

**POINT SUR LA FEUILLE DE ROUTE INTÉGRÉE:  
PROPOSITIONS DE MODALITÉS DE GOUVERNANCE  
PROVISOIRES**



**Consultation informelle**

**7 septembre 2017**

**Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**

## Introduction

1. La transformation du PAM opérée dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée est en bonne voie. L'implication et la mobilisation des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du Siège en faveur de l'application de cette feuille de route, ainsi que le ferme soutien apporté par les gouvernements, les États membres, les donateurs et les partenaires, ont enclenché une forte dynamique.
2. Les enseignements tirés de l'élaboration et de la mise en place des deux premières vagues de plans stratégiques de pays (PSP)<sup>1</sup> et de plans stratégiques de pays provisoires (PSPP)<sup>2</sup> approuvés par le Conseil d'administration à sa première session et à sa session annuelle de 2017 ont fourni de nombreux éléments d'information utilisés pour mettre au point des directives, des procédures et des approches pertinentes. Des PSP, des PSPP ou des plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T)<sup>3</sup>, ainsi que les budgets de portefeuille de pays (budgets PP) qui les accompagnent, seront en place dans la majorité des bureaux de pays d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2018.
3. Le Cadre de résultats institutionnels est en cours de révision, avec comme objectif de bien positionner le PAM au sein de l'environnement interorganisations de façon à mettre évidence les liens entre son action et les objectifs de développement durable (ODD).
4. La consultation informelle du 7 septembre 2017 offre l'occasion d'informer le Conseil sur les enseignements tirés de l'expérience, en particulier sur les premiers enseignements dégagés par le bureau du PAM au Soudan, de donner un aperçu de diverses questions en suspens concernant, par exemple, l'établissement des rapports et d'expliquer comment les observations communiquées dernièrement par le Conseil ont été prises en compte.
5. Le présent document expose la toute dernière proposition relative aux modalités de gouvernance provisoires pour 2018, qui comprend notamment le montant des seuils budgétaires associés à la délégation de pouvoirs provisoire, les principes régissant l'application provisoire du recouvrement intégral des coûts et la prorogation de dérogations spécifiques au Règlement général et au Règlement financier du PAM pour permettre la mise en œuvre du cadre fixé par la feuille de route intégrée<sup>4</sup>. Il fournit aussi des informations complémentaires et des arguments au sujet de la proposition de modification du seuil budgétaire applicable à l'approbation conjointe – par le Directeur exécutif du PAM et le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)<sup>5</sup> – des effets directs stratégiques relatifs aux interventions face à une crise, un point actuellement examiné et débattu avec la FAO. Enfin, il décrit une procédure destinée à renforcer le contrôle du Conseil sur les révisions budgétaires portant sur les effets directs stratégiques susmentionnés.

---

<sup>1</sup> Les PSP peuvent être établis pour une durée maximale de cinq ans à partir d'examen stratégiques nationaux Faim zéro réalisés sous la houlette des pays, d'évaluations, d'examen préalable – y compris d'évaluations conjointes des besoins – et d'études de faisabilité. À l'exception des PSP financés par le pays hôte, lesquels peuvent être approuvés par le Conseil ou par le Directeur exécutif, les PSP sont approuvés par le Conseil.

<sup>2</sup> Les PSPP sont établis pour une durée maximale de trois ans; le PAM y a recours lorsqu'un examen stratégique n'a pas encore été achevé. Les PSPP sont conçus à partir de stratégies, d'études, d'examen préalable – y compris d'évaluations conjointes des besoins – d'analyses et de données existants. À l'exception des PSPP financés par le pays hôte, lesquels peuvent être approuvés par le Conseil ou par le Directeur exécutif, les PSPP sont approuvés par le Conseil.

<sup>3</sup> Les PSPP-T qui font suite à une opération d'urgence limitée et ceux conçus à partir de descriptifs de projet approuvés précédemment peuvent être approuvés pour une période maximale de 18 mois par le Directeur exécutif en attendant la mise en place de PSP fondés sur des examens stratégiques. Le Directeur exécutif a commencé à approuver les PSPP-T en 2017 dans la perspective d'une mise en œuvre en 2018 pour une durée maximale de 18 mois.

<sup>4</sup> Les dispositions pertinentes en vigueur du Règlement général et du Règlement financier continueraient de s'appliquer aux bureaux de pays poursuivant en 2018 la mise en œuvre de projets selon la configuration actuelle (opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et de redressement, opérations spéciales, programmes de pays et projets de développement).

<sup>5</sup> Cela s'appliquerait aux opérations d'urgence limitées et aux révisions budgétaires en lien avec une situation d'urgence.

6. Compte tenu des orientations données par le Conseil, le Secrétariat prévoit de présenter à celui-ci des modalités de gouvernance provisoires pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017. Ces dispositions provisoires, qui seront en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018, s'appliqueraient uniquement aux bureaux de pays mettant en œuvre un PSP, un PSPP, un PSPP-T ou une opération d'urgence limitée<sup>6</sup>. Les délégations de pouvoirs provisoires proposées, telles qu'elles sont exposées en annexe, ont été considérablement simplifiées depuis la consultation informelle du 18 juillet. La version définitive des modifications à apporter au Règlement général et au Règlement financier, établie avec le bénéfice de l'expérience de 2017 et 2018, sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018 et prendrait effet en cas d'approbation au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les seuils budgétaires approuvés pour les délégations de pouvoirs seraient réexaminés au bout de trois ans et modifiés si nécessaire.
7. D'autres modalités de gouvernance temporaires permettant de mettre en œuvre un nombre limité de PSP à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, avant l'approbation officielle par le Conseil à sa première session ordinaire de 2018, sont également exposées dans le présent document. Le Secrétariat propose d'utiliser le mécanisme d'approbation par correspondance afin de permettre aux bureaux de pays concernés de mettre en œuvre un petit nombre d'interventions pour assurer la continuité des opérations au premier trimestre de 2018 en attendant l'approbation officielle à la première session ordinaire de 2018.

## **Progrès accomplis à ce jour**

### **Mise en œuvre dans les bureaux de pays des vagues 1A et 1B**

8. Depuis l'approbation par le Conseil des PSP des vagues 1A et 1B et d'un PSPP à la première session ordinaire et à la session annuelle de 2017, le cadre fixé par la feuille de route intégrée a été mis en œuvre dans 12 des 14 bureaux de pays concernés.
9. Les PSP de la vague 1A sont ceux du Bangladesh, de la Chine, de la Colombie, d'El Salvador, de l'Équateur, de l'Indonésie, de la République démocratique populaire lao et du Zimbabwe. Approuvés à la première session ordinaire de 2017, les huit PSP ont débuté le 2 avril 2017 après que le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) a été reconfiguré. Les PSP de la vague 1B, approuvés à la session annuelle de 2017, sont ceux du Cameroun, du Liban, du Mozambique, de la Namibie et de la République-Unie de Tanzanie, auxquels s'ajoute le PSPP pour le Soudan. Les PSP pour le Mozambique, la Namibie et la République-Unie de Tanzanie ainsi que le PSPP pour le Soudan ont démarré le 1<sup>er</sup> juillet 2017, tandis que ceux pour le Cameroun et le Liban commenceront le 1<sup>er</sup> janvier 2018.
10. Au 18 août 2017, plus de 90 pour cent des ressources destinées aux pays des vagues 1A et 1B avaient été transférées. S'agissant des ressources restant à transférer, soit les discussions sont en cours avec les donateurs, soit les stocks n'ont pas encore été reçus. Les transferts finals auront lieu à la clôture des projets encore en cours.
11. Les bureaux de pays pilotes ont indiqué que le dispositif fondé sur les PSP offre davantage de possibilités de financement et facilite les discussions sur les partenariats avec les nouveaux donateurs. Si certains donateurs versent leurs contributions à l'échelon du pays, d'autres les destinent à des résultats stratégiques, des effets directs stratégiques et/ou des activités.
12. Au vu des contributions reçues jusqu'à présent pour les PSP et les PSPP des vagues 1A et 1B et bien qu'il soit encore tôt, il apparaît que les financements sont comparables à ce qu'ils étaient par le passé. Sur les 47 nouveaux dons reçus jusqu'ici, 68 pour cent ont été affectés à une activité spécifique, parfois à plusieurs<sup>7</sup>. Le Secrétariat continuera de faire en sorte que le cadre fixé par

<sup>6</sup> En cas de situations d'urgence imprévues et soudaines, des opérations d'urgence limitées – qui peuvent comprendre la prestation de services ou un appui au renforcement des capacités, selon que de besoin – peuvent être mises en œuvre dans les pays où le PAM n'est pas présent. Prévues pour une période initiale de six mois au maximum, elles sont approuvées par le Directeur exécutif et, si nécessaire, par le Directeur général de la FAO.

<sup>7</sup> Dans le dernier point sur la feuille de route intégrée, du 18 juillet 2017, le Secrétariat indiquait que sur les 117 dons reçus à cette date, 68 pour cent étaient destinés à des activités. Ces chiffres comprenaient à la fois les dons nouveaux et les dons transférés.

la feuille de route intégrée inspire la confiance afin d'inciter les donateurs à fournir des contributions à un échelon plus élevé.

13. À ce jour, 160 dons d'un montant total de 141 millions de dollars É.-U., soit 60 millions de dollars et 81 millions de dollars de ressources nouvelles et transférées respectivement, ont été confirmés pour les bureaux pays des vagues 1A et 1B: 21,9 millions de dollars (18 dons) à l'échelon des pays; 8,4 millions de dollars (6 dons) à l'échelon des résultats stratégiques; 19,6 millions de dollars (27 dons) à l'échelon des effets directs stratégiques; et 90,8 millions de dollars (109 dons) à l'échelon des activités (affectés parfois à plusieurs activités).
14. Pour les bureaux de pays de la vague 1A, 34 nouveaux dons d'un montant total de 31,2 millions de dollars ont été confirmés, dont 10,4 millions de dollars (4 dons) à l'échelon des pays; 784 000 dollars (3 dons) à l'échelon des effets directs stratégiques; et 20 millions de dollars (27 dons) à l'échelon des activités (affectés parfois à plusieurs activités).
15. Pour les bureaux de pays de la vague 1B, 13 nouveaux dons d'un montant total de 28,7 millions de dollars ont été confirmés, dont 3,6 millions de dollars (3 dons) à l'échelon des pays; 7,1 millions de dollars (1 don) à l'échelon des résultats stratégiques; 5,1 millions de dollars (4 dons) à l'échelon des effets directs stratégiques; et 12,9 millions de dollars (5 dons) à l'échelon des activités (affectés parfois à plusieurs activités).

### **Perspectives: passage des bureaux de pays au cadre fixé par la feuille de route intégrée**

16. L'approche souple suivie par le Secrétariat pour mettre en œuvre la feuille de route intégrée consiste à maintenir la date initiale d'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour la plupart des bureaux de pays, tout en permettant à certains autres de continuer après cette date, à titre exceptionnel, d'exécuter des projets selon les modalités en vigueur actuellement. Les conséquences de cet aménagement ont été exposées lors des consultations informelles de mai et juillet 2017 et à la session annuelle de 2017 du Conseil d'administration<sup>8</sup>.
17. La plupart des bureaux de pays – 68 au total, représentant 66 pour cent du programme de travail du PAM<sup>9</sup> – ont décidé d'assurer le passage au cadre fixé par la feuille de route intégrée d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2018 au moyen d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T. Il s'agit des bureaux de pays des vagues 1A et 1B, de ceux qui prévoient de présenter un PSP ou un PSPP au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017, et de ceux enfin qui ont mis au point des PSPP-T conçus à partir de descriptifs de projet approuvés précédemment et les présenteront au Directeur exécutif pour approbation.
18. Il est actuellement prévu que 11 bureaux de pays présentent un PSP ou un PSPP au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017. Une consultation informelle est programmée le 4 octobre 2017 afin d'examiner ces documents.
19. Au 18 août, 25 PSPP-T avaient été approuvés par le Directeur exécutif, et on s'attend à ce que les 14 PSPP-T restants soient approuvés d'ici à la mi-septembre 2017. Les bureaux de pays exécutant un PSPP-T mettront à profit les deux années de transition 2018 et 2019 pour élaborer un PSP ou un PSPP et le soumettre au Conseil pour approbation.
20. Compte tenu du grand nombre de bureaux de pays devant effectuer la transition au 1<sup>er</sup> janvier 2018, le Secrétariat a mis en œuvre un processus progressif de transfert de ressources. Les budgets des PSP, des PSPP et des PSPP-T qui débiteront le 1<sup>er</sup> janvier 2018 seront "débloqués de manière anticipée" dans le système WINGS au troisième trimestre de 2017 pour assurer une transition en douceur. Cela permettra de confirmer toutes les nouvelles contributions directement

---

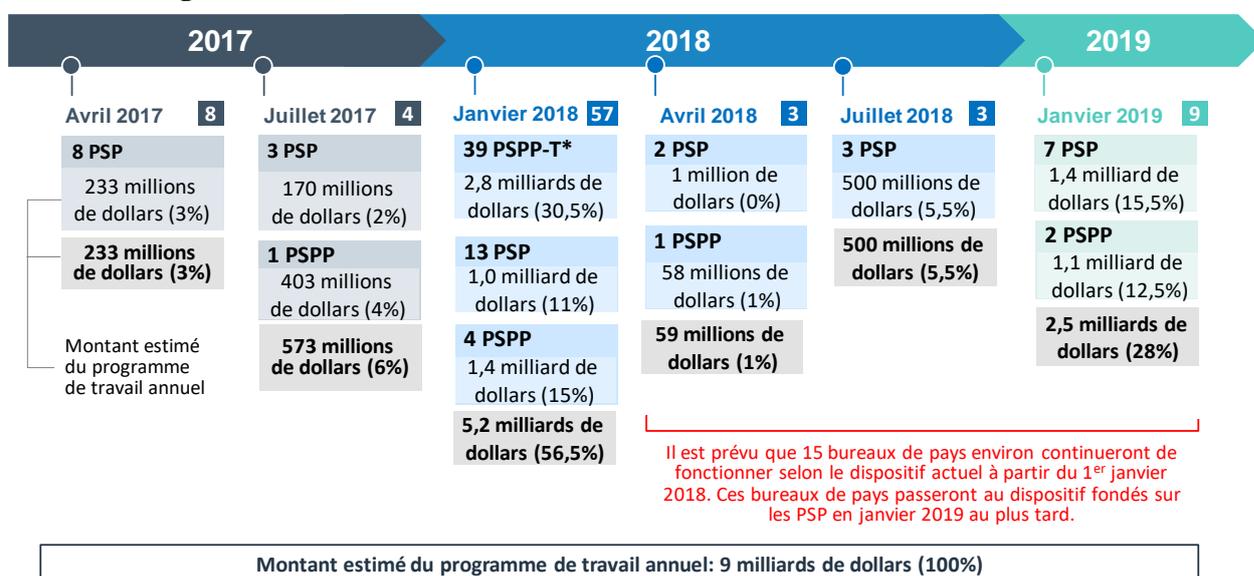
<sup>8</sup> WFP/EB.A/2017/5/1.

