient tous assortis d'un budget de portefeuille de pays.

Recommandation 1.2

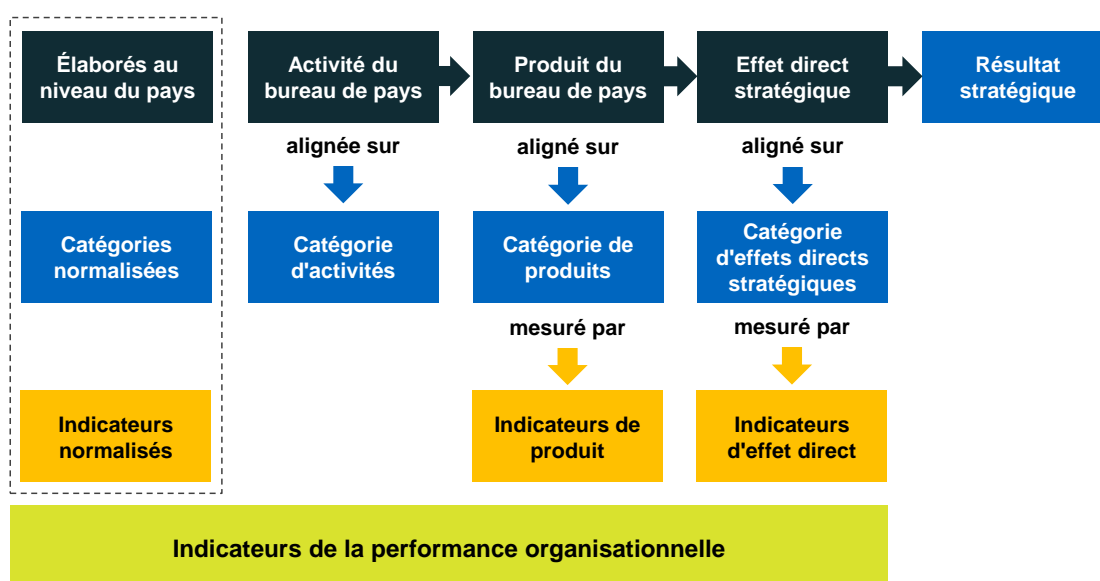
Il est recommandé que les budgets de portefeuille de pays soient établis par année civile.

Recommandation 1.3

Il est recommandé que, lorsqu'un pays dispose d'un plan stratégique de pays, l'intervention initiale menée pour faire face à une situation d'urgence donne lieu soit à la modification d'un effet direct stratégique existant, soit à l'ajout de nouveaux effets directs stratégiques dans le budget de portefeuille de pays.

Approche axée sur les résultats

41. Le fait que les composantes de coûts soient fondées sur les intrants et la fragmentation de la structure budgétaire font qu'il est difficile de communiquer sur les résultats ou les impacts de l'assistance du PAM et d'apporter la preuve de l'optimisation des ressources.
- 42.1. Le budget PP est, comme le PSP, structuré autour des résultats et établit un lien transparent entre les ressources et les résultats au moyen d'une "ligne de visée" partant des résultats stratégiques du PAM et passant successivement par les effets directs stratégiques et les activités pour arriver aux coûts. Cette approche facilitera la gestion de la performance et l'établissement de rapports financiers ventilés par effet direct stratégique du PAM, ce qui permettra au Secrétariat de communiquer sur l'impact de l'assistance du PAM.
43. La chaîne de résultats du PAM (figure 3) est le fondement de l'approche axée sur les résultats que le PAM adopte au niveau des pays.

Figure 3: Chaîne de résultats du PAM

- 44.1. Les bureaux de pays formuleront leurs propres effets directs stratégiques, produits et activités conformément aux catégories normalisées définies dans le Cadre de résultats institutionnels. Ce

~~Le système offre aux bureaux de pays la souplesse nécessaire pour choisir les effets directs, les produits et les activités qui conviennent au contexte national, tout en permettant, grâce à l'utilisation de catégories normalisées, l'agrégation des résultats de tous les pays aux fins de l'établissement de rapports et de la gestion de la performance à l'échelle du PAM¹⁵.~~

- ~~45. Les effets directs stratégiques du PAM décrivent les effets à court et moyen termes qui contribuent à la réalisation des cibles nationales des ODD et à l'obtention des résultats stratégiques du PAM¹⁶. Ils déterminent également les personnes qui bénéficieront des interventions (ODD 2) ou les entités concernées (ODD 17), la portée géographique, les résultats recherchés et le calendrier prévu pour les interventions, et ils définissent le contexte dans lequel l'assistance est fournie¹⁷.~~
- ~~46. Dans la structure du budget PP, chaque effet direct stratégique du PAM est lié à un seul résultat stratégique du PAM ou à une cible d'un ODD et à un seul objectif stratégique. Pour préserver la "ligne de visée", il faut que les effets directs stratégiques soient relativement peu nombreux et en cas d'ambiguïté, il peut être nécessaire de reformuler un effet direct stratégique ou de le subdiviser en deux énoncés de résultat distincts pour bien montrer le lien de cause à effet. Les dépenses seront comptabilisées sur la base des activités planifiées par le bureau de pays. L'importance et la visibilité des activités dans la structure du budget PP permettront aux responsables de recenser et de comparer les facteurs de coût dans des activités similaires dans tous les portefeuilles de pays et permettront d'étayer les décisions concernant la gestion et les programmes. On trouvera à l'annexe IV un exemple de planification d'activités réparties selon les effets directs stratégiques du PAM.~~
- ~~47. On reliera les activités menées au niveau des pays aux catégories d'activités institutionnelles afin de permettre une meilleure comparaison des activités et des coûts entre les différents bureaux de pays et les différents types d'activités¹⁸.~~
- ~~48.1. Afin de faciliter l'harmonisation avec le Cadre de résultats institutionnels et l'établissement de rapports à l'échelle du PAM, chaque effet direct stratégique défini pour un pays sera relié à une seule catégorie d'effets directs du PAM, et chaque produit défini pour un pays sera relié à une seule catégorie de produits du PAM.~~
- ~~49.1. Le budget PP qui accompagne le PSP sera ventilé par effet direct stratégique du PAM¹⁹. L'approbation du budget²⁰ entraînera donc la création d'une enveloppe budgétaire pour chaque effet direct stratégique du PAM, ce qui renforcera l'approche axée sur les résultats de la budgétisation et constitue un changement fondamental par rapport à l'approche actuelle, selon laquelle les enveloppes budgétaires sont établies au niveau des composantes de coûts, ce qui offre moins de souplesse aux responsables.~~

¹⁵ Pour plus de détails sur la conception et Les catégories normalisées du Cadre de résultats institutionnels, voir [lien vers sont indiquées dans le Cadre de résultats institutionnels à ajouter]document portant la cote WFP/EB.2/2016/4 B/1.

¹⁶ WFP/EB.A2/2016/5-B et Politique en matière de plans stratégiques de pays – Cinquième version 4 C/1.

¹⁷ Les bureaux de pays participant à la phase II sont convenus que le contexte opérationnel doit être pris en considération au niveau du pays lorsqu'il s'agit de planifier le travail ou de mobiliser des contributions et qu'il devrait être pris en compte dans l'énoncé des effets directs stratégiques et/ou des activités du PAM qui figurent dans la structure budgétaire. Au vu des débats qui ont eu lieu lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, le Secrétariat collaborera avec d'autres organismes pour harmoniser les notions de contexte.

¹⁸ Les catégories d'activités institutionnelles suivantes sont en train d'être établies: i) les transferts inconditionnels de ressources pour favoriser l'accès à la nourriture; ii) la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence; iii) l'adaptation au changement climatique et la gestion des risques; iv) les repas scolaires; v) le traitement nutritionnel; vi) la prévention de la malnutrition; vii) l'appui aux marchés au profit des petits exploitants; viii) le renforcement des capacités individuelles; ix) le renforcement des capacités institutionnelles (gouvernement et société civile); x) les services et plateformes communs, qui comprendront probablement les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies, les modules d'action humanitaire et les plateformes communes pour traiter les transferts de type monétaire; xi) la préparation aux situations d'urgence; xii) l'analyse et l'évaluation; et xiii) divers.

¹⁹ Le budget PP sera également ventilé, pour information, par macrocatégorie de coût: transfert, mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects.

²⁰ Les procédures d'approbation et de révision budgétaires pour les PSP, y compris les budgets PP, sont énoncées dans la politique en matière de PSP (cinquième version). Les modifications des délégations de pouvoirs seront étudiées dans le contexte de l'examen du cadre de financement.

~~50.1. Le Secrétariat examine actuellement les informations dont la direction a besoin pour fournir des indicateurs fiables permettant d'apporter la preuve de l'optimisation des ressources aux États membres et aux donateurs. Par optimisation des ressources, le PAM entend le fait d'obtenir les meilleurs résultats pour ses bénéficiaires en utilisant judicieusement ses ressources. Le budget PP et le Cadre de résultats institutionnels sont des outils essentiels qui permettent au PAM d'établir des liens entre les résultats obtenus et les ressources utilisées afin de mieux mesurer l'efficacité et l'efficacités. Les PSP, le Cadre de résultats institutionnels et les budgets PP seront conçus de façon à permettre au Secrétariat de suivre les indicateurs d'optimisation des ressources au niveau mondial. Grâce au chiffrage des coûts au niveau des activités et à l'existence de liens avec les catégories institutionnelles normalisées aux fins de comparaison, le Secrétariat sera plus à même de recenser les facteurs de coût.~~

~~51.1. Le Secrétariat a bon espoir que cette structure du budget PP, plus transparente et établissant des liens entre les ressources et les résultats à tous les niveaux de la hiérarchie budgétaire, accroîtra le nombre de contributions multilatérales et encouragera les partenaires à contribuer à des niveaux plus élevés de la structure budgétaire ou par domaine thématique. Par ailleurs, le fait que les PSP portent sur plusieurs années et fournissent des informations au niveau des effets directs sur les résultats prévus pourrait offrir aux donateurs une base en vue de la fourniture de ressources sur plusieurs années.~~

Recommandation 2.0

Il est recommandé d'axer les budgets de portefeuille de pays sur les résultats et de relier clairement les résultats stratégiques du PAM à ses effets directs stratégiques, aux activités et aux coûts.

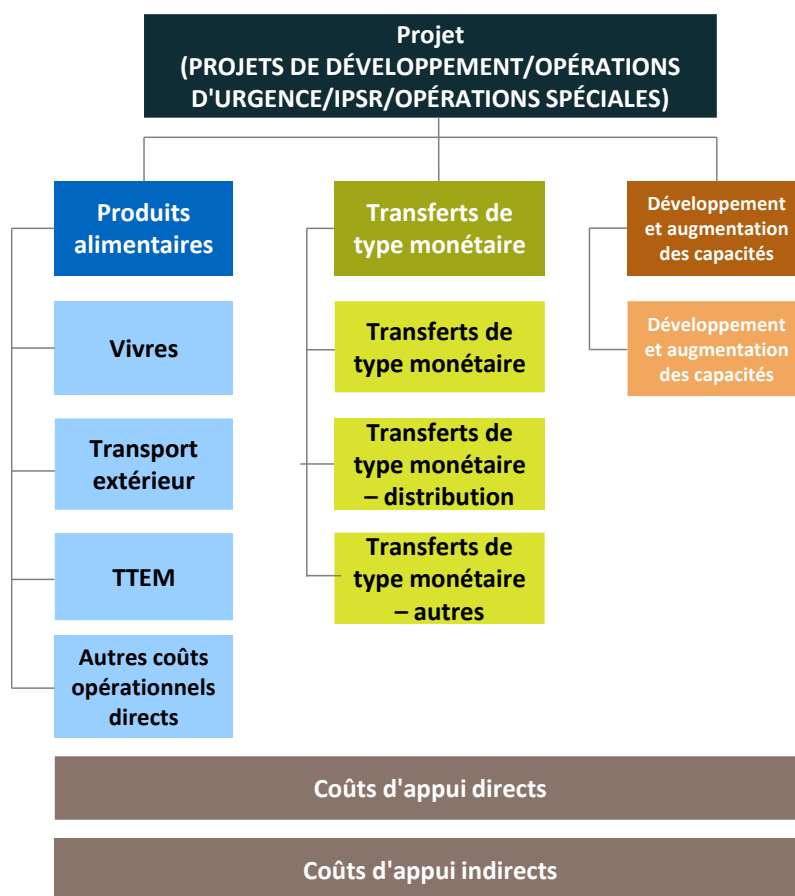
Recommandation 2.1

Il est recommandé de ventiler le budget de portefeuille de pays par effet direct stratégique du PAM et de l'approuver sur la base du budget total de chacun de ces effets directs.

Création d'une nouvelle structure de coûts

~~52.1. L'actuelle structure de coûts (figure 4), unique en son genre, a été conçue en premier lieu à l'appui du modèle créé pour l'apport de l'aide alimentaire. La responsabilité du budget est répartie suivant les différentes catégories de coûts, ce qui entraîne une fragmentation de la gestion du budget global. Les catégories de coûts sont fondées sur les intrants et sont regroupées par modalité: produits alimentaires, transferts de type monétaire et développement et augmentation des capacités.~~

Figure 4: Éléments et structure de coûts existants



IPSR: intervention prolongée de secours et de redressement
TTEM: transport terrestre, entreposage et manutention

53. Les bureaux de pays ont élaboré une nouvelle structure de coûts qui répond à quatre impératifs:
- i) suivre par défaut quatre types de modalités de transfert (produits alimentaires, transferts de type monétaire, renforcement des capacités et prestation de services);
 - ii) créer un système de classification des coûts qui permette le regroupement des informations sur les coûts dans des macrocatégories, que l'on peut ensuite ventiler;
 - iii) introduire la capacité de décomposer les coûts de manière détaillée; et
 - iv) permettre le regroupement des coûts conformément aux catégories de coûts harmonisées des Nations Unies et à d'autres classifications en tant que de besoin.

Macrocatégories de coûts

54. Les macrocatégories de coûts d'un budget PP refléteront les regroupements des coûts détaillés. Elles doivent être claires et transparentes, afin de faciliter la communication aux États membres et aux autres acteurs d'informations sur les résultats opérationnels et la valeur apportée aux bénéficiaires. Les dix composantes de coûts utilisées pour l'instant seront remplacées par quatre macrocatégories: transfert, mise en œuvre, CAD ajustés et CAI.

