

**Note sur la politique en matière de plans stratégiques de pays
et la composante de budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle
de l'examen du cadre de financement: aspects liés à la gouvernance**

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

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.

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.
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.
7. Quelles sont les mesures de nature normative à prendre pour pouvoir déployer l'approche PSP?
8. 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

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.

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 fournie⁴.

9. 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.
10. 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:
 - 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

⁴ L'annexe VIII de l'examen du cadre de financement énumère à titre indicatif les dispositions qu'il faudra probablement ajuster afin de permettre la mise en œuvre de la nouvelle approche PSP. Il convient de garder présent à l'esprit qu'il pourrait être nécessaire d'élaborer de nouvelles dispositions à insérer dans le Règlement général et le Règlement financier pour adapter l'environnement institutionnel à l'approche PSP proposée.

général et le Règlement financier soient considérées comme des références aux PSP; et

- que les dispositions du Règlement général et du Règlement financier concernant les catégories de coûts budgétaires et le recouvrement intégral des coûts (notamment l'article XIII.4 du Règlement général et les 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.

11. 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 l'indique le point xii de la décision figurant dans le document sur l'examen du cadre de financement.)⁵ 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 les seuils budgétaires cohérents avec l'article X.6 du Statut du PAM, s'agissant des opérations d'urgence.

12. 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.

⁵ Voir l'annexe B au présent document.

13. 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 PSP⁶. 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 PAM⁷.

Projets de décision

14. Les décisions relatives à la politique en matière de PSP et à l'examen du cadre de financement, qui figurent respectivement aux annexes A et B du présent document, permettraient la mise en œuvre du processus en deux étapes décrit précédemment.

15. 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

⁶ Les cadres de pays provisoires, d'une durée maximale de deux ans, seront approuvés par le Directeur exécutif, sous réserve de l'application des dispositions de 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.

⁷ 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.

général et au Règlement financier lui soient présentées pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017.

16. 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 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 A

Projet de décision figurant dans la quatrième version de la politique en matière de plans stratégiques de pays

Le Conseil d'administration:

- *approuve* le document intitulé "Politique en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.2/2016/4-C);
- *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 B

Projet de décision figurant à l'annexe IX du premier projet d'examen du cadre de financement

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];
- ii. *note* également qu'au titre de la politique en matière de plans stratégiques de pays présentée dans le document portant la cote WFP/EB.2/2016/4-C, chaque plan stratégique de pays comprendra un budget de portefeuille de pays, 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 plans mis en œuvre à titre expérimental lui seront soumis pour approbation, et *prie* la Directrice exécutive de veiller à ce que les enseignements tirés de cette phase pilote éclairent l'élaboration de la structure des budgets de portefeuille de pays;
- iv. *note* enfin que la mise en service à l'échelle du PAM de la structure des budgets de portefeuille de pays devrait débuter en 2018, une fois cette structure parachevée et après qu'il aura approuvés les amendements au Règlement général et au Règlement financier du PAM à sa deuxième session ordinaire de 2017;
- v. *conformément aux recommandations formulées dans le présent document, approuve* les principes ci-après, qui guideront la mise en place des budgets de portefeuille de pays pilotes en 2017 et le parachèvement de la structure correspondante:

- a. la structure des budgets de portefeuille de pays englobe toutes les opérations menées dans tous les contextes et remplace les multiples budgets de programme, de projet et de fonds d'affectation spéciale qui coexistent actuellement dans un même pays;
 - b. les plans stratégiques de pays, les cadres de pays provisoires et les opérations d'urgence de durée limitée seront tous assortis d'un budget de portefeuille de pays;
 - c. les budgets de portefeuille de pays seront axés sur les résultats et relieront clairement les résultats stratégiques du PAM à ses effets directs stratégiques, aux activités et aux coûts; et
 - d. le principe du recouvrement intégral des coûts s'applique aux coûts d'appui directs ajustés et aux coûts d'appui indirects, et les coûts sont répartis de façon équitable et simplifiée afin de permettre de se concentrer sur ces coûts aux fins de la simplification des normes de recouvrement intégral des coûts qu'il a approuvées dans le Statut du PAM, 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 de portefeuille de pays:
- a. le cycle du budget de portefeuille de pays correspond à l'année civile et un budget par année est fourni pour la durée du plan stratégique de pays;
 - b. la planification et la budgétisation d'une intervention lancée pour faire face à une situation d'urgence sont gérées grâce à l'ajout d'un effet direct stratégique distinct au moins dans le plan stratégique de pays ou à l'amplification d'un effet direct stratégique au moins dans le budget de portefeuille de pays;
 - c. le budget est approuvé conformément aux résultats stratégiques et aux effets directs stratégiques du PAM;

- d. les coûts sont regroupés dans quatre macrocatégories de coûts: transferts, mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects;
- e. les éléments détaillés de planification des coûts sont alignés sur les catégories de coûts harmonisées des Nations Unies lorsque c'est possible;
- vii. *note* que l'application des principes et éléments indiqués ci-dessus constituerait une dérogation aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier, et nécessiterait d'en amender certaines, notamment celles ayant trait aux catégories de coûts et au recouvrement intégral des coûts;
- viii. *compte* que l'expérience acquise lors de la phase expérimentale des plans stratégiques de pays sera dûment prise en considération lors du parachèvement de la structure des budgets de portefeuille de pays et de la détermination des amendements à apporter aux textes normatifs;
- ix. *autorise*, en attendant d'approuver les amendements au Règlement général et au Règlement financier du PAM, ce qu'il devrait faire à sa deuxième session ordinaire de 2017, qu'il soit dérogé aux dispositions existantes se rapportant aux catégories de coûts et au recouvrement intégral des coûts [y compris l'article XIII.4 du Règlement général et l'article 1.1 du Règlement financier], mais uniquement lorsque cela sera nécessaire pour permettre l'application aux plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote en 2017 des principes et éléments susmentionnés se rapportant aux budgets de portefeuille de pays;
- x. *note* que du fait de la mise en place des plans stratégiques de pays, il sera nécessaire de revoir la terminologie relative aux catégories d'activités et les plafonds budgétaires en vigueur pour la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif;
- xi. *prie* le Secrétariat de lui soumettre pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017 une version révisée de la Délégation de pouvoirs au Directeur exécutif;

- xii. *confère* à la Directrice exécutive, à titre de mesure transitoire pour 2017, le pouvoir de procéder à la révision des plans stratégiques de pays 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;
- xiii. *prie* la Directrice exécutive de parachever la structure des budgets de portefeuille de pays et de lui soumettre à sa deuxième session ordinaire de 2017 le texte des décisions correspondantes, notamment pour ce qui est des amendements à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM; et
- xiv. *prend note* des ressources nécessaires à titre préliminaire pour assurer la transition et mettre en œuvre la structure des budgets de portefeuille de pays en 2017 et 2018.