<sup>9</sup> Montant estimé du programme de travail annuel des pays (et pourcentage du programme de travail annuel total), fondé sur le programme de travail de 2018 figurant dans le premier projet du Plan de gestion pour 2018-2020.

en faveur d'un PSP ou d'un PSPP, en tenant compte des délais nécessaires pour qu'elles se concrétisent, sauf si elles sont utilisées pour des projets en 2017<sup>10</sup>.

21. Parallèlement aux directives et outils relatifs à la feuille de route intégrée communiqués au personnel dans toutes les régions, le Secrétariat met en place une stratégie de "basculement" et un plan de travail qui définit les activités et les délais nécessaires pour passer en temps voulu et avec précision des projets au cadre fixé par la feuille de route intégrée. Un "tableau de bord du basculement" a été mis à la disposition des parties prenantes dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège pour suivre le processus consistant à passer des projets aux PSP, aux PSPP ou aux PSPP-T et à la structure de budget de portefeuille de pays. Cet outil permet aux coordonnateurs de suivre l'état du budget et des stocks dans leur pays et région, ainsi qu'à l'échelle mondiale.
22. Le PAM prévoit qu'un maximum de 15 bureaux de pays – représentant 34 pour cent de son programme de travail – continueront d'exécuter des projets selon le système actuel pendant quelque temps en 2018<sup>11</sup>. Suivant les pays dont il s'agit, ces délais supplémentaires permettront au Secrétariat d'améliorer la qualité des programmes, de résoudre les problèmes liés aux transferts de ressources et de faire en sorte que les capacités nécessaires pour gérer la transition soient disponibles au niveau du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Les bureaux de pays concernés s'emploieront à passer au cadre fixé par la feuille de route intégrée d'ici à janvier 2019 au plus tard.
23. La figure 1 illustre le calendrier du passage de 68 bureaux de pays au cadre établi par la feuille de route intégrée d'ici à janvier 2018 ainsi que les échéances prévues pour les bureaux qui continueront d'appliquer le cadre actuel en 2018 en bénéficiant de l'assouplissement des modalités de mise en œuvre.

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



<sup>10</sup> La distribution des contributions confirmées directement en faveur de PSP ou de PSPP ne commencera qu'une fois que le Conseil aura officiellement donné son aval. Pour ce qui est des PSPP-T, la distribution des contributions confirmées débutera le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

<sup>11</sup> Les dispositions en vigueur du Règlement général et du Règlement financier continueraient de s'appliquer aux bureaux de pays mettant en œuvre des projets selon le système actuel en 2018.

24. Dans un souci de souplesse, le Secrétariat cherchera à déterminer si l'évolution des besoins nécessite que d'autres pays demeurent dans le système actuel ou passent plus rapidement au cadre fixé par la feuille de route intégrée.
25. Devant les préoccupations exprimées par les États membres à propos du grand nombre de PSP et de PSPP devant être soumis au Conseil pour approbation à ses sessions de 2017 et 2018, le Secrétariat a entamé des consultations avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour voir si le calendrier de présentation des documents pourrait être ajusté. Le Conseil sera tenu informé de l'évolution de la situation concernant la mise en place prévue des PSP et des PSPP à l'occasion de consultations informelles et lors de ses sessions.
26. À sa session annuelle de 2017, le Conseil a accepté de recourir à la procédure d'approbation par correspondance pour les projets susceptibles de nécessiter une révision budgétaire avant l'approbation et la mise en place d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, et la prorogation des PSPP-T<sup>12</sup>. Les membres du Conseil seront informés dès qu'une révision budgétaire sera mise en ligne, et disposeront de 10 jours ouvrables pour communiquer leurs observations au Secrétariat.

## **Autres évolutions importantes**

### **Respect des échéances et procédures de prise en compte des observations des États membres**

27. Le Secrétariat est résolu à faire respecter strictement toutes les échéances. Tous les projets de PSP et de PSPP seront mis à disposition au moins 12 semaines avant d'être présentés pour approbation; les membres du Conseil auront 20 jours pour faire part de leurs éventuelles observations. La procédure envisagée pour prendre en compte ces observations est la suivante:
  - Les membres communiquent leurs observations par courriel au Secrétariat du Conseil, qui les rassemble et les publie dans la zone protégée par mot de passe du site Web du Conseil.
  - Les observations sont examinées avec les gouvernements et les parties prenantes concernés, puis prises en compte dans le document correspondant comme il convient.
  - Si certaines questions ou observations sont d'intérêt général, le Secrétariat répond directement à leur auteur et communique à tous les États membres la réponse ainsi que les raisons justifiant la révision ou la conservation en l'état du texte du PSP ou du PSPP concerné.
  - Le PSP ou le PSPP révisé est publié dans la zone protégée par mot de passe du site Web du Conseil. Le document est diffusé en mode de révision pour matérialiser les modifications apportées par rapport à la version précédente. Un tableau récapitulant les observations reçues et la suite qui leur a été donnée est joint au document révisé. Le Secrétariat explique les modifications importantes apportées au PSP ou au PSPP à la suite des observations reçues.
28. Des discussions sont en cours en interne pour déterminer comment faciliter les discussions et organiser la diffusion des modifications introduites à la suite des observations reçues par le biais du site Web du Conseil afin de rendre le processus aussi transparent que possible. En cas de désaccords entre les États membres ou entre ces derniers et le Secrétariat, un État membre peut demander une consultation informelle sur le PSP ou le PSPP en question. La version finale des PSP et des PSPP sera mise en ligne en anglais au moins six semaines avant la session au cours de laquelle le Conseil en sera saisi à des fins d'approbation.

### **Proposition de consultations informelles sur les notes de conception**

29. Pour les PSP et les PSPP à examiner en 2018 et 2019, le Secrétariat envisage de tenir des consultations informelles sur les notes conceptuelles des PSP ou des PSPP des bureaux de pays afin que les États membres puissent intervenir plus tôt dans l'élaboration de ces documents.

---

<sup>12</sup> WFP/EB.A/2017/5-A/1.

30. Les notes conceptuelles décriront le contexte, les objectifs du pays et les priorités auxquelles le PAM entend répondre. Elles définiront l'orientation générale du programme de travail d'un pays, à savoir les résultats stratégiques, les effets directs stratégiques, les domaines d'action privilégiés, les produits, les activités et les plans de suivi et d'évaluation y afférents. Elles décriront également les modalités d'exécution, ce qui comprend l'analyse des besoins des bénéficiaires et le ciblage, les questions relatives à la chaîne d'approvisionnement, les partenariats, le coût de réalisation des effets directs et les ressources à mobiliser.
31. La consultation informelle sur les PSP, programmée le 4 octobre 2017, offrira l'occasion de débattre des différents PSP et PSPP à examiner à la deuxième session ordinaire de 2017 et de solliciter l'avis du Conseil sur la proposition d'étudier les notes conceptuelles lors des consultations. Le Secrétariat reconnaît l'utilité des consultations informelles pour permettre à tous de participer pleinement à l'élaboration des PSP et des PSPP, et s'engage à tenir des réunions bilatérales chaque fois que nécessaire au cours du processus. Cependant, les éventuelles modifications du processus en vigueur ne seront apportées qu'après la première session ordinaire du Conseil de 2018.

### **Harmonisation avec les dispositions de l'Examen quadriennal complet (2017-2020)**

32. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 est harmonisé avec les dispositions de l'Examen quadriennal complet. Le Secrétariat continue de prendre part aux débats consacrés à cet examen afin d'apporter une contribution utile au système des Nations Unies en général, et suit l'évolution des plans stratégiques des autres organismes pour veiller à l'harmonisation des engagements, des objectifs et des textes. Tenant compte des discussions en cours, il évalue actuellement les incidences possibles de ces débats pour le Plan stratégique, la feuille de route intégrée et le processus de l'Examen quadriennal complet, et avisera le Conseil lors des prochaines consultations informelles, notamment lors de celle du 6 septembre 2017 qui sera consacrée au point sur l'Examen quadriennal complet.

### **Comité pour l'affectation stratégique des ressources**

33. Pour fixer les priorités d'allocation des ressources multilatérales aux opérations du PAM, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources s'appuie sur un processus solide et une analyse des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pertinents. Lors de la réunion d'information sur le Plan de gestion pour 2018 et des consultations informelles consécutives consacrées en mai et en juillet à ce plan et aux questions relatives à la gestion des ressources, le Secrétariat a présenté une vue d'ensemble des indicateurs qualitatifs et quantitatifs et donné des exemples illustrant les recommandations du Comité concernant l'affectation de ressources multilatérales aux opérations de secours et de développement.
34. En septembre 2017, le Secrétariat, avec l'appui du Boston Consulting Group, examinera les travaux futurs du Comité à la lumière de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée ainsi que de la priorité accrue accordée à la planification, aux effets directs et aux résultats. En outre, le PAM tirera des enseignements des projets pilotes de préfinancement global menés jusqu'ici, afin d'améliorer la prévisibilité des ressources pour les bureaux de pays.
35. Le Secrétariat reconnaît qu'il est de la plus haute importance que les donateurs aient confiance dans le processus d'affectation des ressources multilatérales et dans les rapports qui s'ensuivent et que cette confiance est cruciale pour qu'un dialogue constructif puisse être engagé avec les donateurs en vue d'accroître le montant global des contributions multilatérales destinées aux opérations.

### **Budget de portefeuille des bureaux régionaux et interventions régionales**

36. Certaines situations et initiatives appellent une coordination régionale sur le plan de la stratégie, de la mobilisation de ressources et des opérations. Les initiatives régionales seront mises en œuvre au moyen de PSP, de PSPP ou de PSPP-T individuels auxquels seront ajoutés de nouveaux effets directs stratégiques du PAM ou dont certains effets directs stratégiques seront amplifiés, selon qu'il conviendra. Les effets directs stratégiques et les activités du PAM en lien avec une intervention régionale seront mis en œuvre à la faveur du PSP et du budget PP des pays participant à cette intervention. Ils seront mis en correspondance, au niveau des bureaux de pays

concernés, avec l'intervention en question pour permettre d'en assurer le suivi et de rendre compte à l'échelle régionale et mondiale des résultats obtenus et des ressources mobilisées.

37. Le Secrétariat a établi plusieurs cas de figure pour encadrer le traitement des opérations régionales, des services régionaux et des fonds d'affectation spéciale. Chaque bureau régional peut connaître un ou plusieurs de ces scénarios.
- *Scénario 1. Le bureau régional reçoit les fonds et les gère:* la structure de budget de portefeuille du bureau régional permettra, d'une part, de saisir les données sur les contributions confirmées au niveau du bureau régional et d'en assurer la gestion, et d'autre part, de gérer les crédits alloués au bureau régional au titre du budget administratif et d'appui aux programmes. Les fonds seront versés aux différents budgets PP, à l'échelon des activités. Le bureau régional sera responsable de la gestion globale des fonds alloués directement au budget de portefeuille du bureau régional et de l'établissement des rapports correspondants.
  - *Scénario 2. Le bureau de pays transfère des fonds au budget de portefeuille du bureau régional pour rembourser les coûts d'appui à la mise en œuvre:* les fonds seront alloués et affectés spécifiquement au sein du budget PP d'un bureau de pays. Le bureau de pays transférera ensuite des fonds au budget de portefeuille du bureau régional pour couvrir les coûts imputables à l'appui à la mise en œuvre qu'il a reçu.
  - *Scénario 3. Le bureau régional joue le rôle de coordonnateur de l'intervention régionale:* les effets directs stratégiques et les activités du PAM seront définis et mis en correspondance, au niveau du bureau de pays, avec le budget PP correspondant. Le bureau de pays sera pleinement responsable de la mise en œuvre des activités de l'intervention régionale le concernant et agira en toute autonomie. Les fonds destinés à couvrir les coûts de contrôle et de coordination connexes seront transférés au budget de portefeuille du bureau régional.
  - *Scénario 4. Le bureau régional confie la mise en œuvre à un bureau de pays ou à une entité régionale ne relevant pas du PAM:* la structure de budget de portefeuille du bureau régional sera utilisée pour saisir les données relatives aux financements et gérer ces fonds. Les bureaux régionaux seront responsables de l'exécution directe des transferts ou des services, et de leur mise en œuvre dans les pays ou régions où le PAM n'est pas représenté.
38. Sur la base de ces scénarios, le Secrétariat définit actuellement les prescriptions à respecter et les solutions à apporter pour les opérations régionales et la gestion des activités transnationales, qu'elles soient administrées par un bureau régional ou un bureau de pays.
39. Il convient de noter que tous les bureaux de pays qui ont participé à l'intervention régionale menée par le PAM face à la crise syrienne adopteront le cadre fixé par la feuille de route intégrée d'ici à janvier 2018. S'agissant de l'intervention régionale dans le bassin du lac Tchad, les bureaux du PAM au Cameroun et au Nigéria adopteront ce cadre durant l'année 2018 tandis que, cette même année, les bureaux du PAM au Niger et au Tchad continueront d'appliquer le système fondé sur les projets. Ces pays seront toutefois toujours en mesure d'absorber des contributions régionales ou pluriannuelles.