Transferts

- 55.1. Cette catégorie regroupe les coûts qui s'ajoutent directement à la valeur et au coût du transfert de l'assistance alimentaire, des transferts de type monétaire et des activités de renforcement des capacités et de prestation de services; ces coûts se rapportent directement à la modalité de transfert en question. Dans le cas des produits alimentaires et des transferts de type monétaire, les coûts mentionnés dans la rubrique Transferts se rapportent uniquement au transfert de l'assistance aux bénéficiaires. Dans le cas du renforcement des capacités et de la prestation de services, ils se rapportent à la fourniture de biens ou de services aux destinataires, par exemple

~~des gouvernements hôtes, des organismes des Nations Unies ou d'autres partenaires. Tous les coûts mentionnés dans la rubrique Transferts feront l'objet d'un suivi par modalité.~~

56. ~~On citera comme exemples de coûts de transfert, sans que cette liste soit limitative, le prix d'achat d'un produit alimentaire et les coûts afférents, par exemple pour le transport et l'entreposage, le coût des espèces ou des bons et les coûts afférents, par exemple pour la mise en place du mécanisme d'exécution, les coûts de distribution, les coûts des partenaires liés au transfert des ressources et les coûts directement imputables aux activités de renforcement des capacités et de prestation de services.~~

Mise en œuvre

57. ~~Cette catégorie regroupe tous les coûts directement imputables à l'exécution des activités associées à un transfert. Ces coûts n'ajoutent aucune valeur au transfert et ne sont pas toujours spécifiques à une modalité. On peut citer comme exemples, sans que cette liste soit limitative, le personnel du PAM affecté à une activité, les examens, le suivi et l'évaluation directement en rapport avec cette activité, ainsi que les dépenses des bureaux de terrain liées à cette activité. On peut aussi retrouver dans cette catégorie le coût des examens, du suivi et de la gestion des bénéficiaires — ciblage, sensibilisation, enregistrement —, et les intrants non alimentaires pour la mise en œuvre des activités qui sont directement reliés à une activité mais pas à une modalité de transfert précise.~~

Coûts d'appui directs ajustés

- 58.1. ~~Cette catégorie couvre les coûts qui sont gérés au niveau du pays et qui contribuent directement à plusieurs activités liées au transfert de l'assistance et à la mise en œuvre des programmes²⁴. On peut imputer ces coûts aux différentes activités en utilisant un pourcentage des coûts de transfert et de mise en œuvre qui sera propre au pays. Ce pourcentage sera calculé en fonction des coûts annuels de transfert et de mise en œuvre prévus dans le plan d'exécution établi pour le pays. Ces coûts ont trait à la présence du PAM dans un pays et varient en fonction de l'ampleur des activités menées dans ce pays. On peut citer comme exemples, sans que cette liste soit limitative, les frais de gestion des bureaux de pays, par exemple pour les chefs d'unité, les loyers des bureaux de pays, les examens et les évaluations de portefeuilles de pays n'ayant pas directement trait à une activité spécifique, et certains coûts relatifs à la sécurité.~~

Coûts d'appui indirects

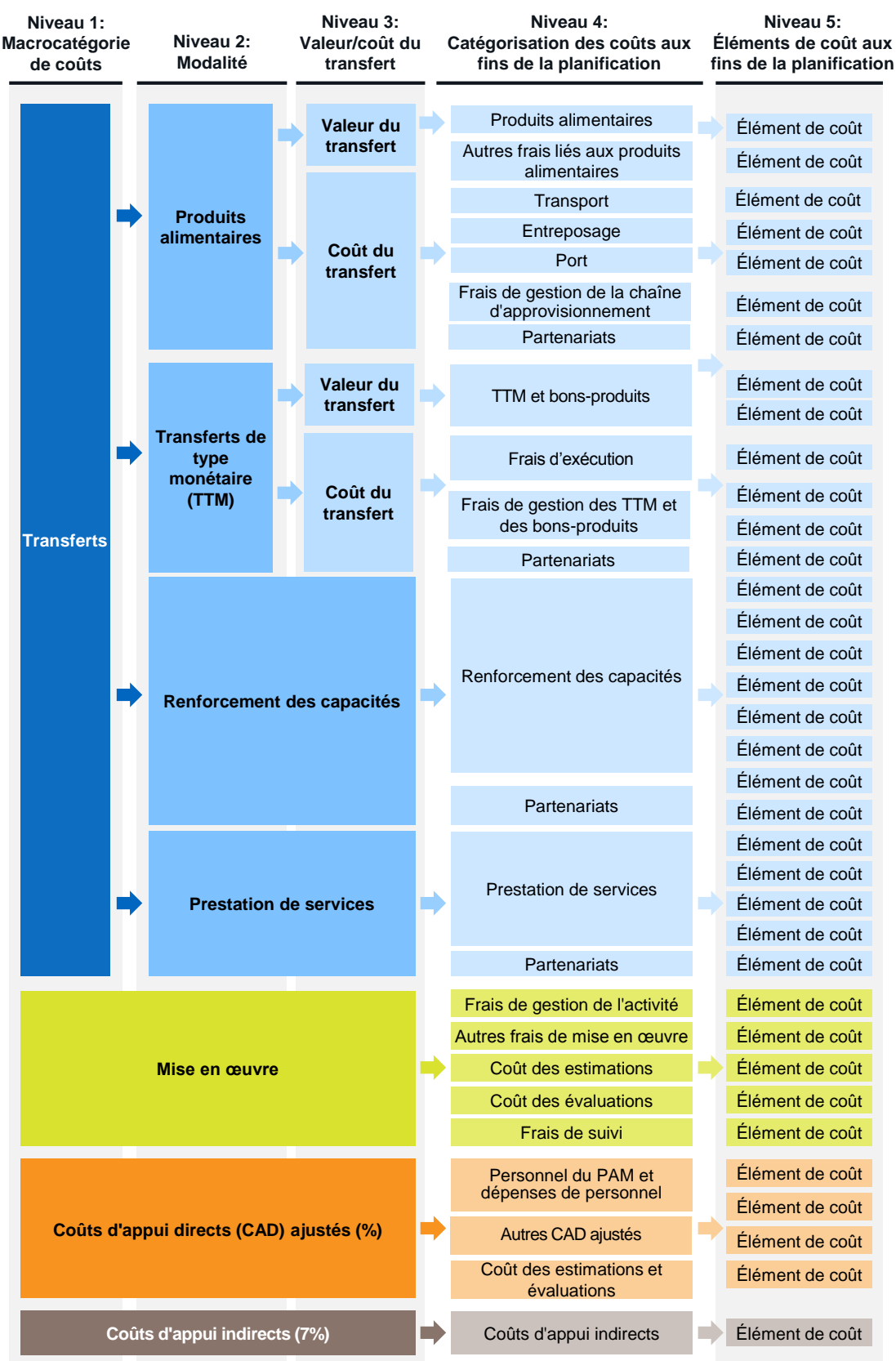
- 59.1. ~~Les CAI sont les coûts qui contribuent à l'exécution d'activités mais que l'on ne peut pas relier directement à leur mise en œuvre.~~

Éléments et coûts détaillés pour la planification

- 60.1. ~~Les coûts seront gérés à tous les niveaux — le système de classification des coûts va permettre au PAM de ventiler les macrocatégories de coûts jusqu'aux plus petits éléments de coût aux fins de la planification. Grâce à cette classification détaillée des coûts, le PAM sera davantage en mesure: i) de démontrer sa compétitivité; ii) de faire la preuve d'une gestion rigoureuse et transparente; et iii) de comprendre les liens entre les coûts et la mise en œuvre des activités et/ou la prestation des services, de façon à faciliter un chiffrage des coûts fiable et la comparaison des coûts.~~
- 61.1. ~~Les responsables utiliseront la planification au niveau des activités et les informations détaillées sur les coûts pour analyser les facteurs de coût et des indicateurs essentiels tels que le coût moyen par ration, afin de choisir l'activité la plus efficiente et la plus efficace sur le plan opérationnel.~~
- 62.1. ~~On trouvera dans la figure 5 une illustration de la classification détaillée des coûts qui permettra aux responsables d'effectuer des analyses détaillées, depuis les quatre macrocatégories de coûts jusqu'aux coûts détaillés.~~

²⁴ L'analyse réalisée jusqu'à présent s'est concentrée sur les coûts propres aux différents pays. L'analyse en cours des coûts d'appui va déterminer quelles seraient les incidences de cette approche sur les coûts administratifs et d'appui aux programmes non liés à un pays.

Figure 5: Hiérarchie de la classification des coûts dans le budget de portefeuille de pays



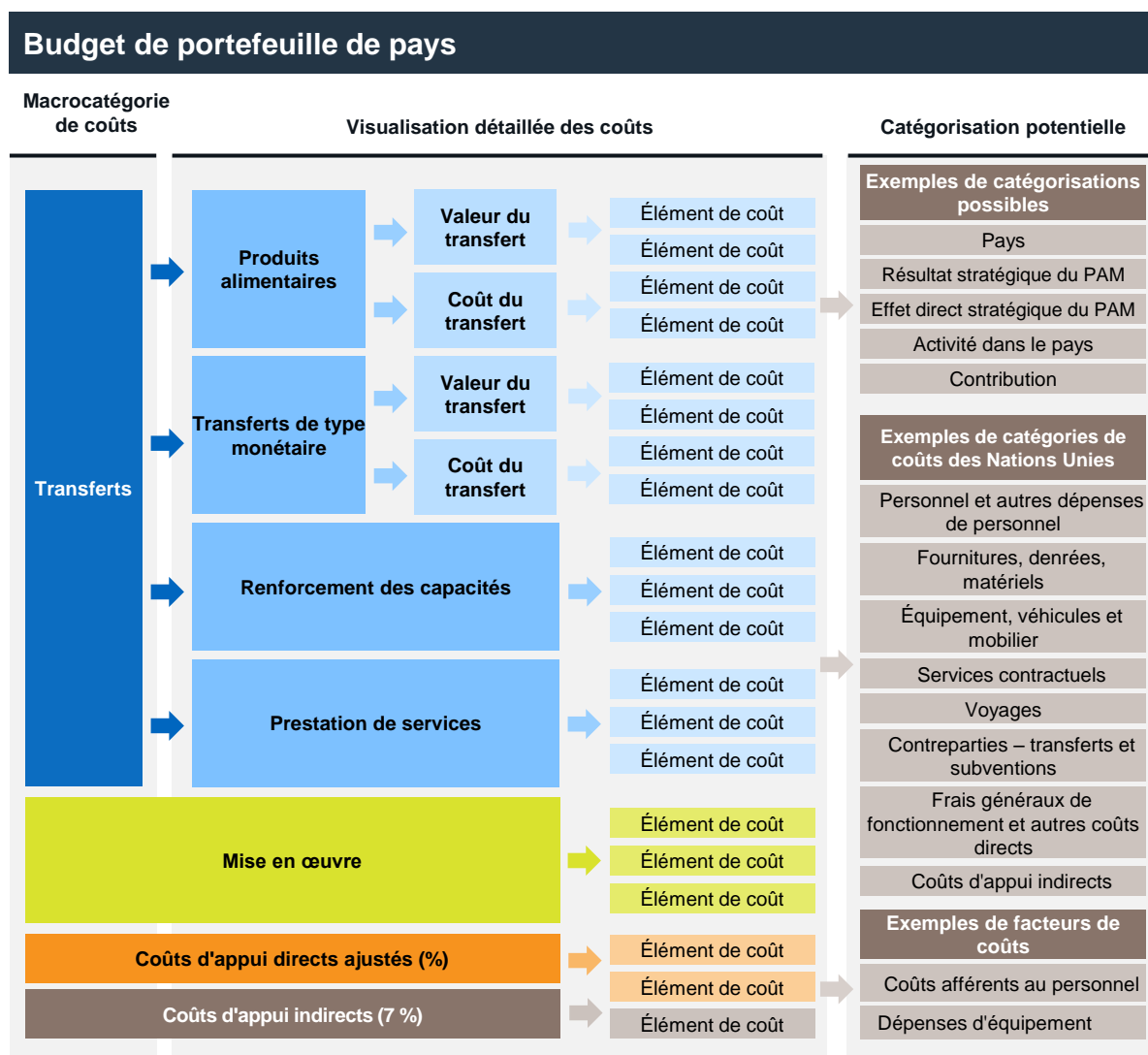
Capacité d'établissement de rapports multiples

63. En plus de l'analyse jusqu'aux éléments de coût détaillés, la hiérarchie de la classification des coûts permettra aussi le regroupement des coûts par pays, par résultat stratégique, par catégorie d'effets directs stratégiques, par domaine fonctionnel, par catégorie d'activités ou par

contribution, aux fins de l'établissement de rapports et pour étayer les décisions internes de gestion.

64. La figure 6 présente un exemple des catégorisations disponibles dans la structure du budget PP.

Figure 6: Exemple de catégorisations aux fins de l'établissement de différents rapports



65.1. Conformément aux prescriptions du Sommet mondial sur l'action humanitaire et du rapport du Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire, le PAM entend garantir un maximum de transparence concernant ses opérations, leurs coûts et les résultats obtenus en simplifiant et en harmonisant les rapports établis à l'intention du Conseil, des partenaires, des donateurs et des bénéficiaires.

Processus de planification annuelle

66. Les plans de gestion des opérations de pays faciliteront la gestion interne des PSP et comprendront des mises à jour des évaluations des besoins réalisées en collaboration avec les homologues gouvernementaux et les partenaires.

67. Ces plans constitueront le fondement du cycle de planification annuel et se composeront du programme de travail pour un pays, comprenant les budgets pour les plans d'exécution établis

sur la base des besoins et des ressources²². Les plans d'exécution présenteront les ressources qui devraient être mises à disposition par effet direct stratégique et par activité. Les plans d'exécution des bureaux de pays seront ensuite regroupés pour former le plan de travail hiérarchisé par ordre de priorité, qui figure dans le Plan de gestion du PAM.


68. Les informations tirées des plans de gestion des opérations de pays, notamment les détails sur le coût des activités, seront mises à la disposition des États membres au moyen d'un portail en ligne. Au lieu de seulement recevoir des rapports établis par le PAM conformément à un cycle annuel, les États membres pourront utiliser le portail pour consulter et créer des rapports à tout moment et pour toute période jugée utile. Les informations sur les dépenses seront mises à jour régulièrement sur le portail. Grâce à cette vue globale des opérations, couplée aux procédures officielles du Conseil, celui-ci pourra s'acquitter plus facilement de sa fonction de contrôle et les États membres pourront disposer d'informations sur les ressources à mobiliser. Le Secrétariat prévoit que le portail entrera en service au second trimestre de 2018.
69. Le Conseil recevra aussi, au moins, les informations suivantes chaque année:
- i) des extraits des plans opérationnels et budgétaires actualisés, présentés dans le Plan de gestion pour information;
 - ii) des rapports *a posteriori* sur l'usage fait des délégations de pouvoirs pour approuver les révisions des PSP, les opérations d'urgence de durée limitée ou les cadres de pays provisoires; et
 - iii) des analyses de la mise en œuvre par le biais du Rapport annuel sur les résultats et d'un nouveau format de rapport normalisé sur les projets, comme les rapports de pays normalisés.
70. En consultation avec les donateurs, le Secrétariat examine aussi actuellement les obligations en matière de transmission d'informations en vue d'accroître la transparence et de normaliser les éléments contenus dans les rapports.
71. L'établissement de rapports à l'échelle du PAM sur l'allocation des fonds multilatéraux se poursuivra. On trouvera dans les annexes V et VI des exemples pratiques d'informations financières et d'informations destinées aux rapports établissant une corrélation entre les ressources et les résultats en lien avec le Cadre de résultats institutionnels que l'on pourrait inclure dans les rapports de pays normalisés afin de faire la démonstration de la transparence accrue et des liens vers les effets directs stratégiques et les résultats atteints.

Harmonisation avec les catégories de coûts des Nations Unies

72. La nouvelle structure de coûts permettra aux responsables de visualiser les éléments de coût détaillés conformément aux catégories de coûts harmonisées des Nations Unies. Cette évolution est conforme à la recommandation de l'Examen quadriennal complet visant à harmoniser les pratiques d'exploitation et facilitera la planification et l'établissement de rapports conjoints, ainsi que la comparaison entre les différents bureaux de pays.
73. La figure 7 montre comment les éléments de coût détaillés peuvent être reliés aux huit catégories de coûts harmonisées des Nations Unies.

²² Ces budgets comprendront les effets directs stratégiques élaborés en fonction des évaluations des besoins ou des effets directs déterminés à l'issue des examens stratégiques ou d'analyses similaires réalisés en collaboration avec les contreparties gouvernementales et les autres partenaires. Le budget concernant les effets directs stratégiques relatifs au développement sera établi à partir des ressources disponibles estimées conformément à l'article X.8 du Règlement général.

Figure 7: Exemple d'harmonisation avec les catégories de coûts des Nations Unies²³

Budget de portefeuille pour le Zimbabwe (2017-2021)							
		Effet direct stratégique 1	Effet direct stratégique 2	Effet direct stratégique 3	Effet direct stratégique 4	Effet direct stratégique 5	
		Les personnes en situation d'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations	Les tendances des taux de retard de croissance chez les enfants des districts prioritaires vont dans le sens de la réalisation des cibles nationales et mondiales à l'horizon 2025	Les ménages ruraux et les petits exploitants exposés à l'insécurité alimentaire parviennent à la sécurité alimentaire et font preuve de résilience face aux chocs et difficultés saisonniers	Le système de protection sociale au Zimbabwe fait en sorte que les populations en situation de vulnérabilité chronique à travers le pays puissent satisfaire leurs besoins fondamentaux toute l'année	Les programmes d'aide humanitaire et de développement au Zimbabwe peuvent compter sur l'appui de services liés à la chaîne d'approvisionnement d'un bon rapport coût-efficacité et coût-efficience	
Catégories de coûts des Nations Unies							
Transferts	Personnel et autres dépenses de personnel	792 627	22 095	1 774 442	1 298 614		
	Fournitures, denrées, matériels	57 881 292	5 176 545	36 710 302		2 176 819	
	Équipement, véhicules et mobilier, y compris amortissements			530 000	680 000		
	Services contractuels	500 000	2 220 000	3 107 630	3 339 062		
	Voyages		150 000		100 000		
	Transferts et subventions aux contreparties	2 591 808	451 487	2 002 626	1 159 453		
Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs		3 050 957		2 304 000	125 000		
Mise en œuvre	Personnel et autres dépenses de personnel	7 227 673	332 186	3 347 206	1 662 399	974 187	
	Fournitures, denrées, matériels						
	Équipement, véhicules et mobilier, y compris amortissements	693 735	57 928	134 970	72 857		
	Services contractuels	405 896	44	824	403 630		
	Voyages	736 665	4 685	58 899	31 250		
	Transferts et subventions aux contreparties	6 658 456	2 136 000	22 750 000			
Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs		1 639 439	93 151	226 508	151 731		
Coûts d'appui directs ajustés (%)	Personnel et autres dépenses de personnel	5 496 822	710 816	4 955 365	619 815	215 423	
	Fournitures, denrées, matériels						
	Équipement, véhicules et mobilier, y compris amortissements	474 814	61 400	428 043	53 539	18 608	
	Services contractuels	69 536	8 992	62 686	7 841	2 725	
	Voyages	87 551	11 322	78 927	9 872	3 431	
	Transferts et subventions aux contreparties						
Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs		1 036 503	134 034	934 404	116 875	40 621	
Total par effet direct stratégique (hors coûts d'appui indirects)		89 343 772	11 570 685	79 406 834	9 831 938	3 431 815	193 575 045
Coûts d'appui indirects (7 %)		6 254 064	809 948	5 558 478	688 236	240 227	13 550 953
Total		95 597 836	12 380 633	84 965 312	10 520 174	3 672 042	207 135 998
TOTAL GÉNÉRAL							207 135 998

²³ Les chiffres sont fournis à titre indicatif uniquement.

Recommandation 3.0

Il est recommandé de regrouper les coûts dans quatre catégories: coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects.

Recommandation 3.1

Il est recommandé qu'en complément des plans stratégiques de pays, des informations sur les pays tirées du cycle annuel de planification du PAM soient mises à la disposition des États membres pour information.

Recommandation 3.2

Il est recommandé d'aligner davantage d'éléments détaillés de planification des coûts sur les catégories de coûts harmonisées des Nations Unies, lorsque c'est possible.

Principe du recouvrement intégral des coûts

74. ~~Le PAM étant financé entièrement au moyen de contributions volontaires, il faut retenir le principe de recouvrement intégral des coûts lorsqu'on envisage une réforme de l'architecture financière. Aux termes de l'article XIII.2 du Statut, qui énonce le principe de recouvrement intégral des coûts, les donateurs doivent verser les montants nécessaires pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à l'exécution des activités²⁴.~~
75. ~~Toutefois, le Secrétariat note que le principe de recouvrement intégral des coûts avait été conçu au départ pour des contributions en nature et en espèces pour l'achat de nourriture. L'article XIII.4 du Règlement général traite de l'application du recouvrement intégral des coûts à différents types de contributions de façon à couvrir les coûts opérationnels, les CAD et les CAI. Le recouvrement intégral des coûts se fait essentiellement par la mise en réserve d'une partie de chaque contribution de façon à couvrir les coûts de mise en œuvre connexes. On peut citer comme exemples le taux de recouvrement de 7 pour cent appliqué dans le cas des CAI ou un pourcentage déterminé par tonne pour certaines composantes de coût.~~
76. ~~Compte tenu de la diversité grandissante de l'assistance du PAM, de la nouvelle structure de budget PP proposée et des modifications de la structure des coûts envisagées, le Secrétariat a réexaminé les modalités d'application du recouvrement intégral des coûts afin d'en simplifier la conception et de la rendre applicable à tous les types de contribution, tout en veillant à ce que les donateurs versent les montants nécessaires pour couvrir les coûts de transfert et de mise en œuvre²⁵.~~
- 77.1. ~~Comme la plupart des projets ne sont pas intégralement financés, les taux de recouvrement intégral des coûts sont souvent révisés et peuvent être à l'origine d'excédents ou de déficits budgétaires. Il est donc proposé que les calculs de recouvrement intégral des coûts se fondent sur le plan annuel d'exécution établi en fonction des ressources²⁶ de façon à refléter la réalité opérationnelle des bureaux de pays, et notamment l'ampleur des opérations dans le pays et des coûts afférents. Grâce à cette proposition, et à une programmation plus précise, il devrait être beaucoup moins nécessaire de réviser les taux.~~
78. ~~La proposition présentée au Conseil lors de sa session annuelle de 2016 et des consultations informelles qui ont suivi repose sur la nécessité de distinguer le principe même de recouvrement intégral des coûts et la manière de traiter chaque type de contribution. Le recouvrement intégral des coûts devrait reposer sur les macrocatégories de coûts (coûts de transfert et de mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects). On calculera la composante CAD ajustés comme une proportion des coûts de transfert et de mise en œuvre consolidés, qui varieront d'un~~

²⁴ Les dérogations au principe de recouvrement intégral des coûts figurent à l'article XIII.4(g) du Règlement général.

²⁵ Les dérogations au principe de recouvrement intégral des coûts figurent à l'article XIII.4(g) du Règlement général.

²⁶ On a réalisé des essais dans le cadre de l'axe de travail sur la planification fondée sur les ressources pour tester le recouvrement intégral des coûts sur la base des plans d'exécution fondés sur les ressources, qui ont montré que le budget plus réaliste permettait une programmation plus précise et une utilisation plus efficace des ressources. Les plans d'exécution ont été normalisés et intégrés aux fins de l'élaboration du Plan de gestion pour 2017-2019.

pays à l'autre. Les CAI et le taux de recouvrement y afférent, actuellement de 7 pour cent, resteraient inchangés²⁷.

79. Il est envisagé de faire figurer le recouvrement intégral des coûts dans le Règlement général comme un principe de politique générale et non plus de manière aussi détaillée que ce qui est le cas actuellement. Il faudra donc mettre au point en interne des instructions ou des politiques supplémentaires concernant le traitement et la prise en charge des différents types de contribution, et les diffuser par exemple au moyen de circulaires de la Directrice exécutive. Ainsi, il faudrait prévoir que les contributions liées à des denrées (qu'elles soient en nature ou destinées à des achats) comprennent les fonds nécessaires pour couvrir les coûts connexes liés au transfert et à la mise en œuvre.
80. L'annexe VII illustre les implications qu'aura le recouvrement intégral des coûts sur différents types de contribution au Zimbabwe.

Recommandation 4.0

Il est recommandé d'appliquer le principe du recouvrement intégral des coûts en utilisant les macrocatégories des coûts de transfert, des coûts de mise en œuvre, des coûts d'appui directs ajustés et des coûts d'appui indirects.

Recommandation 4.1

Il est recommandé de simplifier les normes de recouvrement intégral des coûts que le Conseil d'administration a approuvées dans le Règlement général, des indications plus détaillées sur leur application devant être diffusées par la Directrice exécutive au moyen d'instruments internes.

Gouvernance

81. Les modifications que le PAM propose d'apporter au modèle de gouvernance visent à préserver le rôle fondamental que joue le Conseil dans le processus d'approbation tout en renforçant ses fonctions de contrôle stratégique et en assurant que le PAM continue de pouvoir intervenir rapidement face à des situations d'urgence. Dans la cinquième version du projet de politique en matière de PSP, le Secrétariat présente le processus d'approbation des PSP et de leurs révisions, et mentionne que le Conseil devra revoir les pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour l'approbation des programmes et les révisions budgétaires.
82. Le Conseil approuvera tous les nouveaux PSP accompagnés de leurs budgets PP²⁸. Grâce à l'approche de portefeuille de pays axée sur les résultats, la fonction de contrôle stratégique exercée par le Conseil sera renforcée et plus informée. Les effets directs stratégiques du PAM seront élaborés par les bureaux de pays conformément au cadre de résultats du PAM et à la terminologie harmonisée des Nations Unies sur la gestion axée sur les résultats adoptée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Groupe des Nations Unies pour le développement.
- ~~83.1. Au cours des cinq dernières années, le Conseil a approuvé environ 52 pour cent de tous les projets du PAM. Avec le nouveau modèle de gouvernance, le rôle du Conseil en matière d'approbation des nouvelles opérations devrait s'accroître considérablement puisque les PSP comprennent des éléments qui ne sont actuellement pas soumis à l'approbation du Conseil, en particulier les fonds d'affectation spéciale, les petites opérations dont le budget est inférieur aux seuils actuels, et les opérations d'urgence et opérations spéciales prolongées, prévisibles et/ou récurrentes. Ainsi, la collaboration avec le Conseil assumera un caractère plus stratégique, moins fragmenté, et le Conseil bénéficiera d'une vue plus globale du travail du PAM.~~
84. Comme déterminé dans la cinquième version de la politique en matière de PSP, à l'exception des révisions apportées aux opérations d'urgence, le Conseil approuvera toute révision entraînant une

²⁷ Le taux applicable aux CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration.

²⁸ Certains PSP ne seront pas présentés au Conseil pour approbation; en effet, les PSP intégralement financés par les gouvernements hôtes sont approuvés par le Directeur exécutif en vertu des articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier et dans les conditions prévues à l'article X.6 du Statut.

- modification fondamentale de l'axe stratégique de l'action du PAM dans un pays, à savoir l'ajout et/ou la suppression d'au moins un effet direct stratégique du PAM²⁹.
85. Pour préserver la capacité du PAM à réagir rapidement, les opérations relatives aux crises soudaines et autres situations d'urgence non prévues³⁰ continueront d'être approuvées par le Directeur exécutif et le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), conformément à l'article 10.6 du Règlement général.
86. S'agissant des révisions qui n'entraînent pas une modification fondamentale de l'axe stratégique de l'action menée et qui n'ont pas trait à une intervention d'urgence, il est nécessaire de revoir les seuils de la délégation de pouvoirs³¹ pour que le rôle du Conseil en matière de gouvernance soit productif et axé sur les risques sans être excessivement lourd. Les raisons pour lesquelles il est nécessaire de modifier le fondement et les seuils de la délégation de pouvoirs sont au nombre de trois.
87. Premièrement, l'ensemble cohérent PSP/budget PP, qui regroupe tous les types de projet en un seul portefeuille pour une période maximum de cinq ans, remplacera le système actuel d'approbation de projets et budgets individuels, qui fixe pour chaque catégorie de projet un montant au delà duquel les programmes ou les révisions sont approuvés par le Conseil; la valeur budgétaire globale des PSP/budgets PP sera considérablement supérieure à celle de n'importe quel projet pris isolément.
88. Deuxièmement, la délégation de pouvoirs actuelle est uniquement basée sur la valeur des produits alimentaires et ne prend pas en considération l'introduction d'autres modalités telles que les transferts de type monétaire et le renforcement des capacités. En 1994, le Conseil a délégué au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver les programmes et les révisions budgétaires pour lesquels la valeur des produits alimentaires ne dépassait pas 3 millions de dollars, quel que soit le type de projet. En 2004, ces pouvoirs ont été portés à 20 millions de dollars pour les IPSR uniquement³². Utiliser le montant total du budget comme seuil d'approbation permettrait de prendre en compte toutes les modalités de transfert.
89. Troisièmement, depuis 1994, la dimension des opérations s'est fortement accrue, et les différences entre petites, moyennes et grandes opérations se sont accentuées. Ainsi, en 1994, deux bureaux de pays avaient un budget supérieur à 100 millions de dollars — représentant 28 pour cent du programme de travail — contre 13 bureaux de pays — soit 80 pour cent du programme de travail — en 2015. Les seuils actuels ne correspondent plus à la taille des opérations³³.
90. Ayant effectué une analyse rétrospective des montants et de la fréquence des révisions budgétaires, le Secrétariat envisage une proposition selon laquelle les révisions non fondamentales et hors urgence apportées aux PSP — et ne dépassant pas un certain montant — seraient mises à la disposition du Conseil pendant une période donnée durant laquelle tout membre du Conseil pourrait demander à ce qu'elles soient examinées à une session ultérieure du Conseil.
91. La proposition prévoit que les seuils d'approbation seraient établis en fonction du montant total du budget et non plus de la valeur des produits alimentaires, ce qui permettrait de mieux prendre en considération les diverses modalités utilisées par le PAM et l'approche de portefeuille de pays sur laquelle repose les PSP/budgets PP. Cette proposition sera ajustée dans le courant de 2017 en

²⁹ Certaines modifications fondamentales apportées aux PSP ne seront pas présentées au Conseil pour approbation: en effet, tout ajout d'un nouvel effet direct stratégique intégralement financé par un gouvernement hôte sera approuvé par le Directeur exécutif en vertu des articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier et dans les conditions prévues à l'article X.6 du Statut.