#### **Contribution aux plans d'aide humanitaire et aux appels humanitaires**

40. Pour appuyer la planification stratégique et la mobilisation de ressources collectives au service de l'action humanitaire et faciliter l'établissement des rapports destinés au système de suivi financier géré par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le PAM déterminera les activités et les contributions adaptées aux plans d'aide humanitaire et aux appels humanitaires. Les activités en question seront suivies au moyen du cadre logique de l'outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays (COMET) et seront à terme présentées sur le portail en ligne.
41. Le Secrétariat fait le point actuellement sur les contributions apportées aux plans d'aide humanitaire et aux appels humanitaires pour s'assurer qu'il sera en mesure d'en rendre compte au Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

## Autres systèmes en cours d'élaboration

42. Face aux besoins énoncés dans la feuille de route intégrée, tous les systèmes institutionnels sont en cours d'actualisation pour tenir compte de la nouvelle structure de financement et de programmation. Ce processus offre l'occasion de rattacher entre eux les systèmes institutionnels du PAM (WINGS, COMET et l'outil de planification budgétaire, par exemple) et d'appuyer la mise en place d'un référentiel virtuel de données. Les outils de compte rendu du PAM, notamment les informations relatives aux plans de gestion des opérations dans les pays et le portail en ligne externe, utiliseront ce référentiel pour faciliter l'établissement de rapports individualisés et la prise de décisions fondée sur des données factuelles.
43. L'outil de planification budgétaire fournira au PAM une application globale servant de référentiel central des données de budgétisation et de planification, qui permettra d'assurer la cohérence du contrôle de la qualité et du contrôle financier. Cet outil sera rattaché aux applications actuellement utilisées, et il pourra échanger des données avec les systèmes WINGS et COMET pour garantir la cohérence des diverses sources. L'outil de planification budgétaire rationalisera et automatisera les différentes bases de données de planification au sein d'une solution unique, modernisera et simplifiera le processus de budgétisation, et facilitera la collaboration entre les personnes chargées de la planification financière et de la planification des opérations. Il permettra également d'établir des budgets mettant en correspondance l'allocation des ressources avec les résultats et les effets directs stratégiques dans l'ensemble de l'organisation. Les bureaux de pays qui l'utiliseront pourront:
- établir les budgets en fonction des besoins, tout comme les révisions qui se révéleront nécessaires, en tenant compte des besoins globaux estimés dans le pays et de l'ensemble des coûts liés à la fourniture de l'assistance requise;
  - établir les plans de mise en œuvre correspondants en fonction des besoins planifiés, en prenant en considération les ressources disponibles et prévues;
  - signaler les ruptures d'approvisionnement ainsi que les déficits de financement associés pendant une période donnée;
  - suivre les processus d'examen et d'approbation des budgets initiaux et des révisions ultérieures; et
  - communiquer des rapports normalisés sur les budgets et les prévisions de financement, dont les données pourront être exploitées dans les rapports de gestion.
44. L'outil devrait être prêt à être mis en service dans les bureaux de pays au premier semestre de 2018.
45. Le Secrétariat s'engage à ouvrir le portail en ligne d'ici au deuxième trimestre de 2018 pour permettre aux États membres d'accéder aux informations sur les activités des pays appliquant le cadre fixé par la feuille de route intégrée et de créer des rapports. Comme indiqué précédemment, les informations rassemblées au cours du processus de planification annuelle, y compris les plans de gestion des opérations dans les pays, serviront de base aux données publiées sur le portail. Elles comprendront des informations actualisées sur les variables importantes des PSP ou des PSPP ainsi que sur les modalités d'assistance. En outre, il est prévu que le portail sera actualisé régulièrement au moyen d'informations relatives aux dépenses et aux produits obtenus.

## Enseignements

46. Le Secrétariat continue de tirer de manière systématique des enseignements des expériences menées dans les pays des vagues 1A et 1B, à l'occasion de missions d'appui, d'ateliers régionaux et d'échanges réguliers sur les défis et les meilleures pratiques entre les équipes chargées de la feuille de route intégrée au Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Lors des téléconférences, des entretiens et des réunions organisés à intervalles réguliers, les directeurs de pays et les directeurs régionaux adjoints communiquent librement des observations sur ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré, en particulier en ce qui concerne la simplification de la

structure des budgets PP et le processus de planification annuelle, le renforcement de la gestion de la performance et la rationalisation du transfert des ressources.

### **Processus d'examen stratégique**

47. L'un des enseignements nouveaux tirés de l'expérience des plus de 40 pays qui ont achevé ou qui mènent actuellement un examen stratégique national Faim zéro sous la houlette de leur gouvernement est que l'exercice doit faire écho aux spécificités locales. En dépit de cadres de référence génériques destinés à fournir un schéma directeur, les examens stratégiques ont débouché sur toutes sortes de rapports, du plus détaillé au plus général, et du plus théorique au plus stratégique. La forme du document final – et, point tout aussi important, du processus conduisant à ce document – doit être déterminée pour chaque contexte en fonction de ce qui aura été le plus efficace pour lutter contre la faim tout en enclenchant la dynamique politique nécessaire au niveau national. Les directives communiquées par l'organisateur principal ont aidé à établir les paramètres les mieux adaptés pour y parvenir.
48. Certains pays ont indiqué que la mise en place d'un conseil consultatif avait permis d'encadrer le processus d'examen stratégique, en fournissant un contrôle technique et en ouvrant la voie au consensus pour les mesures prioritaires. Parmi les meilleures pratiques figure le fait de collaborer non seulement avec les ministères responsables de l'exécution et les spécialistes, mais aussi avec des entités de planification telles que les ministères des finances, qui participent aux décisions budgétaires concernant les plans nationaux d'élimination de la faim chiffrés. Les pays se sont également dits satisfaits de l'approche visant à associer l'ensemble de la société, qui s'étend horizontalement à plusieurs secteurs et verticalement de l'échelon national à l'échelon infranational, et à encourager différentes parties prenantes à articuler leurs plans et programmes autour des constatations issues de l'examen stratégique. Les consultations à l'échelle infranationale ont aidé à renforcer la participation des communautés à l'action menée et à l'examen de faisabilité des mesures prioritaires proposées.
49. La synchronisation des examens stratégiques avec d'autres cycles de planification à l'échelle nationale est primordiale, mais difficile. Elle nécessite une analyse minutieuse du rôle et de la période de réalisation de ces examens afin qu'ils soient exploités au mieux dans les plans nationaux de développement, les plans à l'échelle du système des Nations Unies ou les examens nationaux menés à titre volontaire – le tout dans le but de faciliter la mise en œuvre de mesures prioritaires pour accélérer les progrès vers l'élimination de la faim. Dans les pays où la transposition des ODD dans le contexte local en est à ses balbutiements ou n'a pas encore commencé, l'examen stratégique Faim zéro est considéré comme un modèle utile sur lequel fonder des examens nationaux en rapport avec d'autres ODD. Lorsque les pays mettront en place d'autres approches pour adapter l'ODD 2 à leur situation, le PAM participera à l'examen national existant au lieu d'appuyer un examen concurrent.
50. Le Secrétariat continue d'encourager la participation pleine et entière des parties prenantes, y compris les acteurs du secteur privé et les banques de développement, à l'ensemble du processus d'examen stratégique. Les bureaux de pays de la vague 1A ont noté que les examens stratégiques permettaient de justifier clairement les interventions du PAM et encourageaient la conclusion de nouveaux partenariats en renforçant la collaboration avec les ministères et en favorisant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Ils prévoient que les avantages du processus d'examen stratégique seront encore plus perceptibles durant les deuxième et troisième années de mise en œuvre.

### **Cadre de planification stratégique par pays**

51. Le fait d'associer un grand nombre de parties prenantes au processus d'examen stratégique et à l'élaboration des PSP suscite des attentes et des avis divers quant au rôle du PAM dans les différents pays. La priorité accordée dans les examens stratégiques à la collecte de données factuelles sur les atouts du PAM conformément aux recommandations et objectifs collectifs a contribué à réunir les partenaires autour d'une vision et d'une compréhension communes du portefeuille d'activités futur du PAM. De leur côté, les gouvernements apprécient la possibilité d'harmoniser les activités du PAM avec les plans nationaux. Les PSP contribuent par ailleurs à

rendre les partenariats avec les gouvernements et le transfert des capacités plus efficaces, permettant ainsi au PAM de se concentrer davantage sur les stratégies de retrait.

52. Les bureaux de pays de la vague 1A sont d'avis que la durée plus longue du dispositif fondé sur les PSP pourrait permettre d'élargir la base de donateurs, de faciliter les discussions sur les financements pluriannuels, d'établir des partenariats à plus long terme et de favoriser la coopération Sud-Sud.
53. Le Secrétariat continue de recueillir les observations formulées par le Conseil et les bureaux de pays sur la structure et le contenu des PSP. Les directives actualisées à l'intention des bureaux de pays ont permis d'intégrer plus efficacement dans les PSP les éléments de l'examen stratégique Faim zéro, les informations relatives aux partenariats, les contributions à la réalisation d'autres ODD, le suivi et l'évaluation ainsi que les stratégies de transition et de retrait.

### **Structure des budgets de portefeuille de pays**

54. Les bureaux de pays de la vague 1A apprécient la nouvelle structure des coûts et la ligne de visée claire allant de la stratégie aux résultats en passant par la planification des activités et la mobilisation des ressources, qui ont amélioré la transparence jusqu'à l'échelon des activités, et ils recommandent de publier des directives supplémentaires pour assurer le maximum de souplesse. Il a également été recommandé que le modèle de budget PP soit simplifié et que les bureaux de pays fassent appel à des unités pluridisciplinaires dès les premières phases de l'élaboration des budgets. Les bureaux de pays dotés d'un budget PP pilote ont souligné qu'il était important de trouver un équilibre entre la réduction du nombre d'activités pour faciliter la gestion budgétaire et la composition d'un portefeuille d'activités adéquat.
55. En réponse aux demandes de simplification, le Secrétariat étudie la structure des budgets PP et les processus d'établissement de ces budgets. Entre autres modifications notables envisagées, on citera l'établissement d'un plan détaillé axé sur les besoins pour deux ans seulement, la rationalisation des éléments de planification et des engagements de dépense, et la simplification de la hiérarchie de gestion des fonds. On s'attend à ce que la mise en service à plus grande échelle de l'outil de planification budgétaire permette aussi de simplifier de nombreux processus actuels.
56. Pour tirer parti au mieux de l'amélioration de la ligne de visée des budgets PP et appuyer la prise de décisions en connaissance de cause, les bureaux de pays ont demandé la mise au point d'outils et de rapports plus élaborés. En juin 2017, une plateforme interne d'information a été mise en service pour renseigner sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et appuyer la gestion des ressources financières au niveau des pays et des activités. Les nouveaux rapports seront ajoutés dès qu'ils seront disponibles.
57. Les États membres et certains bureaux de pays ont également fait part d'un manque de cohérence concernant le renforcement des capacités dans la structure des budgets PP. Le Secrétariat s'emploie à étoffer les directives sur le renforcement des capacités, qui se présente sous la forme d'une modalité de transfert pour l'ODD 2 et d'une activité pour l'ODD 17.

### **Cadre de résultats institutionnels**

58. Le Cadre de résultats institutionnels, approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Concernant sa dimension "programme", des directives ont été publiées en février 2017 sur les indicateurs et la conception des cadres logiques et des plans de suivi, d'examen et d'évaluation. Des conseillers régionaux chargés du suivi ont participé à un stage de formation de formateurs axé sur le Cadre de résultats institutionnels, et des cours de formation sont actuellement mis en place dans les pays. À ce jour, le PAM a utilisé ce Cadre pour la conception des cadres logiques des 14 pays des vagues 1A et 1B, des PSPPT et des cadres logiques de la vague 2.
59. En février et en juin 2017, des réunions de bilan consacrées au Cadre de résultats institutionnels ont été organisées avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège. Pour traiter des questions soulevées lors de ces réunions, trois groupes de travail de haut niveau composés de représentants des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège ont été constitués.

60. L'objectif du premier de ces groupes est de faire en sorte que le PAM soit bien positionné au sein de l'environnement interorganisations et qu'il existe des liens étroits entre l'action du PAM et les ODD, en particulier l'ODD 2. Le deuxième examinera la contribution du PAM à la réalisation des ODD autres que les ODD 2 et 17, et déterminera les processus à mettre en place pour suivre cette contribution à l'échelon des pays, notamment dans le cadre des activités de suivi et d'établissement de rapports. Le troisième s'intéressera aux questions relatives à l'ODD 17 et à l'aptitude du PAM à mesurer le renforcement des capacités et à étudier d'autres indicateurs si nécessaire.
61. Concernant les éléments relatifs à la gestion de la performance figurant dans le Cadre de résultats institutionnels, des indicateurs de performance organisationnelle ont été ajoutés à la proposition de Plan de gestion pour 2018-2021 qui a été présentée au Conseil à l'occasion de la consultation informelle du 13 juillet 2017. Les indicateurs sont en cours d'expérimentation dans le cadre des activités annuelles de planification de la performance de 2017.

### **Ajout du PSPP du Soudan à la vague 1B**

62. Le Secrétariat a ajouté le Soudan à la vague 1B pour pouvoir bénéficier de l'expérience d'une opération complexe de grande envergure durant la phase pilote. Le PSPP pour le Soudan a débuté le 1<sup>er</sup> juillet 2017, et les distributions correspondantes ont commencé en août. Le Siège et le bureau régional fournissent un appui au moyen d'ateliers, de cours de formation et de téléconférences hebdomadaires afin d'assurer une transition en douceur au cours de la mise en œuvre du PSPP dans un environnement complexe, de tirer des enseignements de l'expérience et de communiquer rapidement ces enseignements au reste de l'organisation.
63. En consultation avec le Gouvernement, le Bureau du PAM au Soudan a estimé que le PSPP permettrait d'apporter des changements importants au niveau des programmes, tout en donnant plus de temps pour mener un examen stratégique Faim zéro sous la houlette du Gouvernement et élaborer un PSP solide. Le PSPP pour le Soudan a été établi en consultation avec l'équipe de pays des Nations Unies pour harmoniser les effets directs stratégiques prévus avec l'action du système des Nations Unies et les partenaires non gouvernementaux. Il tient compte de la stratégie nationale du Gouvernement pour 2007-2031<sup>13</sup> et des mesures d'accompagnement ainsi que de la stratégie d'intervention humanitaire pluriannuelle pour 2017-2019. Les consultations avec les partenaires ont joué un rôle essentiel dans le repositionnement du PAM dans le pays.
64. Le Bureau du PAM au Soudan s'attend à un important volume de transactions au titre du budget PP sur l'ensemble de ses 17 bureaux auxiliaires. Le Secrétariat recherche des moyens d'accroître la souplesse, l'efficacité et l'efficience de la gestion des fonds et des produits au sein du budget PP.
65. Le bureau de pays expérimente actuellement une transition reposant sur une double structure, qui consiste à mettre en œuvre l'intervention prolongée de secours et de redressement (prorogée) parallèlement au PSPP approuvé. Cette double structure soulève des problèmes pratiques: duplication des accords de partenariat sur le terrain; gestion budgétaire; établissement des cadres logiques et des rapports COMET; rapprochement des dépenses par produit et par activité; et nécessité de disposer de solides mécanismes de contrôle financier, qui sont en cours de mise en place. Les enseignements tirés de cette approche pourraient permettre à un nombre limité de bureaux de pays de mettre en œuvre une double structure pendant une courte période pour atténuer les éventuels problèmes liés au transfert de ressources.

### **Domaines d'action privilégiés**

66. Au cours des premières phases de l'élaboration du cadre fixé par la feuille de route intégrée, le Secrétariat a reconnu que la nouvelle architecture institutionnelle devait inciter les partenaires à engager des fonds et leur donner l'assurance que le financement serait utilisé de manière adaptée

---

<sup>13</sup> Secrétariat général du Conseil national de la planification stratégique du Soudan. 2007. *The Twenty-Five-Year National Strategy 2007-2031*.

aux différents contextes, en conformité avec leurs lois et politiques. À cette fin, il a estimé qu'il fallait harmoniser la formulation des effets directs stratégiques.

67. Chaque effet direct stratégique est rattaché à un résultat stratégique et porte sur un domaine d'action privilégié (intervention face à une crise, renforcement de la résilience ou causes profondes). Le Secrétariat note que cette classification pourrait accentuer l'affectation des fonds à des usages spécifiques ainsi que la fragmentation des flux de financement des bureaux de pays, ce que confirment certains de ces bureaux.
68. Indépendamment de cela, les observations des États membres et des donateurs sur l'application des domaines d'action privilégiés dans les 14 pays des vagues 1A et 1B semblent indiquer qu'il s'agit d'une méthode viable favorisant l'engagement de fonds par les donateurs. Les enseignements tirés de l'expérience ont permis de souligner qu'il était important de respecter des directives strictes lors de la formulation des effets directs stratégiques pour assurer la cohérence et l'intégrité des programmes et accroître la visibilité de la mobilisation de ressources. Les bureaux de pays des deux vagues 1A et 1B ont indiqué que, dans la mesure du possible, les parties prenantes devraient participer à la formulation des effets directs stratégiques et à l'établissement de liens avec les domaines d'action privilégiés afin de renforcer les partenariats et de maximiser les possibilités de financement.
69. En outre, les domaines d'action privilégiés "intervention face à une crise" et "causes profondes" serviront à faciliter l'application des dispositions pertinentes du Règlement général et du Règlement financier du PAM, comme suit:
  - Dans le cas de situations d'urgence, les effets directs stratégiques définiront en termes clairs les types de choc appelant une intervention et seront reliés au domaine d'action privilégié "intervention face à une crise". Cela aidera à déterminer les effets directs stratégiques et les révisions budgétaires dont l'approbation sera soumise au Directeur exécutif et, si nécessaire, au Directeur général de la FAO. Un processus destiné à renforcer le contrôle du Conseil sur les révisions budgétaires concernant les interventions menées face à une crise est exposé au paragraphe 129.
  - Les effets directs stratégiques relevant du domaine d'action privilégié "causes profondes" faciliteront l'application de l'article X.8 du Règlement général, qui indique que les budgets des activités de développement doivent être établis dans la limite des ressources dont le PAM estime pouvoir disposer.
70. Il convient de noter que la budgétisation des effets directs stratégiques relatifs aux domaines d'action privilégiés "intervention face à une crise" et "renforcement de la résilience" sera établie à partir d'évaluations des besoins.

### **Réduction des affectations de fonds à des usages spécifiques**

71. Le Secrétariat recueille des données quantitatives et qualitatives pour analyser le niveau de ressources des bureaux de pays des vagues 1A et 1B qui sont affectées à des usages spécifiques.
72. Bien qu'il soit trop tôt pour dégager des tendances de financement ou des conclusions, le PAM continue à collaborer avec les partenaires pour encourager l'assouplissement des financements et en accroître la prévisibilité. Le Secrétariat se félicite de voir que les donateurs multilatéraux sont disposés à exposer à d'autres donateurs les avantages que présente le financement multilatéral. Il invite également les membres du Conseil connaissant le dispositif fondé sur les PSP à encourager leur gouvernement à réduire autant que possible les affectations de fonds à des usages spécifiques.
73. Le Secrétariat enrichit en outre actuellement les directives destinées aux membres du personnel, afin d'inciter ces derniers à collaborer avec les donateurs à un niveau plus stratégique et à présenter le PSP comme une intervention globale de lutte contre la faim. Cette démarche contribuera à faire en sorte que le PAM ne limite pas ses discussions à des activités spécifiques.
74. L'application de la feuille de route intégrée renforce l'aptitude du PAM à suivre les ressources de manière transparente, depuis la définition de la stratégie jusqu'à l'établissement des rapports sur les résultats, en passant par la planification, la budgétisation et la mise en œuvre. Le

Secrétariat continuera donc de s'efforcer d'établir des liens entre les ressources reçues et les résultats obtenus et de faire la preuve de la bonne utilisation des ressources. Dans le cadre de la communication des effets de l'assistance du PAM, le Secrétariat ne doute pas qu'avec le temps il réunira les données factuelles nécessaires pour faciliter la réduction des affectations de ressources à des usages spécifiques.

### **Transfert des ressources vers les nouveaux budgets de portefeuille de pays**

75. Cette opération consiste à transférer ou à réaffecter les ressources des projets en cours de clôture vers les nouveaux PSP et budgets PP, afin de disposer plus facilement de ressources dès le début de la mise en œuvre des PSP et de préserver ainsi la continuité des opérations. Les transferts ou réaffectations sont effectués en respectant les intentions initiales des donateurs et en consultation avec eux si nécessaire. Les procédures de clôture des projets en vigueur actuellement stipulent que tous les engagements non réglés doivent être clos ou transférés vers les nouveaux projets avant que la clôture financière des projets existants puisse avoir lieu, que les rapports financiers finals puissent être parachevés et que les reliquats puissent être transférés.
76. Le transfert de ressources s'est révélé difficile pour les bureaux de pays de la vague 1A. Il ressort d'une analyse des transactions de ces bureaux que 58 pour cent d'entre elles portaient sur des transferts de moins de 20 tonnes de produits alimentaires et 30 pour cent sur des reliquats inférieurs à 100 000 dollars. En dépit de la modicité des quantités et des montants concernés, le nombre élevé de transactions à traiter a compliqué le processus de transfert. Par conséquent, les bureaux de pays ont été invités à réduire le plus possible les soldes d'un faible montant avant la clôture des projets afin de faciliter le processus de transfert; les bureaux de pays de la vague 1B ont montré que des améliorations avaient été apportées dans ce domaine.
77. Étant donné le nombre élevé de bureaux de pays devant passer au cadre fixé par la feuille de route intégrée et commencer à mettre en œuvre leur nouveau plan en janvier 2018, le Secrétariat a établi une stratégie de transfert des ressources pour parvenir à une transition en douceur. Les principales composantes de la stratégie de transfert sont les suivantes:
  - le déblocage anticipé des PSP, des PSPP et des PSPP-T pour permettre de confirmer directement les contributions au lieu de transférer les ressources<sup>14</sup>;
  - la mise en route du transfert des contributions estimées en septembre ou en octobre de façon à faciliter les consultations en amont avec les donateurs s'il y a lieu;
  - la création d'outils pour faciliter le processus de transfert; et
  - le nettoyage des soldes de projets à compter du troisième trimestre.
78. Les budgets des PSP, des PSPP et des PSPP-T qui débiteront le 1<sup>er</sup> janvier 2018 seront progressivement "débloqués de manière anticipée" dans le système WINGS au troisième trimestre de 2017. Cela aidera le PAM et certains donateurs à gérer le flux des transactions. Pour assurer la continuité des opérations et réduire au minimum le nombre de transactions à transférer, les contributions seront confirmées directement en faveur des PSP lorsque cela sera possible. Lors de l'examen des nouvelles contributions, y compris des contributions destinées aux projets en cours, une attention particulière sera accordée au transfert des fonds vers le cadre fixé par la feuille de route intégrée. Ainsi, le Bureau du PAM au Soudan a indiqué que le déblocage anticipé du budget PP avait extrêmement bien fonctionné, et permis d'enregistrer de nouvelles contributions et de commencer le processus d'achat deux mois avant la date de début du PSPP.
79. Les bureaux de pays déterminent actuellement les contributions susceptibles d'être transférées en tout ou partie vers le dispositif fondé sur les PSP durant les premières phases du processus de transfert, ainsi que les contributions qui seront utilisées pour couvrir les derniers mois des projets en cours. Lorsque les ressources sont confirmées dans la structure d'un PSP, le transfert peut avoir lieu et les transactions d'achat peuvent être effectuées au titre de ce PSP. Cela facilite le

---

<sup>14</sup> La distribution des contributions confirmées directement en faveur de PSP ou de PSPP ne commencera qu'une fois que le Conseil aura officiellement donné son aval. Pour ce qui est des PSPP-T, la distribution des contributions confirmées débutera le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

processus de transfert des ressources tout en assurant la continuité des opérations, les ressources étant mises à disposition dès le premier jour des activités.

80. Divers outils sont en cours d'élaboration pour réunir et suivre plus efficacement les données relatives au transfert des ressources, faciliter celui-ci et en suivre l'état d'avancement. La cartographie des contributions, qui permet de déterminer vers quelles composantes les ressources doivent être transférées, sera reliée à des rapports normalisés dans un souci de précision et pour nettoyer les données tout en fournissant des informations en temps réel sur le processus de transfert. Un système de suivi permettra de contrôler les indicateurs de transfert de ressources et de clôture des projets, notamment les soldes des projets et des dons, les quantités de produits à transférer et les engagements non réglés.
81. Les bureaux de pays établissent actuellement des plans de transfert des ressources et de clôture des projets et nomment des coordonnateurs du transfert des ressources ainsi que des comités pluridisciplinaires pour appuyer ces processus. Les bureaux régionaux s'adapteront à la structure des coordonnateurs et des comités pluridisciplinaires et seront en première ligne pour épauler les bureaux de pays tout au long de ces processus.

### **Processus de planification annuelle et plans de gestion des opérations dans les pays**

82. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée permet au PAM de revoir ses processus de planification, actuellement trop morcelés, l'objectif étant de réduire les opérations que les bureaux de pays sont contraints d'effectuer plusieurs fois tout en optimisant la cohésion et les liens entre les résultats de la planification. Le Secrétariat s'est également engagé à mettre à disposition des États membres sur le portail en ligne les informations supplémentaires nécessaires pour satisfaire les exigences en matière de gouvernance et de contrôle et faciliter les décisions relatives au financement. En attendant que le portail soit mis en service au deuxième trimestre de 2018, ces informations sont communiquées au moyen des plans de gestion des opérations dans les pays. Elles comprennent:
  - i) la ligne de visée, qui va des objectifs stratégiques aux activités du PAM;
  - ii) une vue d'ensemble des bénéficiaires, ventilée par groupe d'âge et statut (personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, réfugiés, etc.);
  - iii) le nombre de bénéficiaires par effet direct stratégique, activité, groupe de bénéficiaires et modalité, avec une ventilation par sexe;
  - iv) une vue d'ensemble de la façon dont les ressources sont rattachées aux résultats, notamment aux budgets des effets directs stratégiques, avec une ventilation par activité et résultat escompté (valeurs cibles des effets directs);
  - v) les modalités de transfert par effet direct stratégique et activité;
  - vi) une brève description des modalités retenues et des arguments ayant présidé à leur choix; et
  - vii) les rations alimentaires ou les transferts par activité pour chaque effet direct stratégique et chaque activité.
83. Les 14 bureaux de pays des vagues 1A et 1B ont préparé les premières versions de leur plan de gestion des opérations, qui ont été communiquées aux États membres en complément des PSP et des PSPP. Les enseignements tirés des vagues 1A et 1B ont souligné qu'il était important de recueillir plus d'informations factuelles, d'automatiser la compilation des données, de rationaliser le processus et d'améliorer et de simplifier le format et la structure des plans de gestion des opérations dans les pays.
84. Des travaux sont en cours pour automatiser la compilation des données des plans de gestion des opérations dans les pays à partir des systèmes institutionnels. On s'attend à ce que la collecte de la majorité de ces données soit automatisée et que les données soient ensuite compilées et viennent compléter, à titre informatif, les PSP et les PSPP présentés pour approbation à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, ainsi que les plans de gestion des opérations dans les pays des vagues 1A et 1B au cours de la deuxième année de la période couverte par leurs PSP

ou PSPP respectifs. Les travaux continueront pour améliorer le contenu et le processus autant que possible en 2018. Il est prévu que le contenu des plans de gestion des opérations dans les pays offre un socle de données susceptible d'être placé sur le portail en ligne.