³⁰ Non prévues lors de l'élaboration du plan stratégique de pays.

³¹ Les révisions budgétaires concernant des fonds d'affectation spéciale intégralement financés par les gouvernements hôtes ne seraient pas soumises à ces plafonnements budgétaires; le Directeur exécutif conserverait le pouvoir d'approuver ces révisions en vertu des articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier.

³² Les seuils applicables aux opérations d'urgence et aux projets de développement sont restés les mêmes.

³³ En 1994, le seuil de 3 millions de dollars en produits alimentaires représentait 25 à 50 pour cent de la valeur moyenne des projets.

collaboration étroite avec les États membres et sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017.

92. La proposition prévoit également de regrouper les bureaux de pays suivant leur taille, et d'établir un seuil relatif³⁴ pour chaque groupe. Cette méthode permettrait d'assurer que le Conseil puisse exercer ses fonctions de contrôle en cas d'intensification ou de réduction importante des effets directs stratégiques du PAM et ce quelle que soit la taille des opérations, sans pour cela être surchargé. Pour les opérations de grande envergure, les seuils relatifs seraient fixés à un niveau plus bas afin de tenir compte des risques financiers plus importants.
93. Selon la proposition, les révisions budgétaires les plus importantes au regard de la taille du PSP approuvé seraient soumises au Conseil pour approbation. Les révisions de moindre envergure se rapportant aux activités de mise en œuvre courantes seraient approuvées par le Directeur exécutif.
94. Il est proposé que les révisions budgétaires d'un montant supérieur aux seuils relatifs soient transmises au Conseil par courrier électronique, tout membre du Conseil pouvant demander à ce qu'elles soient examinées à une session ultérieure du Conseil.
95. L'annexe XI contient une proposition préliminaire relative aux seuils budgétaires s'appliquant à la délégation de pouvoirs. Comme indiqué au paragraphe 112, cette proposition sera ajustée dans le courant de 2017 en étroite collaboration avec les États membres et en fonction des enseignements tirés des projets pilotes. La version finale de la proposition fixant le montant exact des seuils applicables à la délégation de pouvoirs sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017; si elle est approuvée, elle entrera en vigueur en 2018.

Dispositions provisoires pour 2017

96. Le premier groupe de PSP et les budgets PP qui leur sont associés à titre expérimental devraient être présentés au Conseil pour approbation à la première session ordinaire de 2017. ~~Un deuxième groupe sera présenté à la session annuelle de 2017. Le Secrétariat rendra compte au Conseil de la mise en œuvre des plans pilotes, et recommandera si nécessaire des ajustements aux cadres sous-jacents de programme et de financement en fonction des résultats de cette mise en œuvre³⁵.~~
97. Début 2017, le système informatique sera prêt pour faciliter la mise en œuvre des PSP pilotes et mettre à l'essai leurs budgets PP. ~~Cette période d'essai permettra d'analyser les structures d'appui, l'état de préparation organisationnelle et les amendements à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM. Le Secrétariat consultera par ailleurs ses partenaires à propos de l'état de préparation de leurs systèmes.~~
98. ~~S'agissant des budgets PP de 2017, la mise en application du nouveau cadre de financement entraînera certaines incohérences par rapport aux dispositions actuelles du Règlement général et du Règlement financier du PAM. Le Conseil devra donc autoriser uniquement pour les PSP pilotes approuvés durant la période de transition entre la première session ordinaire de 2017 et le 31 décembre 2017 des dérogations à certaines dispositions du Règlement général et du Règlement financier du PAM; plus spécialement, le Conseil devra autoriser des dérogations concernant les catégories de coûts et la simplification du recouvrement intégral des coûts uniquement dans les cas où ces dérogations seront nécessaires pour permettre l'application des principes susmentionnés relatifs aux budgets PP des PSP pilotes³⁶.~~
99. Comme indiqué dans la cinquième version du projet de politique en matière de PSP, pour que les nouveaux cadres de programme et de financement puissent entrer en vigueur à compter de 2018, le Règlement général et le Règlement financier du PAM devront être amendés dans trois

³⁴ La possibilité d'établir des seuils en valeur absolue plutôt qu'en valeur relative a également été envisagée.

³⁵ Sauf impératif contraire, les PSP pilotes deviendront des PSP à part entière sans que le Conseil doive pour cela les examiner ou les approuver à nouveau, et ce dès que le cadre révisé normatif et de financement entrera en vigueur en 2018. Ces CSP seront alors régis par le cadre normatif et de financement qui sera finalisé et approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017.

³⁶ Des informations sur la gouvernance et les aspects juridiques de la politique en matière de plans stratégiques de pays et de la composante de l'examen du cadre de financement intitulée Budgetisation fondée sur l'efficacité opérationnelle figurent à l'Annexe VIII.

domaines: i) les pouvoirs délégués au Directeur exécutif et au Directeur général de la FAO³⁷; ii) l'application du principe de recouvrement intégral des coûts et l'introduction des nouvelles catégories de coûts; et iii) la terminologie et les définitions à adapter à la nouvelle structure des coûts. Aucune modification du Statut n'est envisagée. Pendant toute l'année 2017, le Secrétariat tiendra des consultations informelles pour examiner les amendements proposés, qu'il soumettra ensuite au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017. Avant celle-ci, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Comité financier de la FAO auront donné leur avis sur les amendements proposés au Règlement financier et au Règlement général concernant l'administration financière du PAM. Une fois approuvés par le Conseil, les amendements au Règlement général seront transmis, pour information, au Conseil économique et social des Nations Unies et au Conseil de la FAO.

~~100.1. Dans l'intervalle, et jusqu'à la fin de 2017, il est proposé d'accorder au Directeur exécutif des pouvoirs temporaires l'autorisant à approuver, si besoin est, les révisions apportées au budget des plans stratégiques pilotes. Ces révisions budgétaires feraient l'objet d'un rapport présenté au Conseil et constitueraient une source d'informations utiles pour la révision de la délégation de pouvoirs.~~

101. Le Secrétariat tiendra le Conseil régulièrement informé de la mise en œuvre des activités pilotes et lui présentera toute recommandation nécessaire à l'ajustement des cadres de programme et de financement.

Recommandation 5.0

Il est recommandé de tenir le Conseil informé de l'évolution de la transition vers les nouveaux cadres de programme et de financement instaurés à l'échelle du PAM tout au long de 2017.

~~Estimation préliminaire des ressources à prévoir~~

~~102.1. KPMG procède actuellement à l'estimation des financements requis par le passage au nouveau cadre de financement pour l'année 2017 et le début de 2018. Le Secrétariat fera le point une fois que le devis aura été finalisé, qu'il aura été revu par la direction et que celle-ci aura donné son aval.~~

Recommandation 6.0

Il est recommandé que le Conseil prenne note de l'estimation préliminaire des ressources à prévoir en 2017 et 2018 pour le passage à la structure des budgets de portefeuille de pays et pour sa mise en application.

~~IV. Planification fondée sur les ressources~~

~~103.1. Le programme de travail du PAM se compose actuellement de projets conçus à partir d'évaluations des besoins menées en collaboration avec des homologues gouvernementaux et des partenaires. C'est un plan d'intervention fondé sur les besoins³⁸ qui se présente de fait comme un appel à la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des opérations; il continuera de servir de référence pour les activités de plaidoyer menées par le PAM en faveur du financement intégral des interventions réalisées pour subvenir aux besoins des bénéficiaires.~~

104. L'axe de travail consacré à la planification fondée sur les ressources tient compte du fait que les besoins opérationnels dépassent systématiquement le montant des contributions effectives; nombre de bureaux de pays tentent actuellement de résoudre ce problème en hiérarchisant les

³⁷ Le Directeur général de la FAO continuera d'approuver les opérations d'urgence en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués.

³⁸ Sauf impératif contraire, les PSP pilotes deviendront des PSP à part entière sans que le Conseil doive pour cela les examiner ou les approuver à nouveau, et ce dès que le cadre révisé normatif et de financement entrera en vigueur en 2018. Ces CSP seront alors régis par le cadre normatif et de financement qui sera finalisé et approuvé par le Conseil à sa deuxième session de 2017.

³⁹ À l'exception des activités de développement, comme le stipule l'article X.8 du Règlement général.

- opérations en fonction des prévisions de ressources. À la demande du Conseil, le Secrétariat a procédé à une hiérarchisation des priorités qu'il a présentée pour la première fois dans son Plan de gestion pour 2014-2016, afin de montrer comment les responsables prévoyaient d'adapter la programmation dans l'hypothèse où les ressources ne permettraient de couvrir qu'une partie des besoins opérationnels, et quelles en seraient les conséquences pour les bénéficiaires. Dans les plans de gestion suivants, des prévisions de financement par pays ont été introduites pour permettre l'établissement d'un plan de travail hiérarchisé provisoire.
105. La planification fondée sur les ressources a pour objectif d'uniformiser les plans d'exécution fondés sur les ressources, créant ainsi dans les bureaux de pays une seconde strate de planification opérationnelle qui permet de faire clairement la distinction entre "besoins" et "plans". Cette approche consentira aux bureaux de pays de planifier leurs opérations 12 à 18 mois à l'avance en fonction des ressources prévues et d'améliorer la planification et la gestion de la performance.
106. La planification fondée sur les ressources tient compte: i) des diverses méthodes et modèles librement utilisés par les bureaux de pays pour adapter les opérations aux financements disponibles; et ii) du plan de travail hiérarchisé provisoire mis au point aux fins du Plan de gestion et des processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement du PAM.
- ~~107.1. Neuf bureaux de pays — Éthiopie, Guatemala, Kenya, Lesotho, Mali, Nicaragua, Pakistan, Soudan et Zimbabwe — ont été retenus pour élaborer des plans fondés sur les ressources pour 2016 et mettre à l'essai cet outil de gestion interne des ressources. Ces bureaux ont été sélectionnés en fonction des critères suivants: i) une gamme d'opérations d'envergures différentes; ii) un éventail diversifié de donateurs; iii) la volonté affichée par la direction du bureau de pays de voir aboutir le projet; iv) la capacité de gestion des ressources; et v) la probabilité de disposer au moins d'un minimum de financement.~~
- 108.1. Pour mettre au point les plans fondés sur les ressources, les bureaux de pays ont procédé par étapes, à savoir:
1. Définition des besoins opérationnels par projet, activité, groupe de bénéficiaires, modalité de transfert et type de produit alimentaire.
 2. Établissement de prévisions annuelles de financement en analysant le montant des financements passés et actuels reçus par projet et, si possible, par donateur.
 - ~~i) 3. élaboration de plans fondés sur les prévisions de ressources, présentant une hiérarchisation des activités et un ajustement du nombre des bénéficiaires, de la taille des rations et de la durée de l'assistance.~~
109. Dès le début du projet pilote, il a été convenu, pour atténuer les risques, que le PAM: i) continuerait de faire connaître les besoins opérationnels et de plaider en faveur de leur financement intégral; ii) mettrait au point un système de mesure destiné à rapporter les déficits à des effets directs particuliers et indiquer ainsi les conséquences pour les bénéficiaires; et iii) ferait clairement la distinction entre les besoins et les plans durant ses campagnes de mobilisation de ressources.
110. Les résultats et les enseignements tirés du projet pilote ont été évalués lors d'un atelier qui s'est tenu à la mi-juillet 2016, et auquel ont participé des membres du personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège. Ces enseignements apporteront des éléments utiles à l'élaboration des nouveaux outils et systèmes requis par la mise en place de la nouvelle structure de budget PP.
111. Les participants ont mis en évidence les avantages que présente la mise en œuvre de plans fondés sur les ressources, à savoir:
- meilleure coordination, au niveau du bureau de pays, de tous les domaines fonctionnels concernés;
 - meilleure visibilité de la chaîne et de la filière d'approvisionnement;
 - instauration d'un dialogue avec le gouvernement hôte et les partenaires sur la planification à plus long terme;

- — établissement de taux plus réalistes pour la planification des coûts associés qu'avec le plan fondé sur les besoins;
 - — prévision d'excédents/déficits possibles au niveau des coûts associés.
112. Les participants ont défini les mesures à prendre pour permettre aux bureaux de pays de passer à une structure de budget PP en 2017 et 2018, notamment les prévisions de financement au niveau des effets directs stratégiques et la hiérarchisation des activités des PSP.
113. ~~Dans le cadre de la préparation du Plan de gestion pour 2017-2019, chaque bureau de pays a établi pour 2017 un plan d'exécution fondé sur les ressources. Une fois rassemblés, ces plans constitueront la base du plan de travail global hiérarchisé du PAM.~~

~~V. Préfinancement global~~

114. ~~L'objectif de l'axe de travail consacré au préfinancement global est d'accorder aux bureaux de pays des autorisations budgétaires globales aux premiers stades de la procédure afin de réduire les effets du morcellement des flux de financement, d'accroître la prévisibilité des ressources et de maximiser l'efficacité et l'efficacéité.~~
115. ~~Le concept de préfinancement global est en fait une extension du dispositif actuel de prêts internes en faveur des projets, qui permet d'accorder des prêts en utilisant comme garantie les contributions prévues³⁹. Ce dispositif est plafonné à 570 millions de dollars et adossé à la réserve opérationnelle, d'un montant de 95 millions de dollars, ce qui correspond à un effet de levier de 6 pour 1. Les avances globales ne sont pas liées aux prévisions de contributions en espèces par donateur; elles sont liées au niveau de ressources qu'un bureau de pays s'attend à recevoir pour une année donnée sur la base d'informations relatives aux tendances passées et d'une bonne connaissance des intentions des donateurs.~~
- ~~116.1. À la deuxième session ordinaire de 2015 du Conseil, le PAM a indiqué que "Les quelques projets pilotes mis en œuvre seront administrés par le Secrétariat au moyen du dispositif de prêts internes en faveur des projets, qui est adossé à la Réserve opérationnelle: il est proposé de mettre de côté à cet effet une somme de 150 millions à 200 millions de dollars É. U. au titre de ce dispositif plafonné à 570 millions de dollars"⁴⁰.~~
- ~~117.1. Les bureaux de pays devant participer au projet pilote ont été sélectionnés en fonction des critères suivants: i) tendances passées du financement; ii) stabilité — telle qu'elle ressort des évaluations des besoins et des risques; iii) participation à l'expérimentation de la planification en fonction des ressources avec un plan validé fondé sur les ressources; et iv) établissement d'un accord définissant les responsabilités et les obligations découlant du préfinancement global.~~
- ~~118.1. Une première tranche de financement d'un montant de 82,3 millions de dollars destinée à quatre bureaux de pays participant au projet pilote — Éthiopie, Kenya, Mali et Soudan — a été avalisée par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources et approuvée par la Directrice exécutive. Une avance globale de 1,3 million de dollars a ensuite été approuvée pour le programme de pays du Nicaragua et une deuxième tranche, d'un montant de 17 millions de dollars, a été débloquée en faveur de l'IPSR établie pour l'Éthiopie. Le montant total avancé au titre du projet pilote de préfinancement global s'élève à 100,7 millions de dollars. En août 2016, les remboursements s'élevaient à 90,9 millions de dollars et avaient tous été effectués dans le respect des conditions fixées par les donateurs.~~
119. Lors d'un atelier consacré à la planification fondée sur les ressources et au préfinancement global qui s'est tenu les 12 et 13 juillet 2016, les responsables des cinq bureaux de pays participant au projet pilote ont mis en évidence les avantages suivants:

³⁹ Certaines contributions prévues ne peuvent être utilisées comme garantie en raison des conditions imposées par les donateurs.