### **Partenariats**

85. L'abandon des projets individuels au profit d'un programme intégré et la réorientation consistant à passer du financement des projets au financement et à la mobilisation de ressources au service des résultats au niveau des effets directs sont des transformations majeures qui requièrent un engagement majeur de la part des partenaires. L'élaboration des PSP et des PSPP nécessite que le PAM se positionne comme un partenaire stratégique à long terme appuyant la réalisation des ODD à l'échelle nationale. Les enseignements tirés de l'expérimentation des PSP ont mis en évidence qu'il était important que les partenaires soient associés dès le départ à la conception et à la mise en œuvre de ces plans.
86. Le Secrétariat encourage les bureaux de pays à établir des plans d'action internes en matière de partenariat afin de définir les priorités de leur collaboration et leur stratégie dans ce domaine. Le modèle de plan d'action en matière de partenariat offre une structure simple permettant aux bureaux de pays de décrire leurs modalités de collaboration avec les parties prenantes, notamment les gouvernements, la société civile, le secteur privé, les institutions financières internationales, les milieux universitaires, les médias et les donateurs traditionnels et nouveaux dans la perspective de la réalisation d'objectifs stratégiques communs. Les effets directs stratégiques sont mis en correspondance avec les sources de financement et les partenariats existants et potentiels parallèlement aux actions (de communication et de sensibilisation, par exemple) nécessaires pour appuyer la participation des partenaires, l'alignement stratégique et la mobilisation des ressources.
87. Bien que les bureaux de pays soient encouragés à élaborer des plans d'action en matière de partenariat en utilisant le modèle actuel pour leur usage personnel, ils n'y sont pas obligés, et ces plans ne sont donc pas inclus dans la documentation officielle relative à la gouvernance.
88. Afin d'étoffer les compétences nécessaires pour faire participer les partenaires à l'échelon des bureaux de pays, des ateliers consacrés aux nouveaux moyens permettant d'identifier et d'associer les partenaires et de tenir compte de leurs préoccupations ont été organisés dans toutes les régions sauf une depuis janvier 2017. Ces ateliers visaient à informer les bureaux de pays sur les directives institutionnelles relatives à l'action en matière de partenariat, aux activités de sensibilisation et à la mobilisation de ressources et à fournir des outils, des ressources, des techniques et des compétences au service des partenariats lors des phases de planification, de formulation et de mise en œuvre des PSP.
89. Par ailleurs, le Secrétariat prend actuellement des mesures pour améliorer les connaissances en matière de mobilisation de ressources en faveur des PSP et des PSPP. Un cours de formation a été mis en ligne au deuxième trimestre à l'intention des coordonnateurs des bureaux de pays. L'objectif est de fournir au personnel les outils dont il a besoin pour élaborer une stratégie de mobilisation des ressources, rechercher de nouvelles possibilités de financement et mieux présenter les atouts du PAM.

### **État de préparation organisationnelle**

90. Les bureaux de pays reçoivent actuellement un appui au titre de la préparation organisationnelle. Le Secrétariat a constaté que la communication ouverte et régulière par diverses voies (bulletins d'information, espace en ligne, réunions, visites sur le terrain, défenseurs de la feuille de route intégrée à l'échelle nationale, etc.) est essentielle pour sensibiliser le personnel et faciliter l'adoption de la feuille de route intégrée. Les bureaux de pays ont aussi bénéficié de la nomination de responsables de la gestion du changement et d'équipes pluridisciplinaires dont le rôle est de faciliter le changement en interne tout en garantissant la cohérence.
91. Bien qu'un examen complet de la structure des effectifs ne soit pas nécessaire, certains bureaux de pays peuvent avoir besoin de réadapter leur structure ainsi que le mandat de certaines personnes pour appuyer la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Les processus d'examen

et de réadaptation doivent faire intervenir toutes les fonctions dans le cadre d'une approche graduelle ou progressive.

92. Des documents d'auto-apprentissage en ligne ont été mis à la disposition de l'ensemble du personnel pour faciliter la transition. De nouvelles pratiques optimales font apparaître que la nomination d'un coordonnateur chargé de l'apprentissage et du perfectionnement et les encouragements des directions de bureau de pays permettent d'accroître les connaissances et la compréhension. En outre, l'apprentissage pluridisciplinaire conjoint s'est avéré utile pour accroître la sensibilisation au rôle de chaque fonction et les synergies possibles dans les processus de bout en bout.

## **Questions en suspens**

### **Établissement des rapports**

93. Les deux types de documents importants utilisés par le PAM pour informer les donateurs sont le rapport annuel sur les résultats et les rapports normalisés sur les projets. Ces documents sont en cours de restructuration afin de faire état des résultats par rapport au Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et d'établir des liens clairs entre les ressources et les résultats.
94. En 2016, un modèle amélioré de rapports normalisés sur les projets a été utilisé pour informer les donateurs en prévision des modifications introduites par la feuille de route intégrée. Ce nouveau modèle comprend les premières impressions des bureaux de pays du PAM concernant leur portefeuille d'activités ainsi que des informations par projet. Au cours de la transition, une double approche sera suivie pour communiquer des informations à l'échelon des pays: dans le cas des pays où sont menées des opérations axées sur les projets, le modèle amélioré de rapports normalisés sur les projets continuera d'être utilisé, tandis que dans les pays dotés d'un PSP sera appliqué un modèle provisoire de rapports annuels par pays permettant d'informer sur les projets et sur le dispositif fondé sur les PSP. Le nouveau modèle en cours d'élaboration comprend des éléments d'information transmis par le Groupe de travail chargé de l'établissement des rapports au Siège, des observations issues des dernières consultations en date sur la communication de l'information et les résultats tirés d'une enquête auprès des donateurs toujours sur le même sujet. On s'attend à ce que le rapport annuel par pays devienne le rapport normalisé sur les résultats pour tous les pays en 2018, à l'exception de ceux continuant d'appliquer le système actuel.
95. À l'échelle institutionnelle, le rapport annuel sur les résultats de 2017 sera établi en fonction du nouveau Plan stratégique pour 2017-2021; il indiquera les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des résultats stratégiques et des effets directs stratégiques, et il exploitera dans toute la mesure possible le nouveau Cadre de résultats institutionnels (en utilisant des éléments du Cadre de résultats stratégiques, du Cadre de résultats de gestion et du Cadre de résultats institutionnels actuel). En outre, le Rapport annuel sur les résultats de 2017 sera établi en référence directe au Plan de gestion approuvé pour 2017-2019 et aux états financiers du PAM.

### **Fonds d'affectation spéciale**

96. Les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux ne constituent pas une catégorie d'activités en eux-mêmes, mais ils ont servi à programmer l'utilisation des ressources extrabudgétaires reçues sous la forme de contributions affectées à des usages spécifiques – notamment pour fournir des services aux gouvernements, aux partenaires de développement et aux autres organismes des Nations Unies – qui n'entraient pas dans l'une des quatre catégories d'activités du PAM.
97. Dans ce contexte, le Secrétariat a chargé un groupe de travail d'examiner les directives, processus et modèles existants concernant les fonds d'affectation spéciale et d'autres sources de financement afin de les adapter au cadre fixé par la feuille de route intégrée et à la structure de budget PP. Les orientations concernant les fonds d'affectation spéciale sont en train d'être actualisées afin d'indiquer: les circonstances dans lesquelles un don peut être assimilé à un fonds d'affectation spéciale et les incidences sur le plan de la gouvernance, en particulier la façon dont ce type de fonds s'intègre dans les PSP, les PSPP et les PSPP-T; la constatation des recettes; et l'application des taux de recouvrement des coûts d'appui indirects dans les cas où ces taux

doivent être différenciés. En attendant que ces questions soient définitivement réglées, le Secrétariat continuera d'appliquer *mutatis mutandis* les principes en vigueur, tout en veillant à ce que les fonds d'affectation spéciale soient pris en compte dans les PSP chaque fois que possible.

### **Modalités de gouvernance provisoires pour 2018**

98. Dans la politique en matière de PSP<sup>15</sup> et l'examen du cadre de financement<sup>16</sup>, il est noté que la mise en œuvre des nouveaux cadres de programmation et de financement nécessite d'apporter des modifications au Règlement général et au Règlement financier du PAM concernant les aspects suivants: i) pouvoirs délégués au Directeur exécutif s'agissant de l'approbation des programmes et des révisions budgétaires et pouvoirs délégués conjointement au Directeur exécutif et au Directeur général de la FAO pour les opérations d'urgence limitées et les révisions budgétaires relatives à une situation d'urgence dépassant un certain seuil; ii) application du principe de recouvrement intégral des coûts et définition de nouvelles catégories de coûts; et iii) adaptation de la terminologie et des définitions à la nouvelle structure des coûts<sup>17</sup>.
99. À la deuxième session ordinaire de 2017, le Secrétariat a l'intention de présenter, pour approbation, des modalités de gouvernance provisoires comprenant des délégations de pouvoirs et des principes destinés à encadrer l'application du recouvrement intégral des coûts afin de compléter la prorogation des dérogations au Règlement général et au Règlement financier du PAM pour les besoins de la mise en œuvre, en 2018, du cadre fixé par la feuille de route intégrée. Ces dispositions provisoires seraient en vigueur du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018, et s'appliqueraient uniquement aux bureaux de pays mettant en œuvre en 2018 un PSP, un PSPP, un PSPP-T ou une opération d'urgence limitée. Elles continueront d'être débattues lors d'une série de consultations informelles organisées en amont de la deuxième session ordinaire de 2017.
100. Les enseignements tirés de la mise en œuvre et des consultations avec le Conseil en 2017 et 2018 orienteront la formulation définitive des modifications à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM, qui seront présentées au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018 pour une entrée en vigueur prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les seuils budgétaires approuvés pour les délégations de pouvoirs seraient réexaminés au bout de trois ans et modifiés si nécessaire.

### **Délégations de pouvoirs provisoires**

#### ***Pouvoir d'approbation initiale***

101. La politique en matière de PSP et l'examen du cadre de financement, approuvés à la deuxième session ordinaire de 2016, ont institué un modèle de gouvernance pour le cadre fixé par la feuille de route intégrée, qui confirme le rôle important joué par le Conseil en matière de gouvernance et de contrôle, tout en maintenant l'aptitude du PAM à intervenir rapidement dans les situations d'urgence.
102. Hormis les exceptions mentionnées au paragraphe 104 ci-dessous, tous les nouveaux PSP et PSPP seront approuvés par le Conseil. Étant donné que les PSP et les PSPP engloberont toutes les opérations du PAM quel que soit leur contexte, y compris les activités se rapportant à une situation d'urgence, de prestation de services et d'appui au renforcement des capacités qui sont prolongées, prévisibles ou récurrentes, le Secrétariat prévoit que le Conseil jouera un rôle accru de contrôle et d'approbation dans le nouveau dispositif<sup>18</sup>.
103. Le Directeur exécutif approuvera les PSPP-T fondés sur des descriptifs de projet approuvés précédemment. Les opérations d'urgence limitées et les PSPP-T consécutifs à ce type

---

<sup>15</sup> WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1\*.

<sup>16</sup> WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

<sup>17</sup> Aucune modification du Statut du PAM n'est attendue.

<sup>18</sup> Consultation informelle du 17 mars 2017 consacrée au document intitulé "*Progress Update on the Integrated Road Map and Background to Proposed Amendments to the General Rules and Financial Regulations*" (Point sur la feuille de route intégrée et éléments à prendre en considération concernant les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement général et au Règlement financier)". Il est important de noter que les projets traditionnels sont généralement plus courts et plus ventilés que les PSP, si bien que leur comparabilité avec la nouvelle structure des PSP est limitée.

d'opérations seront approuvés conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO lorsque les opérations en question ou les composantes des PSPP-T relatives à l'intervention face à une crise dépasseront un certain seuil budgétaire.

104. Dans les cas où un PSP, un PSPP ou un nouvel effet direct stratégique est intégralement financé par le pays hôte, s'appliquent alors les dispositions des articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, qui prévoient la délégation du pouvoir d'approbation au Directeur exécutif, sauf si le gouvernement hôte souhaite que le PSP, le PSPP ou l'effet direct stratégique soit approuvé par le Conseil.

***Pouvoir de modification:***

105. Hormis les scénarios décrits au paragraphe 104, toutes les modifications fondamentales apportées aux PSP, PSPP et PSPP-T seront soumises au Conseil pour approbation. Une modification fondamentale est un changement qui ajoute ou supprime un effet direct stratégique (sauf lorsque celui-ci est financé intégralement par un gouvernement hôte ou a trait à des activités d'urgence ou à des activités de prestation de services). Le projet initial de directives provisoires concernant les délégations de pouvoirs présenté lors de la consultation informelle du 18 juillet prévoyait d'accorder au PAM une certaine souplesse et de lui permettre d'ouvrir un PSP, un PSPP ou un effet direct stratégique préalablement financé dans sa totalité par un pays hôte et non approuvé par le Conseil aux financements d'autres donateurs, y compris aux financements multilatéraux. Sur la base des observations des États membres, le Secrétariat propose qu'en dehors de certaines exceptions, les fonds multilatéraux ne puissent pas être alloués à un PSP, un PSPP ou un effet direct stratégique financé par un pays hôte qui n'a pas été approuvé par le Conseil.
106. Le Secrétariat propose d'utiliser les délégations de pouvoirs pour préserver la capacité d'intervention rapide et efficace du PAM dans les situations d'urgence et maintenir la fonction de contrôle du Conseil pour les modifications notables à apporter aux opérations, tout en maximisant les gains d'efficacité en interne en déléguant au Directeur exécutif l'approbation des modifications moins importantes.

**Délégations de pouvoirs prévues actuellement dans le dispositif fondé sur les projets**

107. L'article VI.2 du Règlement général arrête le principe de la délégation de pouvoirs, tandis que l'Appendice du Règlement général précise les cas dans lesquels les pouvoirs sont délégués au Directeur exécutif, et au Directeur général de la FAO, le cas échéant, pour les opérations d'urgence. Les délégations de pouvoirs prévues dans le dispositif fondé sur les projets sont soumises à des seuils budgétaires annuels et sont établies par catégorie d'activités. Actuellement, le Directeur exécutif est habilité, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, à approuver:
- les projets de développement et les opérations d'urgence dont la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas 3 millions de dollars;
  - les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) dont la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas 20 millions de dollars;
  - les opérations d'urgence dont la valeur des produits alimentaires dépasse 3 millions de dollars, conjointement avec le Directeur général de la FAO;
  - toutes les révisions budgétaires pour lesquelles la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas 3 millions de dollars pour les projets de développement et les opérations d'urgence et 20 millions de dollars pour les IPSR; et
  - toutes les opérations spéciales et leurs révisions.
108. Étant donné que ces catégories d'activités ne peuvent pas s'appliquer au dispositif fondé sur les PSP, il est nécessaire de revoir la formulation des délégations de pouvoirs dans les domaines suivants: i) augmentations budgétaires relatives aux PSP, aux PSPP ou aux PSPP-T, qui ne portent pas sur des modifications fondamentales, des interventions d'urgence, des effets directs stratégiques financés intégralement par un gouvernement hôte ou la prestation de services; ii) approbation conjointe des opérations d'urgence limitées et des révisions budgétaires relatives à une situation d'urgence; et iii) révisions budgétaires portant sur des activités d'urgence, sur des

activités de prestation de services ou sur des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée, et sur des effets directs stratégiques financés intégralement par un gouvernement hôte pour les PSP, les PSPP et les PSPP-T quelle que soit leur valeur.

109. Conformément aux pratiques actuelles – et à l'exception de la suppression d'effets directs stratégiques, qui serait considérée comme une modification fondamentale et, par conséquent, soumise à l'approbation du Conseil d'administration –, il est proposé que les diminutions budgétaires demeurent du ressort du Directeur exécutif en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués.

**i) Délégations de pouvoirs proposées à titre provisoire pour 2018 s'agissant des augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des modifications fondamentales, des interventions d'urgence ou la prestation de services**

110. Le Secrétariat a analysé les approbations de révisions budgétaires de 2011 à 2015 et constaté que la majorité des révisions adoptées dans le dispositif actuel fondé sur les projets concernaient des prorogations ou des ajustements techniques. On prévoit que ces types de modifications seront moins répandus dans le système de planification stratégique par pays, car de nombreux facteurs appelant des révisions dans le système actuel auront été pris en compte dans la conception et l'élaboration des PSP et des PSPP. En outre, la plus grande souplesse qu'offre la structure des budgets PP et l'utilisation de plans d'exécution fondés sur les ressources devraient se traduire par une amélioration de la planification opérationnelle au niveau des pays et réduire la nécessité de procéder à des révisions budgétaires portant sur des ajustements techniques.
111. Sur la base de cette analyse et d'après l'expérience acquise dans les pays pilotes en 2017, on s'attend à ce que les changements apportés aux PSP, PSPP et PSPP-T approuvés soient sensiblement différents, par leur nature et leur ampleur, de ceux observés dans le dispositif actuel fondé sur les projets – et à ce qu'ils soient moins nombreux. Le Secrétariat reconnaît qu'il est important de parvenir à un équilibre satisfaisant entre les fonctions de contrôle et d'approbation dévolues au Conseil pour ces types de modifications et l'efficacité que permet la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif.
112. Lors de la session annuelle de 2017 et des consultations informelles de mai et juillet 2017, le Secrétariat a présenté trois principes sur lesquels la définition des seuils budgétaires applicables en matière de délégation de pouvoirs devrait reposer. Ces principes et les seuils budgétaires proposés associés ont été ajustés par la suite de façon à tenir compte des observations communiquées lors des consultations informelles, l'objectif étant de supprimer le seuil minimal et d'appliquer le seuil budgétaire de manière cumulative sur toute la durée du PSP, du PSPP ou du PSPP-T concerné. Ces seuils n'ont pas vocation à s'appliquer aux nouveaux PSP et PSPP, aux modifications fondamentales apportées aux PSP, PSPP et PSPP-T, aux révisions budgétaires portant sur des effets directs relatifs à l'intervention face à une crise ou la prestation de services, ni aux PSP, PSPP, PSPP-T ou effets directs stratégiques financés intégralement par le pays hôte.
113. *Principe 1. Prise en compte du budget global approuvé pour le dispositif fondé sur les PSP pour l'attribution des délégations de pouvoirs:* selon les dispositions actuelles de l'Appendice du Règlement général, les délégations de pouvoirs sont définies en fonction d'un seuil budgétaire correspondant à la "valeur des produits alimentaires". Toutefois, le PAM passe progressivement de la fourniture d'une assistance alimentaire en nature à l'intégration de transferts de type monétaire et d'activités de renforcement des capacités. Dans le dispositif actuel fondé sur les projets, pour les transferts de type monétaire et les activités de développement et d'augmentation des capacités menées dans le cadre d'un projet, on substitue à la valeur des produits alimentaires une valeur des apports équivalente. Cependant, il subsiste des écarts notables entre les coûts de mise en œuvre et d'appui afférents aux différentes modalités de transfert, écarts qui ne sont pas pris en considération dans la méthode utilisée actuellement pour convertir la valeur des produits alimentaires en une valeur d'apports équivalente pour les transferts de type monétaire et les activités de développement et d'augmentation des capacités.

114. Au titre du système des PSP qui a été approuvé, le PAM est résolu à faire appel à diverses modalités pour obtenir les effets directs stratégiques souhaités, et il abandonne donc progressivement son approche reposant sur les apports au profit d'une démarche axée sur les effets directs en matière de planification et de mise en œuvre des activités. Afin de mieux accompagner cette transition, il conviendrait que les seuils en vigueur au PAM en matière de délégation de pouvoirs, qui se fondent actuellement sur les apports exprimés en valeur des produits alimentaires, soient établis à partir de la valeur du budget global du portefeuille d'activités du PSP, du PSPP ou du PSPP-T.
115. *Principe 2. Prise en compte d'une valeur absolue maximale pour l'attribution des délégations de pouvoirs:* fixer un seuil maximal en valeur absolue permet au Conseil de contrôler les augmentations budgétaires d'un montant élevé qui représentent un risque accru pour le PAM du fait de leur ampleur tout en maximisant les gains d'efficacité grâce à la délégation du pouvoir d'approbation des révisions portant sur un montant plus faible. Il a été procédé à une analyse de sensibilité portant sur les projets et révisions budgétaires approuvés entre 2011 et 2015; il s'agissait de comparer l'effet de la fixation du seuil à 250 millions de dollars, 150 millions de dollars et 100 millions de dollars afin de trouver un juste équilibre entre le contrôle exercé par le Conseil d'une proportion non négligeable des augmentations budgétaires d'un montant élevé et le maintien d'une charge de travail annuelle raisonnable<sup>19</sup>.
116. Le Secrétariat propose de fixer le seuil maximal à 150 millions de dollars, toute révision d'un montant supérieur nécessitant par conséquent l'approbation du Conseil. Les révisions approuvées par le Directeur exécutif seront récapitulées sur l'ensemble de la période couverte par chaque PSP, PSPP ou PSPP-T. Une fois que le montant budgétaire total des révisions aura atteint le seuil, l'approbation du Conseil sera obligatoire. Chaque fois que le Conseil approuvera une révision, toutefois, le montant cumulé des révisions approuvées à cette date par le Directeur exécutif et le Conseil sera remis à zéro.
117. *Principe 3. Prise en considération de la valeur relative (en pourcentage) pour l'attribution des délégations de pouvoirs afin de tenir compte des différences de taille des PSP.* Le Secrétariat prévoit que l'ampleur des opérations planifiées sera très variable d'un PSP à l'autre. Sur la base des données concernant la période 2011-2015, si des PSP avaient été en place, leur budget aurait été compris entre plus de 2 milliards de dollars en moyenne dans les six pays les plus grands et 150 millions de dollars en moyenne dans les 40 pays les plus petits. Un seuil relatif, qu'il est proposé de fixer à 30 pour cent et d'appliquer de manière cumulative sur toute la période couverte par les PSP, les PSPP ou les PSPP-T<sup>20</sup>, permettrait de mieux tenir compte des différences de taille de ces plans que ne le fait la méthode du seuil unique en valeur absolue, et de faire en sorte que les révisions budgétaires proportionnellement importantes soient soumises à l'approbation du Conseil.
118. Après examen des principes susmentionnés, le Secrétariat propose qu'en 2018 le Conseil délègue au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver les augmentations ne portant pas sur des modifications fondamentales, des interventions d'urgence ou la prestation de services si la révision budgétaire n'augmente pas la valeur du PSP, du PSPP ou du PSPP-T de plus de 30 pour cent du dernier montant approuvé par le Conseil ou de plus de 150 millions de dollars. Si le montant cumulé des révisions budgétaires approuvées par le Directeur exécutif dépasse l'un ou l'autre de ces seuils, l'approbation du Conseil serait obligatoire. Après l'approbation du Conseil, le montant cumulé serait remis à zéro.

---

<sup>19</sup> Pour prendre connaissance de tous les aspects de cette analyse de sensibilité, veuillez consulter le document intitulé "Update on the Integrated Road Map" (Point sur la feuille de route intégrée) qui a été présenté lors de la consultation informelle du 4 mai 2017.

<sup>20</sup> La valeur des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif ne sera pas prise en compte dans le calcul de la valeur d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T. Si elle l'était, la valeur du plan en question s'en trouverait augmentée, de sorte que l'application du seuil de 30 pour cent porterait atteinte à la fonction de supervision exercée par le Conseil.

**ii) Proposition de délégation provisoire au Directeur exécutif et au Directeur général de la FAO du pouvoir d’approbation conjointe des opérations d’urgence limitées et des révisions budgétaires relatives à une situation d’urgence pour les opérations d’urgence limitées, les PSP, les PSPP ou les PSPP-T**

121. La mise en œuvre du cadre fixé par la feuille de route intégrée offre l’occasion de revoir, en consultation avec la FAO, le seuil actuel de la délégation du pouvoir d’approbation conjointe par le Directeur exécutif du PAM et le Directeur général de la FAO des opérations d’urgence et des révisions budgétaires y afférentes, établi en 1994 à 3 millions de dollars en valeur des produits alimentaires.
122. Une proposition de porter le seuil budgétaire pour l’approbation conjointe à 48 millions de dollars a été formulée et est en cours d’examen par la FAO. Cette proposition repose sur divers éléments: le remplacement des catégories d’activités existantes par le système des PSP; la prise en compte du passage du PAM à l’assistance alimentaire et de l’approche fondée sur les effets directs adoptée dans le système des PSP; une analyse de l’augmentation de la portée, de la complexité et de la taille du portefeuille d’activités d’urgence du PAM; et le fait que l’intervention face à une crise est considérée comme un domaine d’action privilégié à part entière. Pour préserver une certaine homogénéité, la proposition reprend en grande partie les principes et la justification des seuils budgétaires associés aux délégations de pouvoirs actuellement débattus avec le Conseil d’administration. Il convient de noter que la proposition de porter le seuil à 48 millions de dollars tient compte de la valeur budgétaire totale extrapolée du seuil actuel applicable aux IPSR, valeur établie à partir de l’analyse évoquée au paragraphe 117. Le seuil s’appliquerait aux effets directs stratégiques relatifs à l’intervention face à une crise dans le cadre d’une opération d’urgence limitée ou d’augmentations budgétaires relatives à une situation d’urgence pour un PSP, un PSPP ou un PSPP-T. Point crucial, elle maintiendrait l’aptitude du PAM à intervenir avec rapidité, efficacité et efficacie dans les situations d’urgence.
123. Le seuil s’appliquerait aux effets directs stratégiques relatifs à l’intervention face à une crise dans le cadre d’une opération d’urgence limitée ou d’augmentations budgétaires relatives à une situation d’urgence pour un PSP, un PSPP ou un PSPP-T. Point crucial, elle maintiendrait l’aptitude du PAM à intervenir avec rapidité, efficacité et efficacie dans les situations d’urgence.
124. Les arguments justifiant l’augmentation du seuil budgétaire sont les suivants:
- a) *Montant budgétaire global*: en application de la feuille de route intégrée, le PAM abandonne l’approche fondée sur les apports au profit d’une approche axée sur les effets directs. Cette transformation nécessite une refonte des seuils actuels applicables à la délégation des pouvoirs, qui doivent être fixés en fonction du montant budgétaire total et non plus à partir des apports exprimés en valeur des produits alimentaires. La valeur des produits alimentaires, établie à 3 millions de dollars en 1994 pour tous les types de projets, représente 7,5 millions de dollars en valeur budgétaire totale. Le seuil de 20 millions de dollars exprimé en valeur des produits alimentaires pour les IPSR, approuvé en 2004, représente 48 millions de dollars en valeur budgétaire totale.
  - b) *Portée, complexité et taille des opérations d’urgence*: le seuil correspond à l’augmentation de la portée, de la complexité et de la taille relative des opérations d’urgence. Bien que le seuil pour l’approbation conjointe par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO soit demeuré inchangé depuis 1994, le budget total approuvé annuellement pour le PAM a été multiplié par près de sept, passant de 1,45 milliard de dollars en 1995 à 9,56 milliards de dollars en 2015. Lorsque le seuil budgétaire de 3 millions de dollars en valeur des produits alimentaires a été fixé en 1994, il représentait 25 pour cent des révisions budgétaires en moyenne pour les opérations d’urgence. Aujourd’hui, il ne représente plus que 1 à 2 pour cent de la plupart des approbations du PAM.

- c) *Domaine d'action privilégié "intervention face à une crise"*: le Secrétariat estime que le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" a une portée plus large que la catégorie actuelle des opérations d'urgence. On s'attend à ce que les modifications des PSP, PSPP et PSPP-T approuvés concernent souvent des effets directs stratégiques liés à l'intervention face à une crise. Ce point se retrouve dans le projet de Plan de gestion pour 2018, qui prévoit que 74 pour cent du programme de travail du PAM portera sur des effets directs de ce type<sup>21</sup>. La vaste portée de l'intervention face à une crise va dans le sens d'une augmentation du seuil budgétaire.