⁴⁰ WFP/EB.2/2015/5-C/1*, paragraphe 25.

- ~~une prévisibilité accrue des ressources, qui permet de planifier à plus long terme la composition des rations et de diminuer les rations moins fréquemment;~~
 - ~~une plus grande efficacité de la chaîne d'approvisionnement, résultant du fait que les denrées sont livrées directement du port au pays concerné et que les coûts de transbordement sont réduits – entreposage et manutention.~~
 - ~~une réduction des délais d'achat, de transport et de livraison des produits alimentaires jusqu'aux points de distribution finale;~~
 - ~~une diminution de la fréquence des ruptures d'approvisionnement, les ressources nécessaires pour procéder aux premiers transferts de type monétaire étant disponibles avant l'arrivée des contributions;~~
 - ~~une plus grande efficacité opérationnelle, les produits alimentaires étant prépositionnés avant le début de la saison des pluies et les coûts de transport moins élevés;~~
 - ~~des économies accrues, les produits alimentaires étant achetés au moment de la récolte, lorsque les prix sont bas;~~
 - ~~des projections améliorées permettant de mieux planifier la mobilisation des ressources; et~~
 - ~~une obligation redditionnelle accrue du fait de l'établissement de projections de contributions fiables et réalistes.~~
120. Les participants ont fait observer qu'il convenait d'améliorer la gestion interne des avances, notamment en accélérant l'autorisation des demandes de préfinancement global et le déblocage des fonds par le Siège pour renforcer la prévisibilité des ressources et diminuer la fréquence des ruptures d'approvisionnement. Les bureaux de pays ont également signalé que les montants relativement faibles des avances globales allouées à titre pilote n'avaient pas généré suffisamment de CAD pour permettre de vérifier si une planification organisationnelle à plus long terme et une plus grande stabilité des contrats du personnel auraient contribué à accroître les gains d'efficacité.
- ~~121.1. Il importe de faire remarquer que Les conditions imposées par les donateurs concernant leurs contributions ont entravé la mise en œuvre du projet pilote de préfinancement global. L'affectation de contributions à des fins spécifiques et d'autres restrictions imposées par les donateurs réduisent la capacité des bureaux de pays à rembourser les avances globales, limitant ainsi la prévisibilité et la flexibilité qui sont nécessaires pour optimiser l'assistance alimentaire fournie aux bénéficiaires. La période de validité des subventions constitue également un problème non négligeable, les bureaux de pays ayant des difficultés à effectuer les remboursements lorsque la durée de validité d'une subvention ne correspond pas à la période durant laquelle un préfinancement a été utilisé.~~
122. L'expérimentation et les remboursements au titre du préfinancement global se poursuivront tout au long de 2016. Au cours du premier trimestre de 2017, le Boston Consulting Group effectuera une analyse visant à déterminer les gains d'efficacité et d'efficacités, ainsi que les risques qu'ils comportent. Le Secrétariat transmettra les résultats de cette analyse à ses partenaires afin de les inciter à assouplir les restrictions qu'ils imposent à leurs contributions et qui perturbent l'octroi de l'assistance alimentaire.
- ~~123.1. Le tableau 1 recense les bureaux de pays participant à l'expérimentation de la planification fondée sur les ressources et du préfinancement global.~~

TABLEAU 1: RÉCAPITULATIF DES PLANS FONDÉS SUR LES RESSOURCES ET DES MONTANTS AVANCÉS AU TITRE DU PRÉFINANCEMENT GLOBAL (EN AOÛT 2016)					
Pays	Projet	Plan 2016 fondé sur les besoins^a	Plan 2016 fondé sur les ressources	Montant des avances globales consenties	Montant des remboursements
		<i>En millions de dollars</i>			
Éthiopie	IPSR 200700	163	97	42,1	42,1
Kenya	IPSR 200737	118	89	11,5	11,5
Kenya	IPSR 200736	114	65	8,3	4,5
Kenya	Programme de pays 200680	30	27	9,5	5,7
Mali	IPSR 200719	106**	73	15,0	13,8
Nicaragua	Programme de pays 200434	9,9**	7,5	1,3	0,3
Soudan	IPSR 200808	347	270	13,0	13,0
TOTAL				100,7	90,9

^a Révision budgétaire en cours.

Liste des annexes

- I ~~Aperçu du plan stratégique de pays pour le Zimbabwe et des effets directs stratégiques du PAM~~
- II ~~Exemple de budget de portefeuille de pays pour le Zimbabwe~~
- III ~~Exemple de budget annuel pour le plan stratégique pour le Zimbabwe~~
- IV ~~Aperçu des activités au titre des effets directs stratégiques du PAM~~
- V ~~Illustration: relevé de compte devant figurer dans un rapport de pays normalisé~~
- VI ~~Illustration: informations destinées aux rapports de pays normalisés — corrélation entre ressources et résultats en lien avec le Cadre de résultats institutionnels~~
- VII ~~Application du principe de recouvrement intégral des coûts pour le Zimbabwe~~
- VIII ~~Note sur les questions de gouvernance relatives à la politique en matière de plans stratégiques de pays et à la composante de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle de l'examen du cadre de financement~~
- IX ~~Cinquième version de la politique en matière de plans stratégiques de pays — Projet de décision~~
- X ~~Examen du cadre de financement — Projet de décision~~
- XI ~~Proposition préliminaire relative aux seuils budgétaires~~

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

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

Les programmes d'aide humanitaire et de développement au Zimbabwe peuvent compter sur l'appui de services liés à la chaîne d'approvisionnement d'un bon rapport coût-efficacité et coût-efficience.

[†] WFP/EB.A/2016/5-B*.

Exemple de budget de portefeuille de pays pour le Zimbabwe

1. Le passage à une planification à l'échelle des pays grâce à l'adoption d'une logique de portefeuille permet de rattacher l'orientation stratégique de l'assistance du PAM au processus de budgétisation.
2. Comme indiqué dans la cinquième version du projet de politique en matière de PSP, lorsque le Conseil approuvera le PSP, il approuvera aussi le budget dans son intégralité ainsi que le budget correspondant à chaque effet direct stratégique pour toute la durée du PSP (voir la figure A.II.1).
3. La figure A.II.2 présente un exemple de la structure budgétaire sur cinq ans du PSP pour le Zimbabwe, assortie de chiffres donnés à titre indicatif. La structure consiste en cinq résultats stratégiques et cinq effets directs stratégiques du PAM, dont trois sont reliés à l'objectif de développement durable (ODD) 2 et deux à l'ODD 17. Les effets directs stratégiques du PAM sont répartis¹ en quatre macrocatégories de coûts — coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, CAD ajustés et CAI. L'une des caractéristiques essentielles des PSP et des budgets de portefeuille de pays est que chaque effet direct stratégique du PAM est relié à un seul résultat stratégique du PAM ou à une seule cible d'un ODD.
4. Comme indiqué au paragraphe 65 du présent document, les effets directs stratégiques du PAM sont formulés de manière à également tenir compte du contexte dans lequel l'assistance sera apportée.

Figure A.II.1: Exemple de données budgétaires sur la base desquelles le budget du PSP pour le Zimbabwe sera approuvé
(les chiffres sont fournis à titre indicatif)

Budget de portefeuille de pays pour le Zimbabwe (5 ans) (en millions de dollars)						
Effet direct stratégique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
OS 1	12 042 249	24 052 752	22 031 406	20 320 675	17 150 754	95 597 836
OS 2	2 236 020	3 194 728	2 815 117	2 314 510	1 820 258	12 380 633
OS 3	16 793 060	17 255 713	18 721 522	16 977 400	15 217 617	84 965 312
OS 4	2 481 283	2 014 015	1 994 314	1 995 587	2 034 975	10 520 174
OS 5	691 627	736 580	740 277	745 949	757 610	3 672 042
Total	34 244 239	47 253 789	46 302 636	42 354 120	36 981 214	207 135 998

Base de l'approbation du budget

¹ Les effets directs stratégiques du PAM seront aussi divisés en activités dans le cadre du plan de gestion des opérations dans le pays. Des informations plus détaillées sont présentées à l'annexe III.

Figure A.II.2: Exemple de budget de portefeuille sur cinq ans pour le Zimbabwe
(les chiffres, qui sont en dollars, sont fournis à titre indicatif)

PSP dans son ensemble						
Budget de portefeuille pour le Zimbabwe (2017-2021)						
Résultats stratégiques du PAM/Cibles ODD	RS 1 / ODD 2.1 Accès à la nourriture	RS 2 / ODD 2.2 Mettre fin à la malnutrition	RS 4 / ODD 2.4 Viabilité des systèmes de production alimentaire	RS 5 / ODD 17.9 Renforcement des capacités	RS 8 / ODD 17.16 Renforcer le partenariat mondial	
	95 597 836	12 380 633	84 965 313	10 520 174	3 672 042	
Effets directs stratégiques du PAM	Les personnes en situation d'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations	Les tendances des taux de retard de croissance chez les enfants des districts prioritaires vont dans le sens de la réalisation des cibles nationales et mondiales à l'horizon 2025	Les ménages ruraux et les petits exploitants exposés à l'insécurité alimentaire parviennent à la sécurité alimentaire et font preuve de résilience face aux chocs et difficultés saisonniers	Le système de protection sociale au Zimbabwe fait en sorte que les populations en situation de vulnérabilité chronique à travers le pays puissent satisfaire leurs besoins fondamentaux toute l'année	Les programmes d'aide humanitaire et de développement au Zimbabwe peuvent compter sur l'appui de services liés à la chaîne d'approvisionnement d'un bon rapport coût-efficacité et coût-efficience	
	95 597 836	12 380 633	84 965 313	10 520 174	3 672 042	TOTAL
Transferts	64 816 682	8 020 127	46 429 000	6 702 129	2 176 819	128 144 756
Mise en œuvre	17 361 863	2 623 994	26 518 408	2 321 867	974 187	49 800 319
CAD ajustés (%)	7 165 227	926 564	6 459 426	807 942	280 809	15 639 970
Total partiel	89 343 772	11 570 685	79 406 834	9 831 938	3 431 815	193 585 045
CAI (7%)	6 254 064	809 948	5 558 478	688 236	240 227	13 550 953
TOTAL	95 597 836	12 380 633	84 965 312	10 520 174	3 672 042	207 135 998

Exemple de budget annuel pour le plan stratégique pour le Zimbabwe

[Pour examen uniquement. À ne pas inclure dans l'examen du cadre de financement soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2016.]

1. ~~La figure A.III.1 présente un exemple de budget de portefeuille pour le Zimbabwe pour 2018, centré sur la mise en œuvre des activités et les produits. Le budget tiendra compte des dernières évaluations des besoins et des plans d'exécution basés sur l'évolution contextuelle. Ventilé par effet direct stratégique du PAM et par activité, ce budget sera utilisé pour lancer des appels en vue de mobiliser des ressources, y compris à la faveur de plans d'intervention humanitaire coordonnée des Nations Unies pertinents eu égard au PSP, et mis à la disposition des États membres grâce à un portail en ligne.~~
2. ~~Le budget PP, qui sera élaboré dans le cadre du cycle de planification annuelle, sera complété par le plan d'exécution, appelé précédemment plan fondé sur les ressources, ventilé par effet direct stratégique du PAM et par activité. Ce plan sera également établi chaque année afin de hiérarchiser les effets directs stratégiques du PAM et les activités, et d'ajuster les cibles conformément aux ressources prévues. Les plans d'exécution des bureaux de pays seront regroupés pour former le plan de travail hiérarchisé qui sera inclus dans le Plan de gestion.~~
3. ~~Afin de faciliter l'harmonisation avec le Cadre de résultats institutionnels et la communication des résultats institutionnels, chaque effet direct stratégique défini pour un pays sera relié à une seule catégorie d'effets directs du PAM, et chaque produit défini pour un pays sera relié à une seule catégorie de produits du PAM.~~
4. ~~Chaque activité définie pour un pays sera rattachée à l'une des catégories d'activités institutionnelles.~~

Figure A.III.1: Exemple de budget annuel de portefeuille pour le Zimbabwe
(les chiffres, qui sont en dollars, sont fournis à titre indicatif)

PSP dans son ensemble						
Budget de portefeuille pour le Zimbabwe (2018)						
Résultats stratégiques du PAM/Cibles ODD	RS 1 / ODD 2.1 Accès à la nourriture	RS 2 / ODD 2.2 Mettre fin à la malnutrition	RS 4 / ODD 2.4 Viabilité des systèmes de production alimentaire	RS 5 / ODD 17.9 Renforcement des capacités	RS 8 / ODD 17.16 Renforcer le partenariat mondial	
	24 052 752	3 194 728	17 255 713	2 014 015	736 580	
Effets directs stratégiques du PAM	Les personnes en situation d'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations	Les tendances des taux de retard de croissance chez les enfants des districts prioritaires vont dans le sens de la réalisation des cibles nationales et mondiales à l'horizon 2025	Les ménages ruraux et les petits exploitants exposés à l'insécurité alimentaire parviennent à la sécurité alimentaire et font preuve de résilience face aux chocs et difficultés saisonniers	Le système de protection sociale au Zimbabwe fait en sorte que les populations en situation de vulnérabilité chronique à travers le pays puissent satisfaire leurs besoins fondamentaux toute l'année	Les programmes d'aide humanitaire et de développement au Zimbabwe peuvent compter sur l'appui de services liés à la chaîne d'approvisionnement d'un bon rapport coût-efficacité et coût-efficience	
	24 052 752	3 194 728	17 255 713	2 014 015	736 580	
Activités dans le pays	Assistance pendant la période de soudure	1 Plaidoyer, politiques et programmes dans le domaine de la nutrition	3 Mécanisme d'achat et de commercialisation des produits alimentaires à l'échelle locale	5 Compétences d'analyse	8 Savoir-faire et services dans les domaines de la logistique et des achats	12
	Appui aux réfugiés	2 Programmes relatifs à la nutrition	4 Petits exploitants agricoles	6 Mécanismes novateurs de gestion des risques, d'assurance et de financement	9	
			7 Création d'actifs productifs pour améliorer la résilience	10 Protection sociale	11	
				11 Programme national d'alimentation scolaire		
TOTAL						
Transferts	16 632 313	2 101 716	9 339 599	1 317 700	435 364	29 826 692
Mise en œuvre	4 281 528	676 096	5 664 224	433 484	205 092	11 260 424
CAD ajustés	1 565 367	207 915	1 123 012	131 073	47 937	3 075 304
Total partiel	22 479 208	2 985 727	16 126 835	1 882 257	688 393	44 162 420
CAI (7%)	Coûts d'appui indirects (7%)					3 091 369
	TOTAL GÉNÉRAL					47 253 789