125. En outre, la durée plus longue du dispositif fondé sur les PSP/PSPP (de trois à cinq ans) par rapport au cycle habituel de planification, qui est d'une année pour une opération d'urgence, fait que la taille et le budget des opérations seront plus importants.

***Renforcement du contrôle par le Conseil des révisions budgétaires liées à l'intervention face à une crise***

126. Comme il a déjà été noté lors de précédentes consultations informelles, le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" permettra de repérer plus facilement les effets directs stratégiques qui ont été modifiés ou ajoutés après l'approbation initiale du PSP ou du PSPP par le Conseil. Ces éléments seront soumis au Directeur exécutif pour approbation et, si leur montant excède le seuil applicable à la délégation de pouvoirs au seul Directeur exécutif, ils seront soumis à l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO.
127. Certains États membres se sont dits inquiets quant à la diminution de la transparence et du contrôle s'agissant des augmentations budgétaires portant sur des effets directs stratégiques relatifs à l'intervention face à une crise, augmentations qui auraient été auparavant incluses dans les IPSR et auraient donc été soumises au Conseil pour approbation au-dessus de 20 millions de dollars en valeur des produits alimentaires.
128. Pour répondre à cette inquiétude, lors de la consultation informelle du 18 juillet, le Secrétariat a présenté une procédure permettant d'informer sans délai le Conseil a posteriori de toutes les révisions budgétaires approuvées relatives à l'intervention face à une crise dont le montant dépasse les seuils applicables à la délégation de pouvoirs pour les révisions non liées à ce type d'intervention (150 millions de dollars ou 30 pour cent du budget total, selon le seuil qui est atteint en premier), le but étant de renforcer la transparence de ces révisions budgétaires tout en maintenant la souplesse et l'efficacité de l'action du PAM dans les situations d'urgence. Cette information s'ajouterait aux rapports semestriels habituels sur les opérations d'urgence approuvées par le Directeur exécutif ou conjointement par celui-ci et le Directeur général de la FAO, qui sont soumis au Conseil pour information à ses sessions officielles.
129. Sur la base des observations formulées lors de la consultation informelle du 18 juillet, le Secrétariat a examiné les incidences qu'aurait la communication aux États membres des révisions relatives à l'intervention face à une crise d'un montant supérieur aux seuils applicables aux révisions non liées à ce type d'intervention (150 millions de dollars ou 30 pour cent du budget total calculés de manière cumulative, selon le seuil qui est atteint en premier), pour observation, avant que ces révisions ne soient soumises à l'approbation du Directeur exécutif (et, si nécessaire, du Directeur général de la FAO). La procédure à mettre en place serait la suivante:
- i) Le Secrétariat placerait le projet de révision concernant l'intervention face à une crise sur le site Web du PAM au moment où la révision est présentée pour examen en interne.
  - ii) Les membres du Conseil en seraient immédiatement informés par courriel de façon à ce qu'ils puissent communiquer leurs observations au Secrétariat dans un délai de cinq jours ouvrables, période pendant laquelle ils pourraient demander au Secrétaire du Conseil d'administration, en mettant le Président du Conseil en copie, que la révision soit présentée pour information à la session suivante du Conseil.

---

<sup>21</sup> Les opérations d'urgence et les IPSR ont représenté 21 pour cent et 69 pour cent respectivement du programme de travail du PAM en 2017.

- iii) À réception des observations d'un membre du Conseil, le Secrétariat apporterait les modifications nécessaires et discuterait bilatéralement avec le membre concerné des observations communiquées par celui-ci.
  - iv) La révision proposée serait soumise pour approbation au Directeur exécutif et, si nécessaire, au Directeur général de la FAO.
  - v) Après approbation, la version finale de la révision serait transmise aux membres du Conseil.
130. La procédure de consultation exposée ci-dessus pourrait faciliter la conception des interventions du PAM, car elle permettrait de prendre en compte les points de vue des partenaires de manière plus structurée, en plus des éléments communiqués lors des consultations avec les partenaires locaux et les donateurs. En outre, la consultation en amont pourrait contribuer à éviter les problèmes et à encourager une acceptation plus grande des interventions du PAM, ce qui se traduirait par une intervention plus efficace.
131. Étant donné que certaines révisions peuvent être assorties d'un calendrier extrêmement serré (ne permettant pas le délai des cinq jours ouvrés pour examen), la communication des révisions budgétaires relatives à l'intervention face à une crise serait laissée à la discrétion du Directeur exécutif. Les critères utilisés pour déterminer si ces révisions peuvent être communiquées avant l'approbation sont en cours d'élaboration sur la base du calendrier à respecter et d'autres facteurs.
- iii) Proposition de délégation de pouvoirs provisoires pour les révisions budgétaires relatives aux activités d'urgence (soumises aux seuils régissant l'approbation conjointe avec le Directeur général de la FAO), à la prestation de services et aux effets directs stratégiques financés intégralement par un gouvernement hôte**
132. Le Secrétariat propose que le Conseil délègue au Directeur exécutif le pouvoir de modifier certains aspects des PSP, des PSPP et des PSPP-T relatifs aux activités d'urgence (soumises aux seuils régissant l'approbation conjointe avec le Directeur général de la FAO), à la prestation de services, aux composantes non liées aux situations d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée et aux effets directs stratégiques financés intégralement par le gouvernement hôte, quel que soit leur montant. Cette disposition n'introduit aucune modification de fond par rapport à la pratique actuelle, car le Directeur exécutif est déjà habilité à approuver les modifications concernant les opérations spéciales, les activités bilatérales et les activités d'urgence.
133. Tout en notant que la prestation de services communs ou partagés planifiés fait partie intégrante des PSP et des PSPP, il faut reconnaître que ces activités sont souvent planifiées en réponse à des demandes assorties d'un financement spécifique. Compte tenu de la nature particulière et des sources de financement spécifiques de ces activités, le pouvoir d'approuver les révisions les concernant serait traité dans le même esprit que les délégations de pouvoirs actuellement applicables aux opérations spéciales; aussi les révisions budgétaires relatives à la prestation de services seraient-elles approuvées par le Directeur exécutif.
134. On trouvera en annexe le projet de proposition de délégations de pouvoirs provisoires pour 2018, délégations qui ont été considérablement simplifiées depuis la consultation informelle du 18 juillet 2017. Les observations supplémentaires reçues du Conseil lors de la consultation informelle du 7 septembre 2017 seront prises en compte pour peaufiner le projet de délégations et les seuils proposés avant la deuxième session ordinaire de 2017.
135. Les enseignements dégagés de l'application en 2018 des délégations de pouvoirs provisoires contribueront à l'élaboration des délégations de pouvoirs permanentes, lesquelles seront examinées lors de consultations en 2018, seront soumises au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018 et prendront effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les seuils seront réexaminés au bout de trois ans et modifiés si nécessaire.

## Principes directeurs provisoires relatifs à l'application du recouvrement intégral des coûts en 2018

136. Le PAM étant un organisme financé intégralement au moyen de contributions volontaires, le Secrétariat reconnaît qu'il conviendrait de conserver l'article XIII.2 du Statut du PAM, qui arrête le principe de recouvrement intégral des coûts, afin de faire en sorte que des financements suffisants soient apportés pour prendre en charge l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à chaque contribution. Toutefois, dans sa rédaction actuelle, l'article XIII.4 du Règlement général, qui traite dans une large mesure de l'application du recouvrement intégral des coûts à différents types de contributions, est trop contraignant et a été conçu avant tout pour des contributions en nature sous forme de vivres ou des contributions en espèces ayant vocation à financer l'achat de produits alimentaires.
137. Lors de l'examen du cadre de financement, le Secrétariat a établi que l'application simplifiée du recouvrement intégral des coûts devait être l'un des principes directeurs de la structure des budgets PP, afin de mieux prendre en considération la diversité croissante de l'assistance apportée par le PAM, le modèle de budget PP, et la nouvelle structure des coûts qui distingue quatre macrocatégories de coûts.
138. Le principe du recouvrement intégral des coûts continuera de s'appliquer au niveau des contributions. La nouvelle méthode, telle que définie dans l'examen du cadre de financement, repose sur les macrocatégories de coûts (coûts de transfert et de mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects). Le plan annuel d'exécution établi en fonction des ressources servira de base de calcul pour le recouvrement intégral des coûts. Les coûts de transfert et de mise en œuvre seront calculés au niveau des activités, tandis que la composante des coûts d'appui directs ajustés sera calculée au prorata du total des coûts de transfert et de mise en œuvre à l'échelle du pays, le pourcentage appliqué variant d'un pays à l'autre. Le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects approuvé par le Conseil continuera de s'appliquer, sauf dans le cas de certains fonds d'affectation spéciale pour lesquels un taux de recouvrement distinct continuera d'être appliqué conformément aux principes en vigueur.
139. Le Secrétariat examine actuellement les dérogations au principe de recouvrement intégral des coûts et présentera au Conseil ses recommandations à cet égard. Il est probable qu'il préconisera de conserver plusieurs des dérogations actuelles, comme l'exemption du recouvrement des coûts d'appui indirects pour les contributions au budget administratif et d'appui aux programmes ainsi que pour certaines contributions non alimentaires en nature (comme celles qu'apportent les partenaires de réserve), de même que les possibilités de couplage. L'examen des dérogations actuelles offrira l'occasion d'actualiser la formulation de l'article XIII.4 du Règlement général et des politiques y afférentes afin de tenir compte de l'environnement en évolution dans lequel le PAM travaille.
140. L'un des problèmes en cours d'analyse concerne les services communs que le PAM doit assurer. Ces services, confiés au PAM par le Comité permanent interorganisations, comprennent les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, ainsi que les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et le module mondial de la sécurité alimentaire, tous trois dirigés par le PAM<sup>22</sup>. Ces activités étaient précédemment mises en œuvre dans le cadre d'opérations spéciales distinctes, avec des coûts d'appui qui leur étaient propres. En vertu du cadre fixé par la feuille de route intégrée, ces services seraient pris en compte comme des activités à part entière au sein des PSP, des PSPP, des PSPP-T ou des opérations d'urgence limitées et seraient intégrés dans les coûts d'appui directs ajustés associés à ces plans ou opérations. Cependant, la plupart des coûts d'appui sont inclus directement dans les coûts de mise en œuvre des activités, et étant donné que les activités en question sont mises en œuvre pour le compte et au nom de l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire, on cherche actuellement s'il serait possible d'assouplir quelque peu l'application du taux de recouvrement des coûts d'appui directs ajustés.

---

<sup>22</sup> Le module mondial de la sécurité alimentaire est codirigé par le PAM et la FAO.

141. L'encadré 1 expose les principes proposés à titre provisoire afin d'encadrer l'application du recouvrement intégral des coûts en 2018 de manière à faciliter la mise en place du nouveau cadre de programmation et de budgétisation. Prenant en considération les observations transmises par le Conseil à l'occasion de la prochaine série de consultations informelles et de réunions bilatérales, le Secrétariat proposera, lors de la deuxième session ordinaire de 2017 du Conseil, que des directives soient adoptées à titre provisoire pour 2018 afin d'encadrer l'application du principe de recouvrement intégral des coûts s'agissant des PSP, PSPP et PSPP-T ainsi que des opérations d'urgence limitées<sup>23</sup>.

**L'encadré 1 expose les principes proposés à titre provisoire afin d'encadrer l'application du recouvrement intégral des coûts en 2018 de manière à faciliter la mise en place du nouveau cadre de programmation et de budgétisation.**

Conformément à l'article XIII.2 du Statut, les dispositions ci-après s'appliquent aux différents types de contributions que reçoit le PAM (en remplacement de l'article XIII.4 du Règlement général):

- a) Les macrocatégories de coûts suivantes s'appliquent à tous les types de contributions:
  - i) les coûts de transfert et de mise en œuvre, qui représentent les coûts opérationnels associés à une contribution;
  - ii) les coûts d'appui directs ajustés, qui correspondent à un pourcentage propre à chaque pays des coûts de transfert et de mise en œuvre associés à la contribution; et
  - iii) les coûts d'appui indirects, qui correspondent à un pourcentage uniforme, arrêté par le Conseil, des coûts de transfert et de mise en œuvre et des coûts d'appui directs ajustés associés à la contribution, à l'exception de certains fonds d'affectation spéciale.
- b) Sous réserve des dispositions de l'alinéa c) ci-après, tous les donateurs fournissent un apport suffisant en espèces ou en autres ressources acceptables pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui correspondant à leur contribution.
- c) Les dérogations actuelles au recouvrement intégral des coûts, telles qu'exposées aux alinéas (e) à (h) de l'article XIII.4 du Règlement général, continueraient de s'appliquer conformément aux pratiques actuelles. Même si la catégorie des coûts d'appui directs n'existera plus pour les programmes fonctionnant dans le cadre du nouveau système, aux fins de l'application de la dérogation prévue à l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général, l'expression "coûts d'appui directs" désignera "des coûts qui auraient auparavant constitué des coûts d'appui directs"; cette disposition permettra de garantir la continuité pendant la période de transition.

## Terminologie et définitions

142. Le Secrétariat continue d'élaborer de nouvelles formulations, notamment pour les définitions figurant à l'article 1.1 du Règlement financier, pour mettre les articles pertinents du Règlement général et du Règlement financier en conformité avec les nouvelles politiques approuvées par le Conseil.
143. À sa deuxième session ordinaire de 2016, le Conseil a autorisé certaines dérogations au Règlement général et au Règlement financier afin de permettre la mise en place des PSP et l'application des principes concernant les budgets PP pour les pays des vagues 1A et 1B, pendant la période de transition qui s'étend de la première session ordinaire du Conseil de 2017 au 31 décembre 2017. Il s'agissait notamment de déroger 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 lorsque ces dérogations sont nécessaires pour permettre l'application des principes relatifs aux budgets PP. Le Conseil a également approuvé, pour application jusqu'au 31 décembre 2017, le fait que les dispositions du Règlement général et du Règlement financier du PAM se référant aux catégories d'activités existantes soient interprétées comme si elles se rapportaient aux PSP, de façon à permettre leur

---

<sup>23</sup> Les bureaux de pays qui restent en 2018 dans le système actuel, fondé sur les projets, continueraient d'appliquer les dispositions du Règlement général et du Règlement financier actuellement en vigueur.

mise en œuvre. En outre, il a autorisé le Directeur exécutif à réviser si nécessaire les PSP pilotes jusqu'à la fin de 2017<sup>24</sup>.