Activités détaillées:

- 1 Assurer des transferts sous forme d'espèces ou de vivres aux ménages les plus vulnérables touchés par les pénuries alimentaires saisonnières (catégorie d'activité 1)
- 2 Assurer des transferts inconditionnels sous forme d'espèces ou de vivres aux réfugiés dans les camps (catégorie d'activité 1)
- 3 Rassembler des données probantes aux fins du plaidoyer, de la définition de politiques et de la prise de décisions concernant les programmes dans le domaine de la nutrition (catégorie d'activité 12)
- 4 Aider le gouvernement à mettre en œuvre des programmes nutritionnels à l'échelle nationale et infranationale (catégorie d'activité 6)
- 5 Appuyer la mise au point d'un mécanisme efficace d'achat et de commercialisation des produits alimentaires à l'échelle locale (catégorie d'activité 9)
- 6 Permettre aux organisations paysannes de regrouper et de commercialiser leurs excédents (catégorie d'activité 7)
- 7 Appuyer la création et la remise en état d'actifs afin d'instaurer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle (catégorie d'activité 2)
- 8 Fournir un savoir-faire à l'appui de la planification et de la gestion de solutions et d'interventions (catégorie d'activité 12)
- 9 Appuyer les mécanismes novateurs de gestion des risques, d'assurance et de financement (catégorie d'activité 3)
- 10 Appuyer le regroupement, l'administration et la mise en œuvre des programmes de transferts sociaux dans le cadre du régime national de protection sociale (catégorie d'activité 9)
- 11 Appuyer le rétablissement du programme national d'alimentation scolaire (catégorie d'activité 4)
- 12 Fournir savoir-faire et services dans les domaines de la logistique et des achats (catégorie d'activité 10)

Aperçu des activités au titre des effets directs stratégiques du PAM

[Pour examen uniquement. À ne pas inclure dans l'examen du cadre de financement soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2016.]

1. La figure A.IV.1 montre la planification des activités à l'échelle du bureau de pays en lien avec l'effet direct stratégique du PAM "Les personnes en situation d'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations".
2. Les deux activités prévues pour parvenir à cet effet direct stratégique du PAM consistent à apporter une aide pendant la période de soudure et à fournir un appui aux réfugiés. Un exemple de budget fondé sur les besoins pour chaque activité reliée à l'effet direct stratégique est présenté ci après. Les activités définies à l'échelon du pays seront rattachées à une seule catégorie d'activités du PAM — dans l'exemple donné, les deux activités sont reliées à la catégorie d'activités "transferts inconditionnels de ressources pour favoriser l'accès à la nourriture".

Figure A.IV.1: Exemple de planification des activités à l'échelle du pays
(les chiffres, qui sont en dollars, sont fournis à titre indicatif)


Budget de portefeuille pour le Zimbabwe (2018)				
Résultats stratégiques du PAM/Cibles ODD		RS 1 / ODD 2.1 Accès à la nourriture		
Effets directs stratégiques du PAM		Les personnes en situation d'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations		
Activités dans le pays		Assistance pendant la période de soudure	Appui aux réfugiés	TOTAL (pour l'effet direct stratégique)
Transferts	Produits alimentaires	8 473 330	64 424	8 537 754
	Transferts de type monétaire	6 327 300	1 546 297	7 873 597
	Renforcement des capacités	220 824	137	220 961
	Prestation de services	-	-	-
	Total des transferts	15 021 454	1 610 859	16 632 313
Mise en œuvre		4 192 058	89 470	4 281 528
CAD ajustés (%)		1 438 100	127 267	1 565 367
Total partiel		20 651 612	1 827 596	22 479 208
CAI (7%)		1 445 612	127 932	1 573 544
			TOTAL	24 052 752

Illustration: relevé de compte devant figurer dans un rapport de pays normalisé

1. La figure A.V.1 offre un exemple de relevé de compte qui accompagnerait le rapport de pays normalisé¹.
2. Les deux premières lignes (Budget approuvé et Plan d'exécution) distinguent le budget approuvé fondé sur les besoins du plan d'exécution fondé sur les ressources. L'importance accrue accordée au plan d'exécution, qui est plus réaliste, permettra de procéder à des comparaisons plus précises entre la façon dont il était prévu d'utiliser les ressources et la façon dont elles l'ont effectivement été, aux fins de la gestion de la performance et de la communication de l'information.
3. La présentation de la rubrique Contributions confirmées et la ventilation entre transferts en nature ou en espèces et stocks devrait demeurer inchangée². Toutefois, les lignes concernant les dépenses indiqueront dorénavant les quatre macrocatégories de coûts que sont les coûts de transfert, les coûts de mise en œuvre, les CAD ajustés et les CAI. La catégorie des transferts se composera elle-même de quatre types de modalités: produits alimentaires, transferts de type monétaire, renforcement des capacités et prestation de services.
4. Le changement le plus fondamental est l'ajout des buts et effets directs stratégiques afin de rendre plus transparents les liens entre effets directs stratégiques du PAM, ressources utilisées et résultats atteints. Le lecteur pourra obtenir plus de détails en passant du niveau 1 (bureau de pays) aux niveaux 2 (but stratégique) et 3 (effet direct stratégique).

¹ Les rapports de pays normalisés remplacent les rapports normalisés sur les projets.

² L'on continuera de rendre compte au niveau institutionnel de l'allocation des financements multilatéraux et d'assurer le suivi des dépenses liées à une contribution spécifique.

Figure A.V.1: Exemple de relevé de compte qui figurera dans un rapport de pays normalisé

Rapport de pays normalisé Vue d'ensemble - Zimbabwe Relevé de compte pour 2017 (en dollars)									
	Bureau de pays (niveau 1)	Résultat stratégique 1 Éliminer la faim (ODD 2) (Niveau 2)	Effet direct stratégique 1 (Niveau 3)	Effet direct stratégique 2 (Niveau 3)	Effet direct stratégique 3 (Niveau 3)	Résultat stratégique 2 Partenariat au service de la réalisation des objectifs (ODD 17) (Niveau 2)	Effet direct stratégique 4 (Niveau 3)	Effet direct stratégique 5 (Niveau 3)	
Budget approuvé 2017	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de mise en œuvre 2017	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contributions confirmées 2017	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dépenses 2017									
Transferts	Produits alimentaires	X	X	X	X	X	X	X	X
	Transferts de type monétaire	X	X	X	X	X	X	X	X
	Renforcement des capacités	X	X	X	X	X	X	X	X
	Prestation de services	X	X	X	X	X	X	X	X
	Total partiel, transferts	X	X	X	X	X	X	X	X
Mise en œuvre	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Coûts d'appui directs ajustés (%)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Coûts d'appui indirects (7%)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total des dépenses	X	X	X	X	X	X	X	X	X


Illustration: informations destinées aux rapports de pays normalisés — corrélation entre ressources et résultats en lien avec le Cadre de résultats institutionnels

[Pour examen uniquement. À ne pas inclure dans l'examen du cadre de financement soumis pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2016.]

130. Conformément à la chaîne de résultats du PAM, chacun des effets directs stratégiques définis au niveau d'un pays sera associé à une catégorie d'effets directs normalisée et assorti d'une enveloppe budgétaire approuvée reflétant les ressources à utiliser. Pour chaque catégorie d'effets directs stratégiques, des indicateurs d'effets directs normalisés seront utilisés pour mettre en évidence les résultats obtenus.

131. La figure A.VI.1 illustre la façon dont le rapport de pays normalisé et le Cadre de résultats institutionnels mettent en évidence la corrélation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

Figure A.VI.1: Informations destinées aux rapports de pays normalisés — corrélation entre ressources et résultats en lien avec le Cadre de résultats institutionnels[†]

Budget du portefeuille pour le Zimbabwe						
Effet direct stratégique 1 du PSP:	Les personnes en situation d'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations					
Catégorie d'effet direct stratégique 1.1	Maintien/amélioration de l'accès des ménages à une alimentation suffisante				Montant inscrit au budget	Montant effectivement mobilisé
Indicateur d'effet direct 1.1.1	Score de consommation alimentaire					
	Valeur de référence	Suivi précédent	Dernier relevé	Cible		
% de ménages ayant un score de consommation alimentaire acceptable	20	37	54	>50		
Ménages dirigés par une femme	24	42	60	>50		
Ménages de réfugiés	15	28	42	>50		
Indicateur d'effet direct 1.1.2	Indice des stratégies de survie					
	Valeur de référence	Suivi précédent	Dernier relevé	Cible		
% de ménages dont l'indice des stratégies de survie est en baisse	0	10	15	20		
Ménages de réfugiés	0	5	12	20		
Approche à dimension nutritionnelle						
Indicateur d'effet direct 1.1.3	Seuil minimal de diversité du régime alimentaire - femmes				22,48 millions de dollars	16,86 millions de dollars
	Valeur de référence	Suivi précédent	Dernier relevé	Cible		
% de femmes atteignant le seuil minimal de diversité du régime alimentaire	15	30	52	>50		
Réfugiées	5	20	31	>50		

[†] Les rapports de pays normalisés remplacent les rapports normalisés sur les projets.

Application du principe de recouvrement intégral des coûts pour le Zimbabwe

1. Comme cela est indiqué aux paragraphes 95 à 100 du présent document, la proposition d'application du principe de recouvrement intégral des coûts repose sur la nécessité de distinguer le principe même et la manière de traiter chaque type de contribution. Le recouvrement intégral des coûts doit être fondé sur les macrocatégories des coûts de transfert, des coûts de mise en œuvre, des coûts d'appui directs ajustés et des coûts d'appui indirects. Les règles applicables aux CAI et le taux de recouvrement y afférent de 7 pour cent resteraient inchangés. Il est important de noter que le taux de recouvrement applicable aux CAD ajustés variera d'un pays à l'autre.
2. En réponse aux demandes formulées à la consultation informelle du 25 juillet, on trouvera dans les figures A.VII.1 à A.VII.4 des exemples de l'application du recouvrement intégral des coûts et de la programmation des contributions. Étant donné que la politique de recouvrement intégral des coûts se fondera sur les coûts de transfert et de mise en œuvre consolidés, sur les CAD ajustés et sur les CAI, on trouvera dans les exemples des détails supplémentaires sur la façon dont les coûts peuvent être ventilés. On notera que ces détails supplémentaires sont donnés à titre indicatif et n'ont pas vocation à être des montants fixes.
3. Les figures illustrent quatre scénarios sur la façon dont une contribution de 5 millions de dollars peut être reçue et traduite en programmes visant différents effets directs stratégiques (effets directs stratégiques 1 et 3) et en activités. Tous les calculs sont basés sur le plan de mise en œuvre de 2017 pour le Zimbabwe. Comme indiqué au paragraphe 99, les CAD ajustés sont calculés comme une proportion des coûts de transfert et de mise en œuvre consolidés. Les CAI et le taux de recouvrement y afférent de 7 pour cent actuellement en vigueur resteront inchangés¹.
4. Dans le scénario 1, une contribution de 5 millions de dollars comprenant une assistance en nature — maïs et huile végétale — et les coûts associés est allouée à l'effet direct stratégique 1 du PAM (Les personnes en situation d'insécurité alimentaire, y compris les réfugiés, dans les districts les plus touchés peuvent satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant les graves chocs saisonniers ou autres perturbations) et à l'activité 1 (Assistance pendant la période de soudure). Dans les exemples, les contributions sont présentées à deux niveaux:
 - a. Le niveau 1 traduit le principe de recouvrement intégral des coûts; la contribution est ventilée comme suit: un budget consolidé de transfert et de mise en œuvre de 4,25 millions de dollars (85 pour cent), des CAD ajustés de 0,42 million de dollars (8 pour cent) et des CAI de 0,33 million de dollars (7 pour cent). Ces proportions sont identiques dans tous les exemples.
 - b. Le niveau 2 présente la ventilation entre les coûts de transfert et les coûts de mise en œuvre.
5. Bien que ces valeurs ne soient qu'indicatives — et non fixes — on suit l'approche suivante pour les définir:
 - a. les coûts des vivres et du transport extérieur sont tous deux basés sur une estimation du coût, en dollars, à la tonne;
 - b. les autres coûts de transfert sont calculés proportionnellement à la quantité en tonnes;
 - c. les coûts de mise en œuvre sont calculés proportionnellement aux coûts de transfert.

¹ Conformément aux principes de recouvrement intégral des coûts aux termes de l'article 1.1 du Règlement financier, on applique les taux suivants de recouvrement des coûts d'appui indirects à tous les fonds d'affectation spéciale: a) un taux de 7 pour cent s'applique lorsque le fonds d'affectation spéciale s'appuie sur les services d'un bureau régional ou du Siège en plus du bureau de pays; b) un taux réduit de 4 pour cent s'applique lorsque le fonds d'affectation spéciale est planifié et géré au niveau du bureau de pays avec un soutien administratif minimal du bureau régional ou du Siège; c) un taux unique de 10 pour cent s'applique actuellement à toutes les contributions du secteur privé (entreprises, particuliers, fondations et ONG, notamment), indépendamment du niveau auquel le fonds d'affectation spéciale est planifié et géré.

Figure A.VII.1: Scénario 1: Don en nature, alloué à un usage spécifique

	Proposition de financement sur la base du budget annuel 2017 Scénario 1: Don en nature (maïs et huile végétale) Activité 1 – Assistance pendant la période de soudure (RS1/OS1)	
	Niveau 1 Principe de recouvrement intégral des coûts	Niveau 2 de détail Ventilation indicative des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre
Quantité totale de vivres (en tonnes)	3 862	3 862
Transferts		3 268 428 (65%)
Mise en œuvre		979 660 (20%)
Coûts de transfert et de mise en œuvre	4 248 088 (85%)	
CAD ajustés (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
CAI (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
Contribution totale	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

6. Dans le scénario 2, une contribution en espèces de 5 millions de dollars est utilisée pour des achats locaux de produits alimentaires – des pois, dans ce cas – pour l’effet direct stratégique 1 du PAM, activité 1. Les deux niveaux de détail sont similaires à ceux du scénario 1, avec des ventilations légèrement différentes:

- Le niveau 1 traduit le principe de recouvrement intégral des coûts; la contribution est ventilée comme suit: un budget consolidé de transfert et de mise en œuvre de 4,25 millions de dollars (85 pour cent), des CAD ajustés de 0,42 million de dollars (8 pour cent) et des CAI de 0,33 million de dollars (7 pour cent).
- Le niveau 2 présente un autre niveau de détail, avec une ventilation indicative des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre.


Figure A.VII.2: Scénario 2: Espèces pour l’achat local de produits alimentaires

	Proposition de financement sur la base du budget annuel 2017 Scénario 2: Espèces contre nourriture et achat local de produits alimentaires (pois locaux) Activité 1 – Assistance pendant la période de soudure (RS1/OS1)	
	Niveau 1 Principe de recouvrement intégral des coûts	Niveau 2 de détail Ventilation indicative des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre
Quantité totale de vivres (en tonnes)	2 895	2 895
Transferts		3 268 428 (65%)
Mise en œuvre		979 660 (20%)
Coûts de transfert et de mise en œuvre	4 248 088 (85%)	
CAD ajustés (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
CAI (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
Contribution totale	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

7. Dans le scénario 3, une contribution en espèces de 5 millions de dollars est allouée aux transferts de type monétaire pour l'effet direct stratégique 3 (Les ménages ruraux et les petits exploitants exposés à l'insécurité alimentaire parviennent à la sécurité alimentaire et font preuve de résilience face aux chocs et difficultés saisonniers), activité 7 (Création d'actifs productifs aux fins de la résilience). De nouveau, les deux niveaux de détail sont similaires à ceux du scénario 1, avec des ventilations légèrement différentes:

- a) Le niveau 1 traduit le principe de recouvrement intégral des coûts; la contribution est ventilée comme suit: un budget consolidé de transfert et de mise en œuvre de 4,25 millions de dollars (85 pour cent), des CAD ajustés de 0,42 million de dollars (8 pour cent) et des CAI de 0,33 million de dollars (7 pour cent).
- b) Le niveau 2 présente une ventilation indicative des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre.


Figure A.VII.3: Scénario 3: Espèces pour transferts de type monétaire

 Contribution en espèces de 5 millions de dollars			Proposition de financement sur la base du budget annuel 2017 Scénario 3: Espèces pour transferts de type monétaire Activité 7 – Création d'actifs et appui aux moyens d'existence (RS4/OS3)	
	Niveau 1 Principe de recouvrement intégral des coûts	Niveau 2 de détail Ventilation indicative des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre		
Transferts		3 827 107 (77%)		
Mise en œuvre		420 982 (8%)		
Coûts de transfert et de mise en œuvre	4 248 088 (85%)			
CAD ajustés (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)		
CAI (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)		
Contribution totale	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)		

8. Dans le scénario 4, une contribution en espèces de 5 millions de dollars à l'effet direct stratégique 3 du PAM est allouée à trois activités: l'activité 5 (Mécanisme local de commercialisation et d'achat de denrées alimentaires), l'activité 6 (Petits exploitants) et l'activité 7 (Création d'actifs productifs aux fins de la résilience). Ces activités sont constituées d'un mélange de transferts de type monétaire et de renforcement des capacités. De nouveau, les deux niveaux de détail sont similaires à ceux du scénario 1:

- a) Le niveau 1 traduit le principe de recouvrement intégral des coûts; la contribution est ventilée comme suit: un budget consolidé de transfert et de mise en œuvre de 4,25 millions de dollars (85 pour cent), des CAD ajustés de 0,42 million de dollars (8 pour cent) et des CAI de 0,33 million de dollars (7 pour cent).
- b) Le niveau 2 présente une ventilation indicative des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre, grâce à laquelle on peut également déterminer la proportion du transfert disponible pour, d'une part, les transferts de type monétaire et, d'autre part, le renforcement des capacités.

Figure A.VII.4: Scénario 4: Espèces affectées au niveau des résultats stratégiques

 Contribution en espèces de 5 millions de dollars		
Proposition de financement sur la base du budget annuel 2017 Scénario 4: Espèces affectées au niveau des résultats stratégiques (RS4) Activité 5 – Mécanisme local de commercialisation et d'achat de denrées alimentaires (RS4/OS3) Activité 6 – Petits exploitants (RS4/OS3) Activité 7 – Création d'actifs productifs aux fins de la résilience (RS4/OS3)		
	Niveau 1 Principe de recouvrement intégral des coûts	Niveau 2 de détail Ventilation indicative des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre
Transferts		2 831 598 (57%)
Transfert (transferts de type monétaire)		1 367 234 (27%)
Transfert (renforcement des capacités)		1 464 365 (29%)
Mise en œuvre		1 416 490 (28%)
Coûts de transfert et de mise en œuvre	4 248 088 (85%)	
CAD ajustés (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
CAI (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
Contribution totale	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

ANNEXE VIII

Note sur les questions de gouvernance relatives à la politique en matière de plans stratégiques de pays et à la composante de budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle de l'examen du cadre de financement

1. La politique en matière de plans stratégiques de pays (PSP) et la composante de budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle de l'examen du cadre de financement visent, conjointement, l'établissement d'une nouvelle approche de la classification et de l'exécution des programmes, des projets et des activités du PAM (approche PSP). Si le Conseil d'administration du PAM approuve cette approche, les programmes, les projets et les activités réalisés dans un pays donné seront normalement regroupés dans un unique PSP qui sera assorti d'un budget de portefeuille de pays¹. L'approche PSP vise également à simplifier les catégories de coûts employées au PAM et l'application du principe de recouvrement intégral des coûts.
2. L'adoption de l'approche PSP conduirait à une révision du cadre programmatique et financier du PAM. Cette adoption ne nécessiterait pas la modification d'une quelconque disposition du document constitutionnel du Programme — le Statut du PAM — ni la prise de mesures en conséquence par l'Assemblée générale ou la Conférence de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). De fait, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés aux termes du Statut du PAM, le Conseil d'administration est habilité à approuver l'approche PSP en promulguant des politiques et en modifiant le Règlement général, les dispositions régissant la délégation de pouvoirs, et le Règlement financier en vigueur².
3. Le déploiement de l'approche PSP devrait se dérouler en deux étapes.
4. La première étape, ou étape "pilote", concernerait l'année 2017, pendant laquelle 16 PSP assortis de budgets de portefeuille de pays pilotes (les PSP pilotes) seraient présentés au Conseil d'administration pour approbation. Les PSP pilotes donneront aux États membres et aux deux organes de tutelle du PAM ainsi qu'à ses autres parties prenantes la possibilité d'examiner, au-delà des principes de l'approche PSP, la façon dont celle-ci fonctionne dans la pratique. Il est d'ailleurs attendu que les PSP pilotes permettront de dégager des résultats et des données susceptibles d'être utilisés pour affiner l'approche avant sa mise en forme définitive lors de la deuxième session ordinaire de 2017 du Conseil.
5. Au cours de la deuxième étape de son déploiement, qui commencera en 2018, l'approche PSP devrait, après que le Conseil d'administration aura approuvé la mise en œuvre de l'approche et aura procédé aux amendements normatifs nécessaires lors de sa deuxième session ordinaire de 2017, être introduite dans l'ensemble du PAM sous la forme de PSP, de cadres de pays provisoires³ et d'interventions rapides en cas d'urgence.

¹ Les budgets de portefeuille de pays concerneront l'ensemble des catégories d'activités, y compris les cadres de pays provisoires et les interventions rapides en cas d'urgence, qui seront mises en place dans le cadre de l'application de la politique en matière de PSP.

² Les articles VI.2 b) vi) et VI.2 b) vii) et l'article VI.2 c) du Statut, respectivement, délèguent au Conseil d'administration le pouvoir de procéder aux révisions nécessaires du Règlement général, du Règlement financier et des dispositions régissant la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif.

³ Les cadres de pays provisoires seront utilisés dans des circonstances exceptionnelles, lorsqu'un examen stratégique ne peut pas être réalisé en raison d'un conflit en cours ou d'une situation instable nuisant à la gouvernance, notamment au bon fonctionnement des institutions nationales. Le cadre de pays provisoire articule, en attendant la conduite d'un examen stratégique, l'orientation stratégique du PAM, le cadre programmatique et les effets directs stratégiques attendus dans un pays, et il est aligné sur la structure du budget de portefeuille de pays. Il doit, dans toute la mesure du possible, être établi à l'issue de consultations nationales et en coordination avec les organismes des Nations Unies. Dans les pays où le PAM n'opère pas et pendant la période de transition 2017-2018, il peut être utilisé en attendant l'élaboration d'un PSP à part entière. Pendant la période de transition, les cadres de pays provisoires permettront de regrouper toutes les activités concernant un pays donné dans un cadre calqué sur le modèle du PSP et structuré en fonction d'effets directs stratégiques alignés sur le Plan stratégique du PAM. Les pays qui ne prévoient pas de présenter un PSP au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2018 doivent soumettre à la Directrice exécutive pour approbation un cadre de pays provisoire avant le 31 décembre 2017.

6. Conformément aux dispositions de son Statut, le PAM demandera l'avis du Comité financier de la FAO et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires pendant le déroulement des deux étapes, et il informera le Conseil de la FAO et le Conseil économique et social de toute révision du Règlement général.

Quelles sont les mesures de nature normative à prendre pour pouvoir déployer l'approche PSP?

7. Comme indiqué précédemment, l'approche PSP est cohérente avec le principal document constitutionnel du PAM — le Statut —, et l'approbation de son adoption relève de la compétence du Conseil d'administration. En exerçant les pouvoirs qui lui sont délégués aux termes du Statut, le Conseil d'administration pourra approuver l'approche PSP et apporter certains amendements nécessaires au Règlement général et au Règlement financier du PAM — spécifiquement pour ajuster les références aux catégories d'activités du PAM existantes, devenues obsolètes, afin d'harmoniser ces références avec la terminologie du cadre des PSP; pour simplifier les indications relatives à la gestion des coûts et au recouvrement intégral des coûts; et pour actualiser les dispositions régissant la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif en ce qui concerne les approbations et les révisions de programmes, de manière à ce que ces dispositions soient cohérentes avec l'approche PSP et le contexte dans lequel l'assistance du PAM est fournie.

8. Il est déjà possible de prévoir dans les grandes lignes les amendements à apporter (les dispositions du Règlement général et du Règlement financier sont présentées à l'annexe VIII du premier projet de document sur l'examen du cadre de financement), mais le Secrétariat propose que les modifications de nature normative soient présentées pour approbation au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017, c'est à dire seulement après que le PAM aura eu le temps d'analyser l'expérience des PSP pilotes, car les résultats de l'analyse pourraient avoir des incidences non négligeables sur la mise en forme finale de l'approche PSP et, partant, sur les modifications de nature normative à apporter pour la mettre en œuvre.

9. En attendant les révisions normatives, le Conseil d'administration sera invité, dans le but exclusif de faciliter la mise en œuvre effective des PSP pilotes, à accorder des dérogations temporaires à certaines dispositions spécifiques du Règlement général et du Règlement financier. En particulier, à la seule fin de la mise en œuvre des PSP pilotes en 2017, il sera demandé au Conseil d'autoriser:

- i. que les références aux catégories d'activités du PAM actuellement en vigueur (c'est à dire les opérations d'urgence, les interventions prolongées de secours et de redressement, les programmes de développement et les programmes de pays) figurant dans le Règlement général et le Règlement financier soient considérées comme des références aux PSP; et
- ii. que les dispositions du Règlement général et du Règlement financier concernant les catégories de coûts budgétaires et le recouvrement intégral des coûts (article XIII.4 du Règlement général et articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier) soient appliquées d'une manière qui soit cohérente avec les principes approuvés au préalable par le Conseil d'administration au titre de la décision relative à l'examen du cadre de financement.

10. En outre, dans le souci de faciliter et d'éclairer l'élaboration de nouvelles dispositions régissant la délégation de pouvoirs, le Conseil d'administration sera invité à accorder à la Directrice exécutive, pendant l'année 2017 exclusivement, le pouvoir de procéder à toute révision nécessaire des PSP pilotes eux-mêmes. (L'exigence stipulée à l'article X.6 du Statut, à savoir que les suites à donner aux demandes d'aide d'urgence doivent être décidées conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO lorsque la valeur des produits alimentaires dépasse 3 millions de dollars des États-Unis, sera maintenue, comme indiqué dans le projet de décision⁴ figurant dans le document sur l'examen du cadre de financement.) La Directrice exécutive informera rapidement le Conseil de tout recours au pouvoir de révision, et veillera à ce que cet élément soit pris en compte lorsque les dispositions permanentes régissant la délégation de pouvoirs seront élaborées à l'issue de l'étape pilote. À la deuxième session ordinaire de 2017, le Secrétariat présentera au Conseil d'administration pour approbation une version révisée des dispositions régissant la délégation de pouvoirs, qui intègre la terminologie des nouvelles catégories d'activités des PSP et

⁴Voir l'annexe X.

les seuils budgétaires cohérents avec l'article X.6 du Statut du PAM, s'agissant des opérations d'urgence.

11. Il convient de noter qu'en 2017, étant donné que l'approche PSP serait exclusivement limitée aux PSP pilotes, tous les autres programmes, projets et activités du PAM continueraient à être gérés comme par le passé et à se conformer au Règlement général, au Règlement financier et aux dispositions régissant la délégation de pouvoirs, actuellement en vigueur.
12. Il est espéré qu'à sa deuxième session ordinaire de 2017 le Conseil d'administration, fort de l'expérience des PSP pilotes, approuvera la mise en œuvre de l'approche PSP dans l'ensemble du PAM, procédera aux révisions nécessaires du Règlement général, du Règlement financier et des dispositions régissant la délégation de pouvoirs, et demandera que les PSP lui soient présentés pour approbation à compter de sa première session ordinaire de 2018, les cadres de pays provisoires devant être approuvés par la Directrice exécutive, si nécessaire, conformément aux dispositions de la politique en matière de PSP⁵. Au cours de l'étape suivante du déploiement, les versions révisées du Règlement général, du Règlement financier et des dispositions régissant la délégation de pouvoirs prendraient effet et s'appliqueraient à l'ensemble des programmes, des projets et des activités du PAM⁶.