144. Dans le souci d'assouplir les modalités de mise en œuvre, le PAM utilisera deux dispositifs en parallèle en 2018: le système actuel fondé sur les projets et le nouveau cadre fixé par la feuille de route intégrée. Pour assurer une gouvernance efficace, le Secrétariat appliquera les dispositions en vigueur du Règlement général et du Règlement financier aux bureaux de pays fonctionnant en 2018 selon le système actuel. Pour les bureaux de pays adoptant et appliquant en 2018 le cadre fixé par la feuille de route intégrée, y compris ceux des vagues 1A et 1B<sup>25</sup>, le Secrétariat demandera au Conseil, à sa deuxième session ordinaire de 2017, de proroger à titre provisoire (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018) certaines dérogations à ces règlements pour les PSP, les PSPP, les PSPP-T et les opérations d'urgence limitées.

#### **Modalités de gouvernance provisoires pour certains PSP et PSPP à examiner lors de la première session ordinaire de 2018**

145. Il est prévu que le Conseil examinera les PSP pour l'Égypte, le Honduras, le Nigéria, le Pakistan, le Timor-Leste et la Tunisie et un PSPP pour le Burundi à sa première session ordinaire de 2018. Pour l'heure, plusieurs bureaux de pays ont indiqué qu'ils préféreraient commencer leur PSP au 1<sup>er</sup> janvier 2018. En application des modalités en vigueur, ces bureaux de pays devraient établir un PSPP-T, approuvé par le Directeur exécutif, pour une durée de trois mois ou continuer de mettre en œuvre leurs projets en attendant la date de mise en service du nouveau système en avril, à la suite de la session du Conseil. Cette approche a été jugée inefficace et excessivement lourde par les bureaux de pays concernés.
146. Face à cette préoccupation, le Secrétariat propose de solliciter l'approbation du Conseil par correspondance, selon la procédure d'approbation tacite, pour la mise en œuvre de certaines activités relevant du cadre fixé par la feuille de route intégrée dans les différents pays pendant la période allant de janvier à mars 2018. Les effets directs stratégiques et les activités seraient fondés sur les projets actuellement approuvés et sur les activités en cours. Les nouveaux effets directs stratégiques ou les nouvelles activités non encore intégrés dans des projets existants seraient mis en œuvre uniquement après l'approbation officielle du PSP en février.
147. Comme indiqué au paragraphe 27, les projets de PSP seraient communiqués 12 semaines avant la session du Conseil et les États membres disposeraient de 20 jours pour faire part de leurs observations. Chaque bureau de pays concerné présenterait ensuite un document de trois à cinq pages exposant les effets directs stratégiques, les activités et le budget correspondant, à mettre en œuvre de janvier à mars.
148. Étant donné que ces documents succincts seront communiqués après la diffusion des projets de PSP, le Conseil disposera de toutes les informations nécessaires sur les effets directs stratégiques et les activités planifiées dans les PSP. Sur le modèle de la procédure d'approbation par correspondance adoptée à titre provisoire lors de la session annuelle de 2017<sup>26</sup>, le Conseil serait invité à approuver les documents selon la procédure d'approbation tacite dans un délai de 10 jours ouvrables après réception.

---

<sup>24</sup> Jusqu'en juin 2019, toutes les révisions des PSPP-T intervenant au cours des 18 mois suivant leur adoption seront approuvées conformément aux dispositions du Statut et Règlement général régissant les délégations de pouvoirs. En ce qui concerne les opérations d'urgence, les délégations de pouvoirs existantes seront maintenues.

<sup>25</sup> Les budgets PP seront mis à l'essai en 2017 uniquement. Les composantes budgétaires des PSP pilotes 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 en 2018.

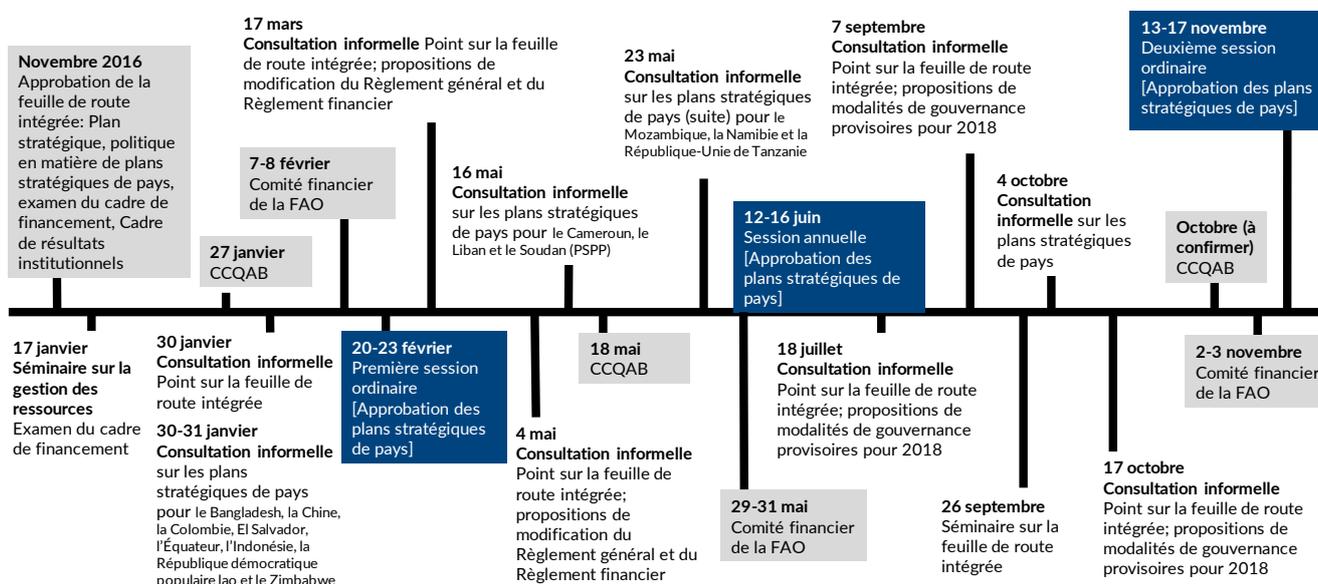
<sup>26</sup> WFP/EB.A/2017/5-A/1.

149. Il serait nécessaire de mettre en place des contrôles portant sur les programmes et les budgets pour veiller à ce que la mise en œuvre de janvier à mars soit cohérente avec les activités en cours et les effets directs stratégiques. Il faudrait donc procéder ainsi:
- Contrôle des programmes: interdire aux bureaux de pays de mettre en œuvre de nouvelles activités ou de nouveaux effets directs stratégiques non inclus dans leurs projets déjà approuvés; et
  - Contrôle des budgets: limiter la programmation dans WINGS au montant budgétaire des trois premiers mois de la première année du PSP, sauf pour certaines activités considérées comme nouvelles (différentes de celles menées dans le cadre des projets existants) pour lesquelles la programmation serait limitée au prépositionnement.
150. Le Conseil est invité à communiquer ses observations sur la procédure proposée. Sur la base des indications qu'il aura reçues, le Secrétariat ajoutera au document intitulé "Point sur la feuille de route intégrée" à présenter pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2017 un point de décision supplémentaire préconisant de recourir à l'approbation du Conseil par correspondance pour certaines activités à entreprendre de janvier à mars 2018. Des modalités de gouvernance provisoires similaires peuvent également être adoptées pour les PSP ou les PSPP à examiner à la première session ordinaire de 2019.

## Mobilisation du Conseil en 2017 et 2018

151. Afin de faire en sorte que le Conseil continue de se mobiliser au cours de cette période décisive, le Secrétariat a programmé une série de consultations informelles en 2017 et 2018. Les consultations informelles présentées à la figure 2 sont l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, de débattre des projets de PSP et de PSPP et des modalités de gouvernance provisoires et d'examiner les modifications qu'il est nécessaire d'apporter au Règlement général et au Règlement financier, ainsi que les propositions de révision des délégations de pouvoirs, qui seront présentées pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2018 du Conseil.

**Figure 2: Consultations informelles en 2017**



1. Le tableau ci-après présente un projet de délégations de pouvoirs provisoires pour les pays qui adoptent le dispositif fondé sur les PSP en 2018. Les dispositions ont été considérablement simplifiées depuis la consultation informelle du 18 juillet. Ces délégations de pouvoirs sont encore en cours d'élaboration, et il est possible qu'elles soient retouchées dans les prochains mois, avant d'être soumises à l'approbation du Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017.

| Texte  | Observations  |
|--|---|
| <p>Les pouvoirs ci-après sont délégués au Directeur exécutif par le Conseil d'administration en application de l'article VI.2(c) du Règlement général du PAM.</p>  | <p>En vertu de l'article VI.2(c) du Règlement général du PAM, le Conseil est responsable de l'approbation des activités du PAM, mais peut déléguer au Directeur exécutif tels pouvoirs qu'il juge nécessaires.</p>  |
| <p>A. Approbation initiale:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opérations d'urgence limitées et plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T), avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque les opérations d'urgence limitées ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 48 millions de dollars en valeur; et</li> <li>2. Plans stratégiques de pays (PSP), plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) et effets directs stratégiques financés intégralement par un pays hôte.</li> </ol> | <p>Cette disposition définit les approbations initiales qui sont déléguées au Directeur exécutif.</p> <p>Toutes les approbations qui ne sont pas spécifiquement déléguées au Directeur exécutif (conjointement avec le Directeur général de la FAO le cas échéant) relèvent, par voie de conséquence, du Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil conserve donc le pouvoir d'approuver les plans stratégiques de pays et les plans stratégiques de pays provisoires, à l'exception de ceux qui sont intégralement financés par un pays hôte, car le pouvoir d'approbation de ces derniers n'est pas délégué au Directeur exécutif.</p> |
| <p>B. Approbation des modifications:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Révision des opérations d'urgence limitées ou révision liée à une situation d'urgence portant sur un PSP, un PSPP ou un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 48 millions de dollars.</li> <li>2. Révision de la valeur d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, à condition:</li> </ol>  | <p>Cette disposition définit les approbations des modifications apportées aux PSP, aux PSPP, aux PSPP-T et aux opérations d'urgence limitées qui sont déléguées au Directeur exécutif, agissant seul ou conjointement avec le Directeur général de la FAO.</p> <p>Toutes les approbations qui ne sont pas spécifiquement déléguées au Directeur exécutif (conjointement avec le Directeur général de la FAO le cas échéant) relèvent, par voie de conséquence, du Conseil d'administration.</p>   |

| Texte   | Observations  |
|---|---|
| <p>a) qu'elle n'augmente pas le montant cumulé approuvé par le Directeur exécutif pour l'ensemble du PSP, du PSPP ou du PSPP-T de plus de 30 pour cent du dernier montant approuvé par le Conseil ou de plus de 150 millions de dollars.</p> <p>b) qu'elle n'augmente pas le montant cumulé approuvé par le Directeur exécutif pour un effet direct stratégique du PSP, du PSPP ou du PSPP-T de plus de 30 pour cent du dernier montant approuvé par le Conseil; ou</p> <p>c) qu'elle ne consiste pas à ajouter ou à supprimer un effet direct stratégique.</p> <p>3. Révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée.</p> <p>4. Révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet stratégique financé intégralement par le pays hôte.</p> <p>5. Révisions relatives à des activités de prestation de services.</p> | <p>Ainsi, le Conseil conserve le pouvoir d'approuver:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. les augmentations de la valeur d'un PSP, d'un PSPP, d'un PSPP-T ou d'un effet direct stratégique qui dépassent les seuils indiqués; et</li> <li>2. l'ajout ou la suppression d'effets directs stratégiques complets inclus dans un PSP, un PSPP ou un PSPP-T sauf si les effets directs stratégiques se rapportent uniquement à des activités d'urgence ou de prestation de services ou sont financés intégralement par un pays hôte, auxquels cas leur ajout ou leur suppression relève de la compétence dont le Directeur exécutif dispose dans ces domaines.</li> </ol> <p>Un PSP, un PSPP ou un effet direct stratégique financé intégralement par un pays hôte peut toujours être soumis au Conseil pour approbation si le pays hôte le décide.</p> <p>Le Secrétariat traitera les augmentations approuvées sous l'autorité du Directeur exécutif de manière cumulative afin d'évaluer leur incidence sur le PSP, le PSPP, le PSPP-T ou les effets directs stratégiques en question, en remettant le montant cumulé à zéro une fois que le Conseil aura donné son approbation. Les révisions liées à une situation d'urgence ne seront pas traitées de manière cumulative.</p> <p>L'approbation des activités de prestation de services est déléguée au Directeur exécutif, conformément à la délégation de pouvoirs existante applicable aux opérations spéciales.</p> <p>Les révisions relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services ou aux effets directs stratégiques financés intégralement par un pays hôte ne seront pas comptabilisées dans le montant cumulé utilisé pour déterminer l'application ou non des seuils régissant l'approbation par le Conseil.</p> |

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

|           |   |
|-----------|---|
| budget PP | budget de portefeuille de pays                                      |
| COMET     | outil des bureaux de pays pour une gestion efficace                 |
| FAO       | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| ODD       | objectif de développement durable                                   |
| PSP       | plan stratégique de pays  |
| PSPP      | plan stratégique de pays provisoire                                 |
| PSPP-T    | plan stratégique de pays provisoire de transition                   |
| WINGS     | Système mondial et réseau d'information du PAM                      |