Projets de décision

13. Les décisions relatives à la politique en matière de PSP et à l'examen du cadre de financement, qui figurent respectivement aux annexes IX et X du document sur l'examen du cadre de financement, permettraient la mise en œuvre du processus en deux étapes décrit précédemment.
14. Avec la décision relative à la politique en matière de PSP, le Conseil approuverait cette politique, dont le texte figure dans le document [COTE DU DOCUMENT]. En outre, le Conseil demanderait le lancement de PSP pilotes en 2017 et, pour en faciliter la mise en œuvre, autoriserait des dérogations à l'emploi de la terminologie programmatique du Règlement général et du Règlement financier. De plus, en vue d'adapter l'environnement institutionnel au cadre programmatique révisé, le Conseil demanderait que des propositions d'amendements permanents à apporter au Règlement général et au Règlement financier lui soient présentées pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017.
15. Avec la décision relative à l'examen du cadre de financement, le Conseil d'administration approuverait les principes directeurs et les éléments de base du modèle de budget de portefeuille de pays. De plus, le Conseil prendrait acte du lancement des PSP pilotes et de leur rôle dans la mise au point du modèle de budget de portefeuille de pays, et reconnaîtrait que l'adoption du modèle demandera une révision des catégories de coûts figurant actuellement dans le Règlement général et le Règlement financier. Le Conseil autoriserait le Secrétariat, pour les PSP pilotes de 2017 exclusivement, à appliquer le Règlement général et le Règlement financier (notamment l'article XIII.4 du Règlement général, et les articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier) d'une manière qui soit cohérente avec les principes et les éléments du modèle de budget de portefeuille de pays. En outre, la décision conférerait à la Directrice exécutive le pouvoir de procéder aux révisions nécessaires des PSP pilotes en attendant la mise au point définitive de l'approche pilote en 2017, exception faite des opérations d'urgence (auxquelles la disposition régissant la délégation de pouvoirs, qui est en vigueur actuellement et qui exige l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque la valeur des produits alimentaires dépasse 3 millions de dollars, continuerait à être applicable), étant entendu que la Directrice exécutive serait tenue d'informer le Conseil de toute révision effectuée. Enfin, le Conseil demanderait que des révisions du Règlement général et du Règlement financier ainsi que des dispositions régissant la

⁵ Les cadres de pays provisoires, d'une durée maximale de deux ans, seront approuvés par le Directeur exécutif, dans les conditions prévues à l'article X.6 du Statut, et par la suite seront approuvés par le Conseil d'administration si les conditions ne permettent toujours pas de réaliser un examen stratégique national.

⁶ Sauf dans les cas où, faute de l'approbation d'un PSP ou d'un cadre de pays provisoire, les programmes, les projets et les activités en cours continueront nécessairement à se conformer à la version non révisée du Règlement général et du Règlement financier du PAM ainsi que des dispositions régissant la délégation de pouvoirs.

~~délégation de pouvoirs, en vue de leur harmonisation avec l'approche PSP, lui soient proposées pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017.~~

ANNEXE IX

Cinquième version de la politique en matière de plans stratégiques de pays – Projet de décision
[Pour examen uniquement. À ne pas inclure dans l'examen du cadre de financement soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2016.]

Le Conseil d'administration:

- ~~approuve le document intitulé "Politique en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.2/2016/xxx);~~
- ~~prie la Directrice exécutive de lui soumettre pour approbation en 2017 des plans stratégiques de pays assortis d'un budget de portefeuille de pays établi à titre pilote;~~
- ~~note que la politique en matière de plans stratégiques de pays prévoit la modification des catégories d'activités existantes du PAM et autorise en conséquence, en attendant d'être saisi des amendements d'ordre normatif devant lui être soumis pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017, l'application à titre provisoire aux plans stratégiques de pays pilotes des dispositions du Règlement général et du Règlement financier du PAM se référant aux catégories d'activités existantes comme si elles se rapportaient aux plans stratégiques de pays; et~~
- ~~prie le Secrétariat de lui soumettre pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017 les amendements devant être apportés à la terminologie concernant les programmes employée dans le Règlement général et le Règlement financier du PAM, pour l'adapter au cadre des plans stratégiques de pays.~~

ANNEXE X**Examen du cadre de financement – Projet de décision**

Ayant examiné le document intitulé "Examen du cadre de financement" (WFP/EB.2/2016/X X/X), le Conseil d'administration:

- i) ~~note~~ que l'examen du cadre de financement s'articule autour de trois axes de travail: la "budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle", la "planification fondée sur les ressources" et le "préfinancement global".
- ii) ~~note~~ également, à propos de l'axe de travail "budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle", qu'au titre de la politique en matière de plans stratégiques de pays présentée dans le document portant la cote WFP/EB.2/2016/xxx, chaque plan stratégique de pays (PSP) comprendra un budget de portefeuille de pays (budget PP), auquel s'appliqueront les mécanismes d'approbation et les dispositions relatives à la période de transition et à la mise en œuvre prévues dans la politique;
- iii) ~~note~~ en outre qu'au titre de la politique en matière de plans stratégiques de pays, les PSP contenant des budgets de portefeuille de pays pilotes (PSP pilotes) lui seront soumis pour approbation en 2017, et *prie* la Directrice exécutive de veiller à ce que les enseignements tirés de ces PSP pilotes soient pris en compte pour la mise au point définitive de la structure des budgets PP;
- ~~iv) i) note~~ enfin que le déploiement à l'échelle du PAM de la structure des budgets PP devrait ~~débuter en 2018, une fois cette structure parachevée et après qu'il aura approuvé, à sa deuxième session ordinaire de 2017, les amendements au Règlement général, au Règlement financier et aux dispositions régissant la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif;~~
- v) i) ~~conformément aux recommandations formulées dans le présent document, approuve~~ les principes ~~ci après, qui guideront la mise en place des budgets PP pilotes en 2017 et le parachevement de la structure correspondante:~~
 - a. ~~la structure des budgets PP englobe toutes les opérations menées dans tous les contextes, remplaçant ainsi les multiples budgets de programme, de projet et de fonds d'affectation spéciale qui coexistent actuellement dans un même pays;~~
 - b. ~~les PSP, les cadres de pays provisoires et les opérations d'urgence de durée limitée sont assortis d'un budget PP ventilé par effet direct stratégique du PAM et approuvé sur la base du budget total de chacun de ces effets directs;~~
 - c. ~~les budgets PP sont axés sur les résultats et relient clairement les résultats stratégiques du PAM à ses effets directs stratégiques, aux activités et aux coûts;~~
 - d. ~~les coûts sont regroupés dans quatre catégories: coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects; et~~
 - e. ~~le principe du recouvrement intégral des coûts s'appliquera en utilisant les macrocatégories des coûts de transfert, des coûts de mise en œuvre, des coûts d'appui directs ajustés et des coûts d'appui indirects, et les normes de recouvrement intégral des coûts que le Conseil d'administration a approuvées dans le Règlement général seront simplifiées, des indications détaillées sur leur application devant être diffusées par la Directrice exécutive au moyen d'instruments internes;~~
- vi) Conformément à ces principes, le Conseil d'administration ~~approuve en outre~~ l'intégration des éléments ~~ci après~~ dans la structure des budgets PP:

- a. ~~les budgets PP sont établis par année civile;~~
 - b. ~~lorsqu'un pays dispose d'un PSP, l'intervention initiale menée pour faire face à une situation d'urgence donne lieu soit à la modification d'un effet direct stratégique existant, soit à l'ajout de nouveaux effets directs stratégiques dans le budget PP;~~
 - c. ~~les éléments détaillés de planification des coûts sont alignés sur les catégories de coûts harmonisées des Nations Unies, lorsque c'est possible;~~
 - d. ~~en complément des PSP, des informations sur les pays tirées du cycle annuel de planification du PAM sont mises à la disposition des États membres pour information;~~
- ~~vii) i) note que l'application des principes énoncés ci-dessus constituerait une dérogation aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier, et nécessiterait d'amender celles ayant trait aux catégories de coûts et aux modalités du recouvrement intégral des coûts;~~
- viii) ~~compte que l'expérience acquise dans le cadre des PSP pilotes aidera à mettre au point la structure des budgets PP et à déterminer les amendements à apporter au Règlement général et au Règlement financier, et demande à la Directrice exécutive de présenter les propositions nécessaires pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017;~~
- ix) ~~autorise, à titre de mesure provisoire — en attendant que le Conseil d'administration approuve les amendements au Règlement général et au Règlement financier du PAM à sa deuxième session ordinaire de 2017 —, qu'il soit dérogé aux dispositions de l'article XIII.4 du Règlement général et des articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier se rapportant aux catégories de coûts et aux modalités du recouvrement intégral des coûts, mais uniquement lorsque cela sera nécessaire pour permettre l'application aux PSP pilotes de 2017, des principes mentionnés au point v de la présente décision;~~
- x) ~~note que, du fait de la mise en place des PSP, il sera nécessaire de revoir la terminologie relative aux catégories d'activités et les seuils budgétaires prévus pour la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif;~~
- xi) ~~demande au Secrétariat de lui soumettre, pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017, une version révisée des dispositions régissant la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif, en tenant compte de l'expérience acquise dans le cadre des PSP pilotes;~~
- ~~xii) i) confère à la Directrice exécutive, à titre de mesure temporaire pour 2017, le pouvoir de procéder à la révision des PSP pilotes, conformément aux pouvoirs qui lui sont actuellement délégués pour les opérations d'urgence, étant entendu qu'il sera informé sans délai de toute révision de ce type; et~~
- xiii) ~~prend note des ressources nécessaires à titre préliminaire pour assurer la transition et mettre en œuvre la structure des budgets PP en 2017 et 2018.~~

ANNEXE XI

Proposition préliminaire relative aux seuils budgétaires

[Pour examen uniquement. À ne pas inclure dans l'examen du cadre de financement soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2016.]

1. ~~Comme indiqué aux paragraphes 102 à 116 et dans la cinquième version de la "Politique en matière de plans stratégiques de pays", le Conseil d'administration approuvera tous les nouveaux plans stratégiques de pays (PSP) assortis d'un budget de portefeuille de pays. Le Conseil approuvera également toutes les révisions apportées aux PSP qui entraînent une modification fondamentale de l'orientation stratégique générale des activités du PAM dans un pays. Pour préserver la capacité du PAM à réagir rapidement, l'approbation des interventions en cas de crises soudaines et d'autres situations d'urgence imprévues continuera d'être déléguée au Directeur exécutif et au Directeur général de la FAO.~~
2. ~~S'agissant des révisions de PSP qui n'entraînent pas une modification fondamentale de l'orientation stratégique du programme concerné et qui n'ont pas trait à une intervention d'urgence, le Secrétariat étudie de nouveaux seuils d'approbation. Il a présenté une première proposition lors de la consultation informelle du 13 septembre 2016, sur laquelle il continue de travailler. Cette proposition initiale repose sur les principes suivants:~~
 - ~~Les seuils seraient fonction du montant total du budget PSP.~~
 - ~~Les bureaux de pays seraient regroupés par taille.~~
 - ~~Des seuils relatifs seraient utilisés pour garantir que le Conseil examine bien toutes les révisions nécessitant un contrôle accru ou présentant des risques plus élevés sur le plan stratégique ou financier. Cela signifie que les révisions budgétaires les plus importantes au regard du montant du PSP approuvé seraient soumises au Conseil pour approbation.~~

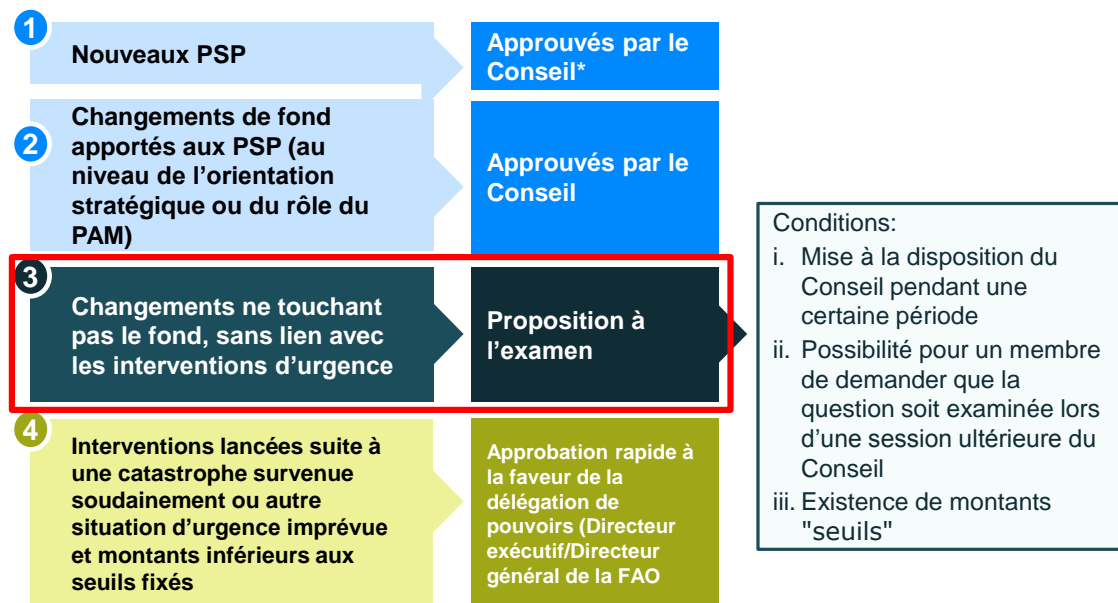
Tableau A.XI.1: Seuils d'approbation des révisions budgétaires proposés au Conseil

Budget du portefeuille de pays <i>(En millions de dollars)</i>	Très élevé ≥ 2 000	Élevé 2 000-500	Moyen 500-100	Faible < 100
Seuil relatif annuel	15 %	20 %	30 %	s.o.*
*Le Conseil est informé des révisions et délègue leur approbation au Directeur exécutif lorsqu'elles ne dépassent pas 100 millions de dollars sur une période de 12 mois.				

3. ~~En accord avec l'appendice du Règlement général relatif à la délégation de pouvoirs au Directeur général, il est proposé que les seuils envisagés s'appliquent sur une base annuelle.~~
4. ~~D'après l'analyse du Secrétariat, si les PSP avaient été en place et si ces seuils avaient été appliqués au cours des cinq dernières années, le montant contrôlé par le Conseil aurait été non de 20 milliards de dollars, mais de 25 milliards de dollars environ⁷, soit une augmentation de 27 pour cent.~~
5. ~~Comme indiqué au paragraphe 116, le Secrétariat collaborera étroitement avec les États membres en 2017 pour préciser sa proposition sur les seuils budgétaires relatifs à la délégation de pouvoirs, en tenant compte des enseignements tirés de la phase d'expérimentation, avant de présenter au Conseil une proposition finale pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017.~~

⁷ Y compris les révisions budgétaires.

Figure A.XI.1: Gouvernance et contrôle pour ce qui est de l'approbation des programmes



* Certains PSP pourront ne pas être soumis à l'approbation du Conseil. Un PSP entièrement financé par un gouvernement hôte pourra être soumis à l'approbation du Directeur exécutif, conformément aux articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier et dans les conditions prévues à l'Article X.6 du Statut.

** Certains changements de fond apportés à un PSP pourront ne pas être soumis à l'approbation du Conseil. Par exemple, si un nouvel effet direct stratégique, non prévu jusque là, est ajouté à un PSP et entièrement financé par le gouvernement hôte, il pourra être soumis à l'approbation du Directeur exécutif conformément aux articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier et dans les conditions prévues à l'Article X.6 du Statut.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget PP	budget de portefeuille de pays
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM