



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 26-29 novembre 2018

Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 22 octobre 2018	WFP/EB.2/2018/5-A/1*
Original: anglais	Questions de politique générale
* <i>Nouvelle parution pour raisons techniques le 27 novembre 2018</i>	Pour approbation

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

Point sur la feuille de route intégrée

Résumé

La mise en œuvre de la feuille de route intégrée dans les 82 bureaux de pays du PAM et la systématisation des changements qu'elle exige d'apporter à la planification stratégique, aux processus et aux systèmes dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège entrent dans leur phase finale. La feuille de route intégrée comporte quatre composantes – le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021¹, la politique en matière de plans stratégiques de pays², l'examen du cadre de financement³ et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021⁴. Elle a été conçue pour promouvoir et mettre en évidence la contribution apportée par le PAM à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier les objectifs de développement durable 2, "Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable", et 17, "Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser". Le dispositif global appuie des interventions adaptées et durables et renforce l'efficacité et l'efficacé des opérations du PAM.

Au 1^{er} octobre 2018, 71 des 82 bureaux de pays du PAM avaient adopté le dispositif de la feuille de route intégrée, ce qui représentait 64 pour cent du programme de travail du PAM pour 2019⁵.

¹ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

² WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

³ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

⁴ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.

⁵ Les documents précédents se fondaient sur le programme de travail pour l'année 2018, estimé à 9 milliards de dollars É.-U. L'analyse de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée a été actualisée pour tenir compte du programme de travail pour l'année 2019 figurant dans le premier projet du Plan de gestion pour 2019-2021, où il est estimé à 9,8 milliards de dollars.

Coordonnateurs responsables:

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

M. S. O'Brien
Directeur de la Division du budget et de la programmation et
Directeur des opérations en lien avec la feuille de route intégrée
tél.: 066513-2682

En janvier 2019, tous les bureaux de pays opèreront dans le cadre de ce dispositif, soit au moyen d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire approuvé par le Conseil, soit avec un plan stratégique de pays provisoire de transition approuvé par le Directeur exécutif.

Les enseignements tirés de l'expérience ont joué un rôle fondamental pour guider la mise en service de la feuille de route intégrée et améliorer les processus utilisés. Les conclusions de la mécanique de contrôle du PAM – à savoir l'audit interne, l'audit externe et l'évaluation – viennent compléter les leçons que la direction a tirées de l'expérience, facilitant ainsi la transformation du PAM. Les enseignements de 2018 présentés aux consultations informelles et à la session annuelle de 2018 sont résumés à l'annexe I.

En 2018, des progrès ont été enregistrés dans plusieurs domaines importants: la mise en place d'un processus de consultation en deux étapes pour guider l'élaboration des projets de plans stratégiques de pays et de plans stratégiques de pays provisoires; la simplification des processus de la feuille de route intégrée; le lancement de la version bêta du portail de données sur les plans stratégiques de pays; le remaniement du Cadre de résultats institutionnels; une efficacité accrue du transfert des ressources; la création d'un "indice des partenariats" permettant de mesurer le degré de collaboration du PAM avec ses partenaires; et la mise au point d'un cadre conceptuel pour l'élaboration de plans stratégiques multi-pays. Des mesures visant à favoriser un financement plus souple et plus prévisible ont également été prises pour optimiser l'impact des contributions reçues par le PAM.

Les amendements proposés au Règlement général et au Règlement financier contenus dans le présent document sont soumis par le Secrétariat au Conseil pour approbation. Ces amendements portent sur la terminologie et les définitions, ainsi que sur les politiques régissant le recouvrement intégral des coûts; ils ont pour but d'assurer la cohérence de ces textes avec le dispositif de la feuille de route intégrée et de rendre compte du contexte dans lequel le PAM opère actuellement. Les amendements proposés, qui sont présentés à l'annexe II, s'appuient sur l'expérience acquise durant la période de mise en œuvre 2017-2018 et sur les observations émises par le Conseil durant les multiples consultations informelles qui ont eu lieu en 2018. La délégation de pouvoirs permanente tiendra compte de l'expérience acquise durant la période d'application des délégations de pouvoirs provisoires, du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020. Elle sera présentée au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020; si elle est approuvée, elle entrera en vigueur au 1^{er} mars 2020. D'ici là, les délégations de pouvoirs provisoires approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017 continueront de s'appliquer aux activités mises en œuvre dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée.

Les recommandations proposées relatives au recouvrement intégral des coûts ont eu l'avantage d'être discutées en profondeur lors des consultations informelles qui se sont tenues tout au long de l'année et à la session annuelle de 2018 du Conseil. Le PAM étant un organisme financé uniquement par des contributions volontaires, la direction reste attachée au principe et à la valeur du recouvrement intégral des coûts et tient fermement à instaurer un modèle de recouvrement simple, cohérent et transparent qui permette de rendre des comptes à tous les donateurs en toute transparence et en toute équité. Le taux standard de recouvrement intégral des coûts établi par le PAM – et approuvé chaque année par le Conseil – s'applique à environ 97 pour cent des contributions reçues tandis qu'un taux réduit est pratiqué pour une petite gamme de contributions régies par des règles approuvées par le Conseil. On trouvera à l'annexe III des informations supplémentaires sur les incidences potentielles des recommandations.

En outre, le Secrétariat propose des modalités de gouvernance temporaires qui permettront au Conseil de donner son approbation par correspondance afin que certains bureaux de pays puissent entamer la mise en œuvre d'activités périodiques déjà approuvées et prévues dans leur plan stratégique de pays ou plan stratégique de pays provisoire. Ces activités se limitent à celles dont l'exécution est déjà en cours et l'approbation par correspondance couvrira la période allant du 1^{er} janvier 2019 jusqu'à la date de présentation du plan stratégique de pays ou du plan

stratégique de pays provisoire au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2019.

Pour que le nombre de plans stratégiques de pays ou de plans stratégiques de pays provisoires présentés à la session annuelle de 2019 ne dépasse pas 15, la direction propose que certains bureaux de pays soumettent leur plan stratégique à la deuxième session ordinaire de 2019. Pour que cette proposition puisse se concrétiser, le Conseil devrait donner son accord pour porter à 24 mois la durée de certains plans stratégiques de pays provisoires de transition établis sur la base de projets précédemment autorisés et qui ont été approuvés par le Directeur exécutif pour une durée initiale de 18 mois. Sous réserve de cet accord, les bureaux de pays concernés suivraient alors le processus d'approbation par correspondance approuvé à la session annuelle de 2017 pour demander au Conseil l'autorisation de prolonger la durée de leur plan stratégique de pays provisoire de transition.

Pour assurer la continuité des opérations, il se peut que certains des bureaux de pays qui basculeront vers le dispositif de la feuille de route intégrée au début de 2019 aient à mener de front, pour une durée limitée, des activités relevant du système fondé sur les projets et la mise en œuvre de leur plan stratégique de pays, leur plan stratégique de pays provisoire, ou leur plan de pays stratégique provisoire de transition approuvé. Pour faire face à cette éventualité, le Secrétariat demande au Conseil de consentir, à titre exceptionnel, à ce que le cadre actuel de programmation et de financement ainsi que le Règlement général et le Règlement financier en vigueur continuent de s'appliquer à ces seules activités. Le PAM n'aura recours à cette modalité que si elle est indispensable et uniquement pour une courte période au début de 2019.

Projet de décision*

Ayant examiné le point sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.2/2018/5-A/1) et rappelant les dispositions de la Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1) et de l'Examen du cadre de financement (WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1) ainsi que diverses mises à jour sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.A/2017/5-A/1, WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1, et WFP/EB.A/2018/5-D/1), le Conseil:

- i) **rappelle** que certains amendements doivent être apportés au Règlement général et au Règlement financier du PAM pour rendre compte de l'intégration du modèle opérationnel préalablement approuvé par le Conseil dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée et qu'il est prévu que lesdits amendements soient approuvés à la présente session du Conseil;
- ii) **relève** que, à ce propos, des recommandations supplémentaires relatives au recouvrement intégral des coûts ont été présentées au Conseil pour examen;
- iii) **approuve** les recommandations relatives au recouvrement intégral des coûts telles que présentées aux paragraphes 68 à 102 du point sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.2/2018/5-A/1), et **note** que, pour les appliquer, il sera nécessaire d'apporter certains amendements au Règlement général et au Règlement financier du PAM;
- iv) en conséquence, **approuve** les amendements proposés au Règlement général et au Règlement financier du PAM tels que proposés à l'annexe II du document WFP/EB.2/2018/5-A/1 et **décide** que ces amendements prendront effet à compter du 1^{er} janvier 2019;

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

- v) **rappelle** qu'aux termes du paragraphe vi) de sa décision 2017/EB.2/2, le Conseil a approuvé les délégations de pouvoirs provisoires s'appliquant aux programmes administrés dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, lesquelles resteront en vigueur jusqu'au 29 février 2020, et **note** que la délégation de pouvoirs permanente serait présentée au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020;
- vi) **note** qu'à l'alinéa (d) de l'article XIII.4 de la version amendée du Règlement général et du Règlement financier du PAM, le Conseil est invité à déterminer les contributions qui pourront bénéficier d'une réduction des coûts d'appui ou d'une dérogation à leur application, **décide** qu'il apportera ces orientations à une session ultérieure du Conseil et **décide en outre** que, dans l'attente que ces orientations s'appliquent, les dépenses qui, avant l'introduction du dispositif de la feuille de route intégrée, auraient constitué des "coûts d'appui directs" continueraient de pouvoir faire l'objet d'une réduction ou d'une dérogation au titre de l'alinéa (d) de l'article XIII.4 du Règlement général;
- vii) **approuve** les propositions présentées aux paragraphes 104 à 113 du document WFP/EB.2/2018/5-A/1 concernant:
- a) les modalités de gouvernance provisoires applicables à certains des plans stratégiques de pays et plans stratégiques de pays provisoires qui seront examinés par le Conseil à sa première session ordinaire de 2019;
 - b) la prolongation de la durée des plans stratégiques de pays provisoires de transition fondés sur des projets déjà approuvés et de ceux de certains pays continuant d'opérer dans le cadre de plans stratégiques de pays provisoires de transition jusqu'en décembre 2019; et
 - c) la prolongation de l'application, à titre de précaution, du cadre actuel relatif aux programmes, aux finances, aux questions juridiques et aux rapports, pour garantir la continuité des opérations au cas où une activité ou un programme particulier dans un pays ne serait pas en mesure de basculer vers le dispositif de la feuille de route intégrée; de ce fait, ce programme ou cette activité fonctionnerait alors temporairement en parallèle avec le plan stratégique de pays, le plan stratégique de pays provisoire ou le plan stratégique de pays provisoire de transition approuvé pour ce pays.

Introduction

1. Le Conseil d'administration a approuvé la feuille de route intégrée et ses quatre composantes – le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021⁶, la politique en matière de plans stratégiques de pays⁷, l'examen du cadre de financement⁸ et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021⁹ – à sa deuxième session ordinaire de 2016.
2. Le Plan stratégique pour 2017-2021 est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017. Axé sur l'élimination de la faim et la participation du PAM à un partenariat mondial revitalisé visant à atteindre les objectifs de développement durable (ODD), il présente le cadre conceptuel qui renforcera la contribution du PAM aux efforts déployés par les pays pour mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

⁶ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

⁷ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

⁸ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

⁹ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.

3. Le dispositif des plans stratégiques de pays (PSP) – qui permet au PAM de concevoir des portefeuilles d'activités qui englobent des opérations humanitaires et des activités de développement au sein d'un même pays et qui sont conformes aux priorités nationales afin de prêter assistance aux populations de manière plus efficiente et plus efficace, en aidant les gouvernements et les autres partenaires à atteindre les ODD – se compose comme suit:
- *Plans stratégiques de pays*: Les PSP sont établis pour une durée maximale de cinq ans. Ils sont conçus à partir d'analyses de la situation en matière de développement durable¹⁰ réalisées sous la houlette des pays, mais s'appuient aussi sur des bilans, des évaluations – notamment des évaluations conjointes des besoins – et des études de faisabilité. Les PSP qui sont intégralement financés par le pays hôte sont approuvés par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte le préfère, par le Conseil; tous les autres PSP sont approuvés par le Conseil.
 - *Plans stratégiques de pays provisoires (PSPP)*: Les PSPP ont une durée maximale de trois ans et sont utilisés lorsque l'analyse de la situation nationale en matière de développement durable qui sous-tend l'élaboration d'un PSP n'a pu être effectuée par le pays. Les PSPP se fondent sur les stratégies, études, évaluations – notamment les évaluations conjointes des besoins – analyses et données existantes. Tout comme les PSP, les PSPP qui sont intégralement financés par le pays hôte sont approuvés par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte le préfère, par le Conseil; tous les autres PSPP sont approuvés par le Conseil.
 - *Opérations d'urgence limitées*: Une opération d'urgence limitée – qui comprend la fourniture de services ou un appui au renforcement des capacités, selon que de besoin – peut être mise en œuvre en cas de situation d'urgence imprévue et soudaine dans un ou plusieurs pays donné(s) n'étant pas doté(s) d'un PSP ou PSPP. Les opérations d'urgence limitées sont prévues pour une période initiale ne pouvant dépasser six mois; elles sont approuvées par le Directeur exécutif et, le cas échéant, également par le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
 - *Plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T)*: Un PSPP-T est mis en œuvre entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début d'un PSP ou d'un PSPP. Un PSPP-T qui fait suite à une opération d'urgence limitée est approuvé par le Directeur exécutif, les composantes relatives aux situations d'urgence étant approuvées conjointement, le cas échéant, par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO; un PSPP-T conçu à partir d'un descriptif de projet précédemment approuvé est approuvé pour une période maximale de 18 mois par le Directeur exécutif pour assurer la transition avec un PSP fondé sur un examen stratégique¹¹.
4. Le budget de portefeuille de pays qui accompagne chaque PSP, PSPP, PSPP-T ou opération d'urgence limitée regroupe toutes les opérations et ressources au sein d'une même structure, à l'exception des accords conclus avec une tierce partie, qui sont accessoires au programme de travail du PAM et sont des activités d'intermédiaire. Cette structure met en évidence l'utilité et l'impact des activités du PAM en reliant de manière transparente la stratégie, la planification, la budgétisation, la mise en œuvre et les ressources aux résultats obtenus. Elle introduit également quatre macrocatégories de coûts et simplifie l'application du principe de recouvrement intégral des coûts. Chaque budget de portefeuille de pays,

¹⁰ L'analyse de la situation en matière de développement durable réalisée sous la houlette d'un pays comprend généralement un examen stratégique Faim zéro ou bien une analyse de la situation du pays qui vont guider l'élaboration du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

¹¹ Le Secrétariat demande au Conseil son accord pour prolonger la durée de certains PSPP-T approuvés par le Directeur exécutif au-delà de 18 mois, jusqu'en décembre 2019, afin de pouvoir présenter les PSP et PSPP pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2019.

ventilé selon ces quatre macrocatégories de coûts, est approuvé sur la base du budget total alloué à chacun des effets directs stratégiques du PAM. Des mesures sont en cours pour simplifier la structure du budget de portefeuille de pays ainsi que les processus internes correspondants afin de réduire le volume de transactions et la complexité de la gestion des fonds au niveau des bureaux de pays.

5. Le Cadre de résultats institutionnels, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2017, permet au PAM de mesurer ses résultats et de s'acquitter de ses responsabilités en matière de transparence et de reddition de comptes; il couvre les buts, les effets directs et les résultats stratégiques présentés dans le Plan stratégique pour 2017-2021. C'est à partir de ce cadre que sont élaborés les cadres logiques des PSP, des PSPP et des PSPP-T. Tous les bureaux de pays ont désormais accompli la transition vers le Cadre de résultats institutionnels. Compte tenu de l'expérience acquise et des réactions obtenues à ce jour, le Cadre de résultats institutionnels a été révisé pour rendre compte d'accords internationaux, ajouter des indicateurs capables de mesurer les contributions apportées par le PAM à la réalisation de tous les ODD visés par son action, et introduire des indicateurs de performance clés de haut niveau qui faciliteront la gestion de la performance institutionnelle et renforceront ce cadre de résultats unique. Le Cadre révisé de résultats institutionnels sera présenté au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018.

Bilan de la mise en œuvre à ce jour

6. La stratégie de mise en œuvre de la feuille route intégrée adoptée par le Conseil à sa session annuelle de 2017 consistait à maintenir la date d'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2018 pour la majeure partie des bureaux de pays, tout en permettant à certains d'entre eux, à titre exceptionnel, de continuer à opérer dans le cadre du système fondé sur les projets et de basculer vers le dispositif de la feuille de route intégrée au début de 2019.
7. En octobre 2018, 71 des 82 bureaux de pays avaient adopté le dispositif de la feuille de route intégrée - 29 étaient dotés d'un PSP, 6 d'un PSPP et 36 d'un PSPP-T. Ensemble, ils représentaient 64 pour cent du programme de travail du PAM pour 2019¹².
8. À sa deuxième session ordinaire de 2018, le Conseil sera saisi de dix PSP et de trois PSPP pour approbation. S'ils sont approuvés, les bureaux de pays entameront leur mise en œuvre au 1^{er} janvier 2019.
9. Pour assurer la continuité des opérations, il se peut que certains bureaux de pays aient à mener de front, au début de 2019 et pour une durée limitée, des activités relevant du système fondé sur les projets et la mise en œuvre de leur PSP, PSPP ou PSPP-T approuvé. Le Conseil est donc invité à consentir, à titre exceptionnel, à ce que le cadre actuel de programmation et de financement ainsi que le Règlement général et le Règlement financier en vigueur actuellement continuent de s'appliquer à ces seules activités. Le PAM n'aura recours à cette modalité que si elle est indispensable et uniquement pour une courte période au début de 2019.
10. Parmi les bureaux de pays qui soumettront un PSP ou un PSPP pour approbation à la première session ordinaire de 2019, certains pourraient décider de commencer la mise en œuvre de leur PSP ou PSPP au 1^{er} janvier 2019; à cet effet, ils présenteront au Conseil un PSPP de courte durée pour approbation par correspondance. Davantage de détails sur la prorogation des modalités de gouvernance temporaires approuvées par le Conseil à sa

¹² Les documents précédents se fondaient sur le programme de travail pour l'année 2018, estimé à 9 milliards de dollars. L'analyse de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée a été actualisée pour tenir compte du programme de travail pour l'année 2019 figurant dans le premier projet du Plan de gestion pour 2019-2021, où il est estimé à 9,8 milliards de dollars.

deuxième session ordinaire de 2017 et sur la prolongation des contrôles programmatiques et budgétaires figurent aux paragraphes 107 à 111.

11. En janvier 2019, tous les bureaux de pays opéreront dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, soit au moyen d'un PSP ou d'un PSPP approuvé par le Conseil, soit par le biais d'un PSPP-T approuvé par le Directeur exécutif.

Analyse des contributions reçues à ce jour

Montant total des fonds reçus

12. Le dispositif des PSP aide les donateurs à se faire une idée précise de l'orientation stratégique et programmatique à long terme du PAM, tant au niveau global qu'à l'échelle individuelle des pays. Il facilite les décisions sur les financements, notamment sur les contributions pluriannuelles et autres engagements dont l'horizon de planification est plus lointain.
13. Au 1^{er} octobre, 76 bureaux de pays avaient reçu des contributions d'un montant total de 4,85 milliards de dollars É.-U., y compris les contributions transférées des projets précédents vers le dispositif de la feuille de route intégrée et celles destinées au déblocage anticipé des budgets des PSP, des PSPP et des PSPP-T. Les ressources nouvelles s'élevaient à 3,95 milliards de dollars.
14. Les nouvelles contributions reçues depuis la mise en place de la feuille de route intégrée¹³ par les bureaux de pays opérant dans le cadre de la feuille de route intégrée étaient réparties comme suit:
 - 213 dons d'une valeur de 310 millions de dollars, soit 7,8 pour cent du montant total reçu (3,95 milliards de dollars), avaient été confirmés au niveau des pays, dans 53 pays;
 - 60 dons d'une valeur de 33 millions de dollars, soit 1 pour cent du montant total reçu (3,95 milliards de dollars), avaient été confirmés au niveau des résultats stratégiques, dans 30 pays;
 - 214 dons d'une valeur de 402 millions de dollars, soit 10,2 pour cent du montant total reçu (3,95 milliards de dollars), avaient été confirmés au niveau des effets directs stratégiques, dans 54 pays; et
 - 708 dons d'une valeur de 3,2 milliards de dollars, soit 81 pour cent du montant total reçu (3,95 milliards de dollars), avaient été confirmés au niveau des activités, dans 67 pays.

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

15. Grâce au dispositif des PSP, le PAM est en mesure d'adapter ses portefeuilles d'activités dans les pays aux priorités nationales et d'apporter aux populations une assistance plus efficiente et plus efficace tout en aidant les gouvernements et les autres partenaires à atteindre les ODD. La conception, la planification, la mise en œuvre, la gestion de la performance des PSP et les rapports les concernant se fondent sur la chaîne de résultats, qui précise la relation qui existe entre les ressources investies et les résultats obtenus. S'appuyant sur cette chaîne de résultats, le dispositif de la feuille de route intégrée est conçu pour faciliter la mobilisation de ressources en vue de l'obtention d'effets directs stratégiques concrets et propres aux pays, et présente une ventilation des coûts par activité.

¹³ Les nouvelles contributions reçues par les bureaux de pays opérant dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée sont les contributions reçues depuis 2016 en faveur de pays opérant dans le cadre de la feuille de route intégrée, y compris les bureaux de pays dont les budgets de portefeuille de pays ont bénéficié d'un "déblocage anticipé".

16. D'après la direction du PAM, la transparence accrue que la structure budgétaire apporte s'agissant des activités devrait contribuer à renforcer la confiance des donateurs, les encourageant à se réorienter peu à peu vers des financements davantage axés sur les effets directs ou d'une plus grande souplesse d'utilisation. S'il peut compter sur des contributions sans affectation spécifique ou allouées à des niveaux plus élevés et plus stratégiques de la structure budgétaire, le PAM pourra maximiser son efficacité, son agilité et sa souplesse opérationnelles tout en optimisant l'usage de ses outils de préfinancement. Afin de promouvoir des financements de ce type, le PAM collaborera avec ses partenaires pour constituer un solide corpus de données probantes sur les gains d'efficacité et d'efficacité qu'ils permettraient d'obtenir.
17. Le Secrétariat est conscient qu'il est primordial que les effets directs stratégiques soient formulés en étroite consultation avec les gouvernements et les partenaires nationaux. Lorsque cela est possible, la direction étudie les possibilités d'améliorer la cohérence et l'homogénéité des effets directs stratégiques de différents pays et différents PSP afin qu'il soit plus facile pour les donateurs de décider d'affecter leurs contributions à des niveaux plus élevés que celui des activités, et notamment, d'axer leurs financements sur des domaines d'action privilégiés spécifiques ou des priorités thématiques.
18. La direction a également engagé un dialogue avec certains donateurs sur le financement stratégique, l'objectif étant d'améliorer la souplesse et la prévisibilité des contributions reçues par le PAM pour optimiser leur impact:
 - Outre plaider auprès des donateurs pour qu'ils accroissent leurs contributions sans affectation particulière, le PAM étudiera les moyens d'améliorer l'efficacité des contributions à emploi spécifique en évaluant les possibilités que de tels fonds puissent être alloués à des niveaux plus élevés de la chaîne de résultats (par pays, résultat stratégique ou effet direct stratégique, par exemple) et la mesure dans laquelle les donateurs pourraient assouplir les restrictions dont sont assorties leurs contributions. Une souplesse accrue – grâce à des contributions sans aucune affectation particulière, à des financements alloués à des niveaux supérieurs à celui des activités, ou à l'assouplissement, voire au retrait, de certaines restrictions dont sont assorties les contributions à emploi spécifique – permettrait au PAM d'utiliser plus efficacement les contributions. Un assouplissement des restrictions permettrait aussi au PAM d'exploiter de façon plus stratégique ses mécanismes de préfinancement, tels que le dispositif de prêts internes en faveur des projets¹⁴, le dispositif de préfinancement global¹⁵ et le Compte d'intervention immédiate¹⁶.
 - Le PAM continuera de plaider en faveur de la prévisibilité des financements, qui pourraient notamment prendre la forme de contributions pluriannuelles (tant à emploi spécifique que multilatérales), d'accords de partenariat stratégique et d'autres types d'engagement permettant au PAM de recevoir à l'avance des informations détaillées sur les engagements futurs. Si le PAM peut tableer sur des financements plus prévisibles, le rôle qu'il joue dans les domaines interdépendants de l'aide humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix ainsi que les partenariats qu'il établit

¹⁴ Le dispositif de prêts internes en faveur des projets permet à ceux-ci d'obtenir des avances en fonction des contributions prévues, lesquelles servent de garantie pour financer les dépenses du projet avant que les contributions ne soient confirmées. Ce dispositif est plafonné à 570 millions de dollars.

¹⁵ Le dispositif de préfinancement global est similaire aux prêts internes en faveur des projets et la gestion en est assurée en respectant le plafond de 570 millions de dollars prévu pour les prêts internes, mais le pouvoir d'engager des dépenses est accordé sur la base d'une prévision globale de financement, qui sert de garantie, et non sur celle des prévisions de contributions spécifiques.

¹⁶ Le Compte d'intervention immédiate (CII) est un mécanisme de financement multilatéral souple, à la fois reconstituable et renouvelable, qui permet au PAM de financer des activités spécifiques dans des situations d'urgence où des vies humaines sont en jeu. Le niveau cible du CII est de 200 millions de dollars par exercice financier.

avec les gouvernements nationaux pour en renforcer les capacités s'en trouveront facilités. Si un bureau de pays peut compter sur des investissements réguliers et durables capables de répondre aux besoins de son PSP ou de son PSPP sur toute sa durée, il pourra mettre en œuvre plus efficacement les activités prévues pour atteindre les effets directs escomptés, y compris les activités liées au développement qui prennent souvent plusieurs années pour atteindre les effets directs et produire les résultats attendus.

Enseignements tirés de l'expérience

19. Mettant à profit les enseignements des PSP pilotes et du PSPP pour le Soudan en 2017, la direction a continué à tirer les leçons de l'expérience de manière systématique en 2018, et ce par divers moyens: utilisation de procédures de suivi détaillées, informations structurées communiquées par les pays pilotes, réunions et téléconférences régulières menées en présence des directeurs régionaux adjoints et des coordonnateurs régionaux, contributions directes des directeurs de pays, missions d'appui, ateliers régionaux et réunions organisées avec les directeurs de division et le comité directeur chargé de la feuille de route intégrée. Les conclusions ont été présentées à des consultations informelles en 2017 et 2018, aux sessions annuelles de 2017 et 2018 et à la deuxième session ordinaire de 2017, et une synthèse figure dans le rapport annuel sur les résultats de 2017. L'annexe I présente un récapitulatif des enseignements de 2018 portant sur les examens stratégiques Faim zéro, le dispositif des PSP, le calendrier d'approbation des PSP et la préparation organisationnelle.
20. Le renforcement de la feuille de route intégrée passe par l'examen et l'analyse des enjeux et des meilleures pratiques, qui contribuent à affiner les cadres de programmes, de financement et de gestion des résultats et permettent au PAM de soutenir l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire et réaliser les ODD. En outre, le PAM met actuellement à contribution sa mécanique de contrôle – l'audit interne, l'audit externe et l'évaluation – pour évaluer la phase expérimentale des PSP, la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et la structure de budget de portefeuille de pays, comme indiqué dans les paragraphes ci-dessous. Les conclusions tirées des audits interne et externe et d'une évaluation stratégique viendront compléter les enseignements tirés par la direction et améliorer le processus de transformation du PAM réalisé dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée.

Audit interne de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée

21. En mai 2018, le Bureau de l'audit interne a publié l'audit de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée où il analyse les principaux risques susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs de la feuille de route intégrée, le processus de formulation et d'approbation des PSP et la gestion des budgets et des coûts prévue dans le cadre du nouvel cadre de financement¹⁷. De manière générale, le Bureau de l'audit interne a jugé que la phase expérimentale de la feuille de route intégrée était "partiellement satisfaisante mais que des efforts considérables restaient encore à accomplir". Quatre domaines hautement prioritaires méritaient une attention particulière: le calendrier, le champ d'action et l'évaluation des plans pilotes; les capacités de mise en œuvre de la feuille de route intégrée; la démonstration de la capacité des activités de conception nouvelle de produire les résultats escomptés; et les contrôles et la souplesse de gestion des budgets. Huit autres domaines étaient classés moyennement prioritaires.

¹⁷ Bureau de l'Inspecteur général. 2018. *Internal audit of the Integrated Road Map pilot phase in WFP*. AR/18/05.

22. La direction s'est félicitée du constat selon lequel les plans pilotes de 2017 ont largement contribué à l'apprentissage de l'institution et à l'atténuation des risques et a collaboré avec le Bureau de l'audit interne pour définir les mesures requises pour donner suite aux recommandations de son audit et dresser le calendrier de leur mise en œuvre. Ces mesures, dont le Bureau de l'audit interne est tenu régulièrement informé, sont actuellement en cours d'exécution; elles prévoient notamment d'investir suffisamment dans la mise en œuvre et d'apporter aux bureaux de pays l'appui adapté et les capacités dont ils ont besoin pour assurer la transition vers les nouvelles stratégies. Le Comité de pilotage de la feuille de route intégrée sera maintenu jusqu'en 2021 pour surveiller la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et évaluer l'impact des changements. Comme indiqué dans le Plan de gestion pour 2019-2021, le PAM propose un investissement exceptionnel pour établir un fonds spécial – le Fonds 2030 – qui donnera au PAM la capacité de mettre en œuvre des PSP et des PSPP transformateurs dans un certain nombre de pays, et de renforcer les compétences du personnel en investissant dans un programme de formation intensif destiné à améliorer les capacités du personnel d'ici à 2020. Après avoir analysé la souplesse de la gestion des fonds et détecté des processus susceptibles d'être rationalisés, le PAM a commencé à introduire des processus simplifiés au niveau des budgets de portefeuille de pays.

Evaluation stratégique des PSP pilotes

23. S'appuyant sur les données collectées et, éventuellement, d'autres travaux réalisés pour les besoins de l'audit, une évaluation stratégique des PSP pilotes couvrant la période 2017-mi-2018 a été réalisée pour évaluer les progrès accomplis par le PAM aux niveaux de la formulation et de la mise en œuvre des PSP dans le cadre de la feuille de route intégrée. La direction a accepté la conclusion selon laquelle "l'adoption des PSP comme cadre de planification, de gestion et de mise en œuvre des activités du PAM [...] constitue une avancée majeure" ainsi que la recommandation visant à ce que "le PAM continue de s'employer à mieux adapter l'approche des PSP à sa mission en systématisant les processus d'apprentissage et en réalisant un examen complet en 2020".
24. Le rapport succinct d'évaluation¹⁸ et la réponse de la direction aux recommandations qui en sont issues seront présentés au Conseil pour examen à sa deuxième session ordinaire de 2018. Les recommandations de l'évaluation couvrent cinq domaines: la gestion du dispositif des PSP; les processus et directives relatifs aux PSP; la réforme des Nations Unies; le suivi et les rapports sur la performance; et le financement. Pour chacune des recommandations, la direction a proposé des mesures spécifiques et précisé les délais de la mise en œuvre.

Audit opérationnel et de conformité prévu par l'Auditeur externe sur la structure de budget de portefeuille de pays

25. L'Auditeur externe va entamer un audit opérationnel et de conformité pour analyser l'efficacité, l'efficience et l'économie de la gestion des budgets de portefeuille de pays relevant du nouveau cadre de financement afin de déterminer si la nouvelle structure améliore la transparence des dépenses.
26. La mission préliminaire et les visites sur le terrain auront lieu à la fin de 2018, et la mission finale en janvier 2019. Il est prévu qu'un projet de rapport soit présenté à la direction à la fin de février 2019 et que le rapport final soit soumis au Conseil à sa session annuelle de 2019.

¹⁸ Rapport succinct de l'évaluation stratégique des plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote (2017-mi-2018) (WFP/EB.2/2018/7-A).

Progrès accomplis au regard des problèmes majeurs

Processus de consultation des États membres en 2018 et 2019

27. Tenant compte des observations du Conseil et de l'expérience acquise en 2017 et au début de 2018, la direction a instauré un processus de consultation en deux étapes pour examiner les projets de PSP et de PSPP et obtenir l'avis des États membres en amont du processus, afin de mieux définir la stratégie et de mieux formuler le projet de document¹⁹. Le processus consiste à:
- tenir des consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles²⁰ relatives aux PSP et aux PSPP six mois environ avant la session du Conseil à laquelle les PSP et les PSPP devraient être présentés; et
 - maintenir le processus d'examen approuvé selon lequel les membres du Conseil peuvent faire part de leurs observations détaillées sur les PSP et les PSPP 12 semaines avant que ces documents soient soumis au Conseil pour approbation.
28. Ce processus de consultation à deux étapes continuera de s'appliquer jusqu'à la fin de 2019, après quoi il pourra être réexaminé, en même temps que la délégation de pouvoirs permanente, à la première session ordinaire de 2020. Ainsi, cet examen bénéficierait d'au moins quatre cycles de consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles relatives aux PSP et aux PSPP, de la période accordée pour la rédaction des observations et des débats lors de l'approbation par le Conseil de la version définitive des PSP et PSPP. Il prévoirait une étude de la valeur ajoutée apportée par le processus et tiendrait compte du point de vue des acteurs sur le terrain, des gains d'efficacité et des coûts occasionnés.

Simplification de la feuille de route intégrée

29. Un atelier sur la simplification de la feuille de route intégrée réunissant des cadres dirigeants du PAM s'est tenu en mai 2018 pour discuter de questions majeures restant à régler et approuver ou affiner des propositions visant à simplifier et harmoniser un certain nombre de processus internes de la feuille de route intégrée. L'atelier a permis de débattre de toute une série de questions internes, notamment le cadre de responsabilité, la préparation organisationnelle, les possibilités d'optimiser l'impact des financements, le renforcement des liens qui unissent les ressources aux résultats, la simplification de la structure et des processus d'établissement des budgets de portefeuille de pays ainsi que les processus d'examen internes, et les processus de planification et de compte rendu. À l'issue de cet atelier, des mesures spécifiques ont été définies qui sont actuellement en cours de mise en œuvre.

Simplification de la structure et des processus d'établissement des budgets de portefeuille de pays

30. Comme indiqué à la session annuelle de 2018²¹, il est ressorti de l'information substantielle transmise par les bureaux et des enseignements tirés de la mise en service de la feuille de route intégrée et de la structure de budget de portefeuille de pays que la complexité des

¹⁹ Le processus de consultation ne s'applique pas aux projets de PSP ou de PSPP intégralement financés par les pays hôtes, lesquels sont soumis aux dispositions des articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier et approuvés par le Directeur exécutif, sauf si le pays hôte préfère que le PSP ou le PSPP soit approuvé par le Conseil.

²⁰ Les notes conceptuelles décrivent le contexte, les objectifs et les priorités du pays auxquelles le PAM entend répondre. Elles définissent l'orientation stratégique 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 connexes prévus. Les dispositions préliminaires relatives à la mise en œuvre y sont également présentées, notamment l'analyse des besoins des bénéficiaires, le ciblage, les plans ayant trait à la chaîne d'approvisionnement et les partenariats.

²¹ WFP/EB.A/2018/5-D/1.

processus internes liés à la planification du budget et à la gestion des fonds pose un certain nombre de problèmes. Parmi les mesures recensées pour remédier à ces difficultés, on peut citer la simplification ou la consolidation de certains éléments de planification des coûts en tenant compte de l'impact sur le calcul des coûts de haut niveau, la validité des données détaillées disponibles sur la planification et les dépenses ainsi que la valeur des éléments de planification des coûts concernés par rapport au volume de transaction qu'ils exigent. Pour les dernières années du cycle de planification, la méthode d'élaboration du budget de portefeuille de pays sera également simplifiée grâce à l'introduction de programmes automatisés facilitant la production de données budgétaires.

31. La direction continuera de tenir les États membres au courant des progrès accomplis et de l'impact potentiel de ces développements et d'autres mesures de simplification à l'occasion de consultations informelles.
32. Les efforts de simplification des procédures ne nuiront pas à la transparence, qui demeure un principe fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée.

Examen interne et approbation des plans stratégiques de pays

33. Bien que les principes fondamentaux et les composantes du dispositif de la feuille de route intégrée aient indiscutablement l'impact souhaité, d'autres simplifications sont envisagées pour faire en sorte que le nouveau modèle de fonctionnement renforce l'agilité et la souplesse opérationnelles du PAM et améliore l'efficacité et l'efficience de ses activités. Parmi les principaux domaines visés, on peut citer les processus et les systèmes internes d'examen et d'approbation des PSP et de leurs révisions. Les simplifications proposées, qui ont été examinées au cours d'ateliers réunissant des cadres supérieurs et des experts des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège, sont actuellement mises en place.

Portail de données des plans stratégiques de pays

34. Respectant l'engagement qu'elle avait pris à la deuxième session ordinaire de 2016, la direction a lancé le 25 juillet 2018 la version bêta du portail de données des PSP destiné aux États membres et aux donateurs partenaires. Le portail propose des informations portant sur les programmes, les aspects financiers et la performance des PSP et PSPP approuvés par le Conseil et améliore la transparence de la planification et des résultats obtenus par le PAM dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée. Ces informations contribueront à soutenir le Conseil dans ses fonctions de gouvernance et de contrôle et faciliteront les décisions de financement.
35. Le portail en ligne rassemble les données de nombreux systèmes institutionnels et intègre le processus de planification annuelle du PAM et les plans de gestion des bureaux de pays. L'information est présentée par pays, par résultat stratégique, par effet direct stratégique, par activité et par année, et peut être filtrée en fonction des besoins des utilisateurs.
36. La version bêta du portail de données des PSP permet aux États membres, aux donateurs partenaires et au PAM d'utiliser la plateforme des rapports et de définir ensemble les données qui leur sont utiles ainsi que les fonctionnalités à renforcer dans les prochaines versions. La direction s'efforce actuellement de remédier aux problèmes d'intégration des systèmes pour améliorer le portail et compte lancer une version mise à jour au cours du premier trimestre de 2019.

Cadre de résultats institutionnels et rapports

37. Les travaux de révision du Cadre de résultats institutionnels – qui couvre les buts, les effets directs et les résultats stratégiques présentés dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 – mettent à profit les nombreux éléments de continuité qui existent entre le cadre de résultats fondé sur l'approche axée sur les projets et celui reposant sur l'approche de la feuille de route intégrée. Les principaux changements apportés au Cadre de résultats

institutionnels concernent l'ajout d'indicateurs liés aux ODD et l'introduction d'indicateurs de performance clés de haut niveau destinés à mesurer la performance en matière de gestion. Le travail de révision a également permis d'affiner ou d'élaborer des indicateurs pour de nouveaux domaines d'activités, tandis que les indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition sont restés stables.

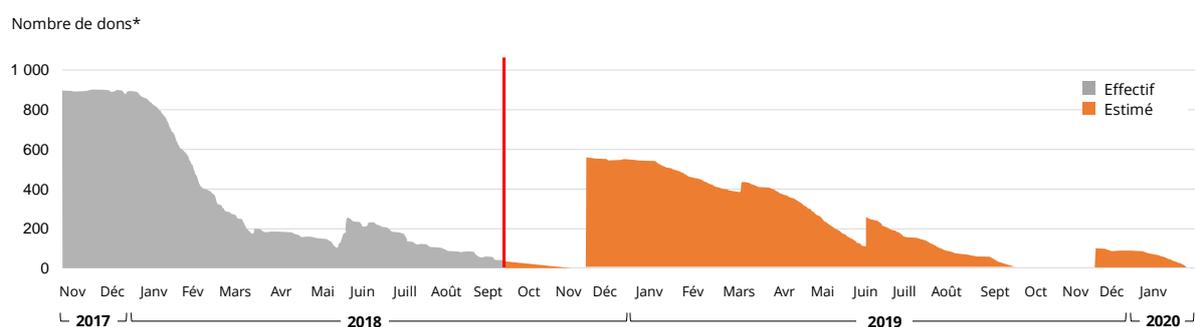
38. Les indicateurs liés aux ODD et les méthodes mises au point par les services techniques au Siège ont été testés dans neuf pays pilotes et ajoutés au Cadre révisé de résultats institutionnels. Des équipes techniques pluridisciplinaires ont fait le point des recommandations des bureaux de pays afin d'obtenir un vaste consensus à l'échelle du PAM avant d'arrêter la version définitive des indicateurs de programmes et de ceux liés aux ODD et de les ajouter au Cadre révisé de résultats institutionnels.
39. Le Cadre révisé de résultats institutionnels consolide la mesure de la performance en matière de programmes et celle de la performance en matière de gestion. La mise en œuvre des activités du PAM est rendue possible par les processus de gestion relevant de divers domaines fonctionnels et mesurée au moyen d'indicateurs de performance clés. Le fait de relier les domaines fonctionnels aux activités permet d'établir une relation claire entre la performance en matière de programmes et la performance en matière de gestion.
40. Le Cadre révisé de résultats institutionnels tiendra compte des orientations au niveau mondial, et plus particulièrement de l'examen quadriennal complet de 2016, et consentira de collaborer activement avec les autorités nationales et le système des Nations Unies pour mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs du Programme 2030.
41. Le travail de révision du Cadre de résultats institutionnels touche à sa fin, et une fois que les changements auront obtenu l'aval de la direction, des consultations informelles seront organisées pour discuter le projet de Cadre révisé avant que la version finale ne soit soumise au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018.
42. Le Cadre révisé de résultats institutionnels tirera parti de l'expérience acquise par les bureaux de pays qui utilisent la version actuelle du Cadre de résultats institutionnels et le nouveau cadre de financement du PAM pour établir leurs rapports. Il ressort d'une première analyse des rapports annuels des pays – publiés fin mars 2018 par les 12 bureaux de pays qui ont mis en œuvre en 2017 des programmes relevant du dispositif de la feuille de route intégrée – que des progrès restent à faire, notamment en ce qui concerne les "ressources axées sur les résultats" et la définition des valeurs de référence et des valeurs cibles des indicateurs du Cadre de résultats institutionnels. Une analyse détaillée de la capacité du Cadre de résultats institutionnels à rendre compte de la pertinence et de l'impact des travaux des bureaux de pays au moyen de leurs rapports annuels est en cours. Elle prendra en considération les PSP mis en œuvre en 2017 et les complications dues au fait que les bureaux de pays doivent suivre deux cadres de résultats et de financement différents pour faire état des résultats sur une même période.
43. En 2018, le PAM mettra aussi à profit les enseignements acquis pour affiner l'approche et les procédures de rapport. Les premiers résultats font clairement apparaître que l'équipe de direction doit prendre part à l'élaboration des rapports de performance et se les approprier, que le personnel doit posséder les capacités et la formation nécessaires pour l'établissement des rapports, et qu'il est capital de pouvoir disposer de données actualisées, précises et détaillées sur les résultats. Le PAM étudiera également les possibilités de simplifier les différentes exigences en matière de planification, de suivi et de rapports au niveau des bureaux de pays; il s'efforcera en particulier d'adapter les rapports annuels sur les pays aux spécificités du nouveau portail de données des PSP, d'accélérer la production des rapports sur l'avancement des plans d'intervention humanitaire et de ceux destinés aux services de suivi financier et d'en améliorer la fiabilité. Tandis que la direction examine et affine ces procédures, les rapports institutionnels continueront de s'attacher à démontrer

la pertinence et l'impact de l'action du PAM et à relier de manière transparente les ressources utilisées aux résultats obtenus.

Transfert des ressources

44. Le transfert des ressources – qui consiste à déplacer ou à réaffecter en temps voulu les ressources des projets en cours de clôture vers le nouveau dispositif des PSP – est indispensable pour garantir la continuité des opérations du PAM dès le début de la mise en œuvre des PSP et pour faciliter les procédures de clôture des projets.
45. Au 1^{er} octobre 2018, le processus de transfert de ressources était achevé pour 1 431 dons, représentant 995 millions de dollars et 329 000 tonnes de produits alimentaires. Seul le transfert de ressources correspondant à 24 dons est encore en cours pour les bureaux de pays ayant effectué le passage au dispositif des PSP en 2018, dont deux bureaux de pays passant d'un PSPP-T à un PSP.
46. Les enseignements tirés de la mise en œuvre des "vagues" précédentes de PSP et PSPP ont été déterminants pour ajuster le processus de transfert et renforcer les outils d'aide et de suivi qui permettent à la direction de gérer efficacement un volume de travail considérable.
47. La direction apporte actuellement d'autres améliorations aux processus et aux outils en prévision des prochaines "vagues" de bureaux de pays qui accompliront la transition du système fondé sur les projets ou d'un PSPP-T, vers un PSP ou un PSPP; il est prévu qu'elles auront lieu au cours du dernier trimestre de 2018 et du premier trimestre de 2019 (voir la figure 1).

Figure 1: Estimation des transferts de ressources, 2017-2020



* Comprend le transfert des dons affectés à des PSPP-T vers des PSP ou des PSPP.

Plans stratégiques multi-pays

48. La politique en matière de plans stratégiques de pays définit le processus et la forme de l'engagement du PAM au niveau des pays. Toutefois, il existe des régions, telles que le Pacifique ou les Caraïbes, où le PAM travaille sur des thèmes – la préparation aux catastrophes, par exemple – communs à un certain nombre de petits États ayant une situation similaire et qui ne se sont pas dotés d'un PSP ou d'un PSPP. Dans ces cas, préparer pour chaque pays un PSP individuel qui soit axé sur la réalisation de l'ODD 2 ou de l'ODD 17 et se fonde sur une analyse de la situation en matière de développement durable réalisée sous la houlette d'un pays peut s'avérer impossible. C'est pourquoi la direction propose d'élaborer – dans le cadre du dispositif des PSP – un plan stratégique multi-pays (PSMP) qui couvre plusieurs pays et ne fasse pas double emploi avec un PSP ou PSPP existant.
49. Ce PSMP serait considéré comme un plan unique couvrant tous les pays où le PAM envisage de mettre un programme en œuvre et approuvé comme tel. À des fins programmatiques, le plan dériverait si possible du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) pour garantir la prise en main au niveau national et la cohérence avec la réalisation

des ODD ainsi qu'avec les plans d'autres partenaires, conformément à la réforme en cours du système des PNUAD.

50. Au titre du PSMP, un ou plusieurs effet(s) direct(s) stratégique(s) commun(s) serai(en)t mis au point par le PAM et appliqué(s) individuellement. Une ou plusieurs activités relevant de ce ou ces effet(s) direct(s) stratégique(s) serai(en)t élaborée(s) pour obtenir des produits précis; les activités pourraient être conçues comme des activités communes à mettre en œuvre dans tous les pays couverts par le plan. Pour davantage de souplesse, un bureau de pays de la région ou le bureau régional pourrait prendre en charge la coordination de la gestion de la mise en œuvre du PSMP. Les fonds seraient gérés au moyen d'un budget de portefeuille multi-pays.
51. Un PSMP approuvé par le Conseil se concentrerait généralement sur un programme commun aux pays couverts par le plan, mais si une intervention d'urgence était nécessaire, elle serait gérée dans le cadre de mécanismes existants, par exemple en ajoutant des effets directs stratégiques, des produits et des activités spécifiques aux interventions face à une crise, et ce au moyen d'une révision du PSMP initial. De même, dans le cas d'une crise survenant brutalement dans plusieurs pays où le PAM n'a pas d'opérations (et donc pas de PSP, PSPP ou PSMP), une opération d'urgence limitée multi-pays pourrait être mise en œuvre.
52. La direction souhaite faire part de son intention de présenter un PSMP au Conseil pour approbation en 2019; il proposera alors les ajustements normatifs nécessaires pour qu'il puisse entrer en vigueur.

Partenariats

53. La direction a élaboré un indicateur d'effet direct pour les partenariats qui a été ajouté au Cadre révisé de résultats institutionnels. Conçu pour saisir l'envergure et la qualité du travail des bureaux de pays en matière de partenariat, l'indice des partenariats mesurera, à partir de sa mise en application dans le pays, les progrès accomplis tout au long du cycle du programme de travail du bureau de pays tel que défini dans son PSP, son PSPP ou son PSPP-T.
54. L'indice des partenariats se fonde sur les indicateurs qui mesurent l'étendue de collaboration du PAM avec des partenaires classés en six catégories et soutenant les travaux entrepris pour atteindre les ODD dans le cadre du programme de travail du PAM dans le pays tel que défini, par exemple, dans son PSP. Les catégories de partenariat comprises dans l'indice sont les suivantes: gouvernement national, autorités nationales et institutions nationales du secteur public; organismes du système des Nations Unies; organisations de la société civile; instituts universitaires et associations professionnelles; organisations non gouvernementales; donateurs tels que partenaires locaux, institutions financières internationales, entités régionales et sources de financement non habituelles; et sociétés du secteur privé, fondations et particuliers.

Modalités de gouvernance

55. Comme prévu dans la politique en matière de PSP et dans l'examen du cadre de financement, la mise en œuvre de la feuille de route intégrée nécessite de modifier le Règlement général et le Règlement financier actuels du PAM dans trois grands domaines: cohérence de la terminologie et des définitions avec la nouvelle structure; application du principe de recouvrement intégral des coûts et définition de nouvelles catégories de coûts; et modification des délégations de pouvoirs.
56. Les amendements proposés au Règlement général et au Règlement financier portent sur la terminologie et les définitions, ainsi que sur l'application du principe de recouvrement intégral des coûts et les nouvelles catégories de coûts; ayant fait l'objet de délibérations lors

de plusieurs consultations informelles, ils seront soumis à la deuxième session ordinaire de 2018. Les paragraphes ci-après présentent un aperçu des principaux changements et des recommandations relatives au recouvrement intégral des coûts qui ont été élaborés en tenant compte des avis des membres du Conseil. Les amendements au Règlement général et au Règlement financier proposés au Conseil pour approbation figurent à l'annexe II. S'ils sont approuvés, la version révisée de ces deux textes entrera en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2019.

57. Les délégations de pouvoirs provisoires approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017 sont valables jusqu'au 29 février 2020. À l'issue d'un examen de ces délégations provisoires, des délégations de pouvoirs permanentes²² seront présentées au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020 et prendront effet le 1^{er} mars 2020 si elles sont approuvées.

Amendements proposés pour adapter la terminologie et les définitions à la structure de la feuille de route intégrée et traduire le contexte de travail actuel du PAM

58. Dans le Règlement général et le Règlement financier du PAM, il conviendra de modifier la terminologie relative aux catégories d'activités existantes, aux fins de cohérence avec le dispositif de la feuille de route intégrée. Des modifications supplémentaires ont été proposées afin de prendre en compte le contexte dans lequel le PAM opère à l'heure actuelle. Les modifications sont présentées en détail à l'annexe II.
59. Les révisions proposées porteront principalement sur les domaines suivants:
- i) L'article II.2 du Règlement général, qui définit les catégories d'activités du PAM, a été modifié de manière à faire référence aux PSP, aux PSPP, aux opérations d'urgence limitées et aux PSPP-T. Au vu des progrès accomplis par les pays dans l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'accent accru mis sur la transposition dans le contexte local des ODD dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies, la terminologie proposée fait référence à "l'analyse de la situation en matière de développement durable réalisée sous la houlette du pays"²³ afin d'élargir la base sur laquelle reposent les PSP.
 - ii) Des modifications ont été apportées à l'article VII.1 du Règlement général, qui définit les responsabilités du Directeur exécutif sur le plan de la fourniture des ressources, afin d'y intégrer les articles non alimentaires et les ressources en espèces ainsi que les produits et services.
 - iii) L'article X.2 du Règlement général a été modifié de manière à supprimer les références aux schémas de stratégies de pays et aux programmes de pays, qui n'existent plus dans le dispositif établi par la feuille de route intégrée. En réponse aux observations communiquées lors de la consultation informelle du 25 juillet, le texte de cet article a également été revu de façon à souligner le rôle des gouvernements nationaux et des organismes des Nations Unies dans l'élaboration des activités de développement au sein des programmes et à prendre en compte les éléments du nouveau cadre fixé par

²² L'élaboration des délégations de pouvoirs permanentes fera fond sur l'expérience tirée des délégations de pouvoirs provisoires (du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020) et sur un examen qui vise à garantir que le Conseil d'administration conserve son rôle fondamental d'approbation et de contrôle.

²³ L'analyse de la situation en matière de développement durable réalisée sous la houlette du pays comprend généralement un examen stratégique Faim zéro ou bien une analyse de la situation du pays qui vont guider l'élaboration du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

- la feuille de route intégrée, y compris le budget de portefeuille de pays et les nouvelles catégories de coûts.
- iv) L'article X.7 du Règlement général a été amendé pour indiquer les pouvoirs d'approbation du Conseil et ceux délégués au Directeur exécutif dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, et un alinéa a été ajouté pour préciser que le Directeur exécutif est responsable de la mise en œuvre des programmes une fois qu'ils ont été approuvés.
 - v) Des modifications ont été apportées aux articles X.8, XI.1 et XIII.2 du Règlement général afin de supprimer les références à l'approche fondée sur les projets.
 - vi) La référence aux gouvernements "donateurs" a été supprimée de l'alinéa (c) de l'article XIII.1 du Règlement général afin d'étendre la couverture à tous les gouvernements susceptibles de fournir des contributions.
 - vii) L'article XIII.6 du Règlement général a été modifié pour mettre en évidence le fait que la Convention relative à l'aide alimentaire avait été remplacée par la Convention relative à l'assistance alimentaire.
 - viii) Article I du Règlement financier: les définitions ont été modifiées afin de rendre compte de la nouvelle terminologie liée au dispositif de la feuille de route intégrée. En outre, la définition de l'exercice biennal a été supprimée pour tenir compte du fait que l'exercice financier du PAM est désormais annuel, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public.

Recouvrement intégral des coûts

60. Le PAM est attaché au principe de recouvrement intégral des coûts, défini comme suit à l'article XIII.2 du Statut:

Les donateurs peuvent apporter des contributions en produits, en espèces et en services acceptables appropriés, conformément aux dispositions du Règlement général issu du présent Statut. Sauf disposition contraire du Règlement général concernant les pays en développement, les pays en transition et d'autres donateurs non habituels, ou d'autres cas exceptionnels, chaque donateur doit verser les montants nécessaires pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés à ses contributions.

61. Le PAM étant intégralement financé par des contributions volontaires, l'article XIII.2 du Statut est primordial car il garantit que PAM reçoive suffisamment de fonds pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés à chaque contribution. La direction est résolue à sensibiliser tous les donateurs, effectifs et potentiels, à l'importance que revêtent le modèle de recouvrement intégral des coûts, le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) et les recettes des CAI ainsi générées, qui permet de financer le budget AAP.
62. Le modèle de recouvrement des coûts du PAM, simple et transparent, est assez unique dans le système des Nations Unies. Actuellement, le PAM applique un taux standard unique de recouvrement des CAI - approuvé par le Conseil une fois par an - à environ 97 pour cent des contributions reçues. Des réductions ou des dérogations au recouvrement des coûts d'appui indirects - telles que prévues au Règlement général et au Règlement financier - s'appliquent à un petit nombre de contributions.
63. Malgré la simplicité du principe de recouvrement intégral des coûts, les dispositions du Règlement général et du Règlement financier du PAM régissant le calcul du recouvrement intégral des coûts appliqué aux contributions versées dans le cadre du système fondé sur les projets sont complexes. Au cours de l'examen du cadre de financement, la direction a

adopté l'idée directrice selon laquelle l'application du principe de recouvrement intégral des coûts devrait être simplifiée dans la nouvelle structure de budget de portefeuille de pays.

64. Par ses décisions 2016/EB.2/7 et 2017/EB.2/2 prises aux deuxièmes sessions ordinaires de 2016 et de 2017, le Conseil d'administration a approuvé les principes régissant l'application à titre temporaire du recouvrement intégral des coûts par les bureaux de pays opérant conformément au dispositif fondé sur les PSP. Le Conseil a également approuvé l'assouplissement temporaire – en 2017 et 2018 – des dispositions actuelles du Règlement général et du Règlement financier pour permettre l'application des principes susmentionnés, l'objectif étant de modifier le Règlement général et le Règlement financier à la deuxième session ordinaire de 2018 en tirant parti des enseignements tirés de cette période d'application temporaire; la version révisée entrerait en vigueur au 1^{er} janvier 2019. Les propositions d'amendement du Règlement général et du Règlement financier, qui sont en phase avec les principes précédemment approuvés, sont soumises au Conseil pour approbation et figurent à l'annexe II. Elles portent principalement sur l'article XIII.4 du Règlement général et sur les articles connexes du Règlement financier dont la modification a été rendue nécessaire par l'introduction de la feuille de route intégrée, ainsi que sur les recommandations relatives au recouvrement intégral des coûts présentées ci-après.

Critères de calcul

65. Les critères de calcul figurant aux alinéas (a) à (d) de l'article XIII.4 actuel du Règlement général, ont été simplifiés et sont désormais présentés à l'alinéa (a) révisé de ce même article, comme suit:
- coûts de transfert et coûts de mise en œuvre, calculés sur la base de coûts estimés;
 - coûts d'appui directs, calculés sur la base d'un pourcentage spécifique à chaque pays des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre; et
 - coûts d'appui indirects, calculés sur la base d'un pourcentage spécifique, déterminé par le Conseil, des coûts de transfert, des coûts de mise en œuvre et des coûts d'appui directs.

Recommandations relatives au recouvrement intégral des coûts

66. Outre les changements apportés à l'article XIII.4 du Règlement général exposés au paragraphe 65 ci-dessus, des recommandations portant sur les modifications à apporter aux politiques de recouvrement intégral des coûts ont été proposées au Conseil qui en a discuté aux consultations informelles des 16 mars et 27 avril, à sa session annuelle de 2018 et aux consultations informelles des 25 juillet et 6 septembre. La direction présente ci-après neuf recommandations tenant compte des avis exprimés par les membres; le cas échéant, les recommandations ont été incluses dans les amendements proposés au Règlement général et au Règlement financier figurant à l'annexe II et soumis pour approbation. Les neuf recommandations sont développées dans les paragraphes qui suivent. Il convient de noter que chacune de ces recommandations doit être considérée comme une proposition distincte compte tenu de son incidence propre sur les plans financier et stratégique. En outre, une analyse de sensibilité a été réalisée pour évaluer les incidences potentielles des recommandations 3, 8.a, 8.b et 9 sur le futur produit du recouvrement des CAI, sur cinq ans et sur dix ans. L'analyse et la conclusion – présentées à l'annexe III – laissent entendre que le manque à gagner au titre du recouvrement des CAI est négligeable et que les recommandations pourraient permettre de favoriser la mobilisation de ressources supplémentaires, l'élargissement de la base de donateurs, le renforcement des partenariats et la prise en main des programmes par les autorités nationales tout en améliorant la transparence.

67. Suite aux réactions du Conseil, la présentation de trois recommandations a été reportée à une session ultérieure du Conseil pour permettre à la direction d'examiner de près les observations des États membres et de pousser l'analyse plus avant. Ces recommandations portent sur les taux de CAI s'appliquant aux contributions versées au Compte d'intervention immédiate (CII) et aux contributions en espèces sans affectation particulière ainsi que sur les pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour approuver, à titre exceptionnel, des contributions "en couplage" de n'importe quel donateur. La direction compte continuer à appliquer les taux de CAI en vigueur actuellement pour les contributions versées au CII et les contributions en espèces sans affectation particulière jusqu'à ce que le Conseil approfondisse cette question. Le texte de l'alinéa (b) de l'article XIII.4 relatif à cette question, figurant à l'annexe II, n'a pas été modifié.

Recommandation 1: Maintenir le dispositif de couplage pour les contributions en nature, tel que prévu à l'alinéa (f) actuel de l'article XIII.4 du Règlement général

68. Aux termes de l'alinéa (f) de l'article XIII.4, le couplage est autorisé pour assurer le recouvrement intégral des coûts lorsqu'un pays en développement, un pays en transition ou tout donateur non habituel remplissant les conditions fixées par le Conseil fournit des contributions en nature mais ne finance pas les coûts associés. Dans ce cas, la contribution est "couplée" à une contribution en espèces versée par un ou plusieurs autres donateurs afin de couvrir ces coûts.

69. Le critère à remplir pour bénéficier du couplage (ou jumelage) a été établi par le Conseil lorsqu'il a approuvé la politique décrite dans le document de 2004 intitulé "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – Élargissement de la base de donateurs du PAM"²⁴. Le critère est défini ainsi: "Pour déterminer si un État membre qui ne peut assurer [le] recouvrement [intégral des coûts] a le droit de bénéficier de mesures spéciales [...], le PAM propose d'utiliser comme critère le revenu national brut par habitant. Les pays ayant droit à une assistance pour assurer le recouvrement intégral des coûts seront les pays les moins avancés, les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui sont définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)."

70. Le couplage a été efficace pour mobiliser des contributions auprès de nouveaux donateurs – souvent en permettant à des gouvernements d'investir dans des opérations du PAM menées dans leurs pays respectifs, ce qui peut contribuer à pérenniser les résultats obtenus – et pour élargir la base de donateurs du PAM à une période où les besoins d'assistance ne cessent d'augmenter. Entre 2004 et 2016, le PAM a reçu environ 1,5 million de tonnes de vivres, équivalant à 958 millions de dollars, dans le cadre d'accords de couplage.

71. Le PAM propose donc de conserver le dispositif de couplage en maintenant la mention de cette pratique à l'alinéa (c) de l'article XIII.4 du Règlement général présenté à l'annexe II.

Recommandation 2: Ajuster l'alinéa (f) de l'article XIII.4 du Règlement général pour pouvoir appliquer le dispositif de couplage aux contributions en espèces et aux contributions en nature

72. Outre le maintien du dispositif de couplage visé à l'article XIII.4 du Règlement général pour les contributions en nature sous forme de produits ou de services, la direction propose d'étendre la portée aux contributions en espèces.

²⁴ WFP/EB.3/2004/4-C.

73. L'extension du couplage aux contributions en espèces (en plus des contributions en nature) illustre l'évolution récente du PAM qui, d'organisme d'aide alimentaire, est devenu un organisme d'assistance alimentaire, et témoigne de la place croissante qu'occupent les transferts de type monétaire dans ses opérations: en 2009, le PAM a effectué des transferts de type monétaire d'une valeur approximative de 10 millions de dollars dans dix pays; en 2017, ces mêmes transferts ont atteint 1,4 milliard de dollars et concerné 61 pays. Ce changement permettrait de traiter de la même façon les transferts en espèces et les transferts en nature, et de ne plus réserver les accords de couplage au seul appui en nature.
74. Dans les pays où des restrictions législatives ou politiques font obstacle au financement des coûts associés (notamment les CAI), l'extension du couplage aux contributions en espèces permettrait aux gouvernements hôtes d'appuyer les opérations du PAM, tout en garantissant la couverture de l'ensemble des coûts associés et le recouvrement intégral des coûts. Cela pourrait être particulièrement intéressant pour les pays où l'assistance alimentaire en nature diminue tandis que le soutien en espèces augmente. Parmi les pays où le PAM applique le système des PSP et qui remplissent les conditions requises pour accéder au dispositif de couplage, sept²⁵ ne reçoivent pas de transferts alimentaires et cinq²⁶ bénéficient de programmes dans lesquels les transferts de type monétaire représentent au moins 85 pour cent des activités. Dans de tels cas, les restrictions législatives applicables à certains éléments des coûts associés pourraient empêcher les gouvernements en question d'appuyer les opérations du PAM sur leur propre territoire.
75. Dans un pays où il opère actuellement, le PAM est ainsi en pourparlers avec les représentants d'une collectivité provinciale au sujet d'une importante contribution en espèces requise pour appuyer des activités nutritionnelles essentielles. Or, des restrictions législatives applicables au paiement des frais généraux compromettent la capacité du Gouvernement de répondre à ce besoin d'appui urgent. De ce fait, les fonds n'ont toujours pas été mis à la disposition du PAM. On peut également citer l'exemple d'une importante contribution en espèces d'un gouvernement hôte, destinée à un programme de repas scolaires primordial, qui a été versée avec deux ans de retard en raison des restrictions imposées par les autorités sur les fonds utilisés hors du pays aux fins de couverture des CAI. L'extension du dispositif de couplage aux contributions en espèces faciliterait donc la réception de ce type de contributions tout en permettant de couvrir tous les coûts d'appui connexes et d'assurer le recouvrement intégral des coûts. S'il est probable que l'extension du dispositif aux contributions en espèces n'entraîne pas de hausse importante de la valeur en dollars des contributions totales, elle constituerait cependant une ouverture fondamentale propice au renforcement des relations et des partenariats avec les gouvernements.
76. Le PAM propose d'ajuster l'alinéa (f) de l'article XIII.4 pour que le dispositif de couplage actuellement réservé aux contributions en nature soit également applicable aux contributions en espèces. Le changement proposé se trouve à l'alinéa (c) de l'article XIII.4 du Règlement général figurant à l'annexe II.

Recommandation 3: Étendre les dispositions actuelles prévues à l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général pour qu'elles couvrent aussi les contributions en nature pertinentes affectées au budget AAP ou à des activités connexes.

77. Conformément aux dispositions actuelles de l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général, les donateurs fournissant des contributions en espèces affectées au budget AAP ou à des activités connexes ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui

²⁵ Ghana, Inde, Indonésie, Maroc, Sao Tomé-et-Principe, Togo et Tunisie.

²⁶ El Salvador, État plurinational de Bolivie, Guatemala, Jordanie et Sri Lanka.

correspondant à leur contribution. Le budget AAP est en effet financé par le produit du recouvrement des CAI, de sorte que l'imputation des CAI sur ce type de contributions ferait double emploi.

78. Le Secrétariat recommande d'étendre cette disposition au petit nombre de contributions en nature pertinentes affectées au budget AAP ou à des activités connexes. Ces contributions, comprenant notamment les services de consultants et des espaces de bureaux ou des publicités gratuites, sont relativement modestes: au total, elles ont représenté en moyenne 6 millions de dollars par an sur la période 2012-2016. Compte tenu de leur ordre de grandeur, l'extension de cette disposition aux contributions en nature ne risquerait pas d'entraîner un manque à gagner important au titre du recouvrement des CAI, lequel est estimé à 0,4 million de dollars par an sur la même période. Elle contribuerait toutefois à augmenter les gains d'efficacité en interne en simplifiant l'administration du très petit nombre de contributions en nature affectées aux activités AAP.
79. Étant donné que le PAM renoncerait aux coûts d'appui en acceptant de recevoir des donateurs des contributions en nature destinées au budget AAP et aux activités connexes sans qu'ils soient tenus de fournir des espèces ou des services additionnels, le PAM propose d'étendre les dispositions de l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général aux contributions en nature destinées au budget AAP et aux activités connexes. Cet amendement est inclus dans l'alinéa (b) de l'article XIII.4 révisé figurant à l'annexe II.
80. Les réductions ou dérogations au recouvrement des coûts d'appui indirects accordées au titre de l'alinéa (d) de l'article XIII.4 du Règlement général feront l'objet d'un rapport présenté au Conseil chaque année à sa session annuelle, comme indiqué à l'alinéa (f) de l'article XIII.4 révisé du Règlement général figurant à l'annexe II.

Recommandation 4: Maintenir les dérogations au recouvrement des CAI prévues à l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général et en amender le libellé pour l'adapter au dispositif de la feuille de route intégrée et à ses catégories de coûts, notamment en ajustant les dérogations pour qu'elles couvrent un plus large éventail de coûts d'appui, conformément aux dispositions provisoires régissant le recouvrement intégral des coûts approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017

81. L'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général prévoit actuellement la réduction des coûts d'appui indirects ou la dérogation à leur application pour toute contribution en nature destinée à financer les CAD d'une activité. Il peut s'agir, par exemple, des contributions fournies par des partenaires de réserve, lesquels sont des organisations gouvernementales ou non gouvernementales disposant de fichiers de membres du personnel spécialisés susceptibles d'être déployés rapidement, dotés de compétences diverses et mis à la disposition du PAM. Il peut aussi s'agir de bureaux temporaires, notamment des tentes et des conteneurs, et des fournitures et du matériel de bureau qui y sont utilisés. Ces contributions relativement modestes en valeur – en 2016, elles représentaient globalement 20,9 millions de dollars pour des opérations menées dans 48 pays – se sont avérées essentielles pour la bonne marche des opérations du PAM.
82. Pour conserver ces dispositions dans le dispositif de la feuille de route intégrée, il faut modifier l'article XIII.4 du Règlement général afin de tenir compte des nouvelles modalités et catégories de coûts figurant dans cette feuille de route intégrée. La mise en place des nouvelles catégories de coûts prévues dans la feuille de route intégrée a des incidences sur la façon dont ces coûts (et donc les contributions) sont inscrit(e)s au budget; ainsi, il est probable que les contributions fournies par les partenaires de réserve seront désormais budgétisées au titre des coûts de mise en œuvre ou de transfert, et non plus seulement au

titre des CAD²⁷. Compte tenu de ce changement, et pour respecter l'esprit de l'alinéa (g) actuel de l'article XIII.4 du Règlement général, il est proposé:

- de demander au Conseil de décider, à une de ses sessions futures, de préciser les coûts pouvant faire l'objet des dérogations prévues à cet article du Règlement général; et
- de renoncer au recouvrement des coûts d'appui directs et indirects lorsqu'ils sont budgétisés au titre des coûts de transfert et de mise en œuvre, afin de rester fidèle à l'esprit de l'alinéa (g) actuel de l'article XIII.4 du Règlement général qui prévoyait la possibilité de réduire l'ensemble des coûts d'appui ou de déroger à leur application pour les contributions remplissant les conditions requises.

Cette modification est prise en compte dans la version révisée de l'alinéa (d) de l'article XIII.4 du Règlement général, figurant à l'annexe II.

83. Les réductions ou dérogations accordées au titre de l'alinéa (d) de l'article XIII.4 feront l'objet d'un rapport présenté au Conseil chaque année à sa session annuelle, comme indiqué à l'alinéa (f) de l'article XIII.4 révisé du Règlement général figurant à l'annexe II.

Recommandation 5: Préserver la souplesse d'application des taux de recouvrement des CAD relatifs aux services communs que le PAM est tenu d'assurer et veiller à ce que le Règlement général et le Règlement financier permettent, dans ces cas, d'appliquer plus d'un taux de recouvrement des CAD dans un même pays

84. Il est également proposé de continuer à laisser une certaine souplesse dans le cadre de l'établissement du taux de recouvrement des CAD s'agissant des services relevant du mandat du PAM. La formulation proposée pour l'alinéa (a) de l'article XIII.4 du Règlement général présentée à l'annexe II est cohérente avec la souplesse initialement consentie par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017²⁸.

Recommandation 6: Continuer de traiter les recettes générées par les prestations de services à la demande séparément des contributions telles qu'elles sont définies à l'article I du Règlement financier et dont il est question à l'article XIII.4 du Règlement général

85. Le PAM fournit de temps à autre des services à la requête de tierces parties contre recouvrement des coûts directs. Les services fournis à la partie requérante comprennent, entre autres, le transport, l'approvisionnement en articles non alimentaires, l'entreposage, le logement, l'ingénierie ou encore des solutions informatiques.
86. Les activités de prestation de services sont intégrées dans le PSP du pays concerné, mais il est entendu que les recettes générées par ces activités sont traitées différemment de la manière dont sont traitées les contributions. La façon dont le recouvrement intégral des coûts se fait pour les activités de prestation de services diffère également de la façon dont les contributions sont traitées. Il est proposé de rendre compte de cette distinction dans le Règlement financier, notamment par l'ajout d'une nouvelle définition aux articles 1.1 et 4.8 du Règlement financier et l'ajustement des articles 4.1, 10.2, 10.3 et 10.9 du Règlement financier, comme indiqué à l'annexe II.

Recommandation 7: Inclure les fonds d'affectation spéciale propres aux pays dans le budget de portefeuille de pays et conserver les fonds d'affectation spéciale au niveau du Siège et au niveau régional

87. Dans le dispositif de la feuille de route intégrée, toutes les activités effectuées au niveau du pays doivent être répertoriées comme programme ou prestation de service, y compris les

²⁷ Lorsque des contributions en nature sont inscrites au budget dans la catégorie des coûts de mise en œuvre ou dans celle des coûts de transfert, tant les CAD que les CAI doivent être recouverts sur les contributions, conformément au principe du recouvrement intégral des coûts.

²⁸ Décision 2017/EB.2/2 du Conseil d'administration.

activités intégralement financées par des contributions du gouvernement hôte, qui par le passé étaient souvent traitées en tant que "fonds d'affectation spéciale". Il n'y aura donc plus de fonds d'affectation spéciale au niveau des pays. Ces fonds continueront cependant d'exister au niveau régional et du Siège afin d'améliorer les capacités organisationnelles et l'efficacité du PAM, et son aptitude à travailler dans les domaines thématiques. Il convient de noter que l'administration des fonds d'affectation spéciale ne changera pas. Conformément à la pratique actuelle, le Directeur exécutif continuera d'être responsable du recouvrement intégral des coûts et aura le pouvoir de fixer le taux à appliquer au recouvrement des coûts d'appui indirects en tenant compte des contributions versées aux fonds d'affectation spéciale et aux comptes spéciaux. Ces modifications figurent aux articles 4.6, 5.1, 5.2, 10.3, 10.4 et 11.3 révisés du Règlement financier.

Recommandation 8.a: Appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions versées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes, et présenter le taux proposé dans le plan de gestion

88. Actuellement, lorsque des activités extrabudgétaires sont planifiées, financées et gérées au niveau du pays et mises en œuvre au titre d'un fonds d'affectation spéciale, le taux de recouvrement des CAI peut être établi à 4 pour cent. En effet, ces activités sont indépendantes des programmes du PAM et entraînent des coûts d'appui plus faibles, car le Siège du PAM fournit un appui minimal.
89. Comme indiqué au paragraphe 87, il n'y aura plus de fonds d'affectation spéciale au niveau des pays, et les activités mises en œuvre dans ce cadre seront désormais intégrées dans le dispositif de la feuille de route intégrée, ce qui signifie que les contributions des gouvernements hôtes à leurs propres programmes seraient soumises au taux standard de recouvrement des CAI du PAM. Il a toutefois été convenu que les activités du type de celles financées par un fonds d'affectation pourraient se poursuivre, avec un soutien des gouvernements hôtes à leurs propres programmes, et un appui minimal du Siège.
90. Comme indiqué au paragraphe 58 du document de référence présenté à la consultation informelle du 25 juillet 2018, le PAM a reçu environ 166 millions de dollars par an sous la forme de contributions fournies par les gouvernements hôtes en faveur de leurs propres programmes entre 2011 et 2016. L'analyse de ces contributions – à l'exclusion des dispositifs de couplage et des contributions de contrepartie en espèces des gouvernements – a montré que l'application d'un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent dans tous les cas se serait traduite par un manque à gagner d'environ 1 million de dollars par an au titre du recouvrement des CAI sur ces contributions²⁹.
91. La direction s'est penchée sur la question de savoir s'il fallait appliquer le taux standard de recouvrement des CAI ou bien un taux réduit aux contributions en nature d'un gouvernement hôte lorsque celles-ci sont couplées à des contributions en espèces³⁰. À la suite des observations communiquées lors de la consultation informelle du 25 juillet et de l'examen interne, la direction propose d'appliquer le taux standard de recouvrement des CAI à ces contributions des gouvernements hôtes afin de couvrir les dépenses encourues pour faciliter la mise en place du dispositif de couplage.

²⁹ L'analyse ne tient pas compte des contributions versées dans le cadre d'accords de couplage et des contributions de contrepartie en espèces versées par les gouvernements, pour lesquelles aucun montant de CAI n'est réclamé au gouvernement hôte.

³⁰ L'analyse concernait les contributions en nature d'un montant total de 470 millions de dollars reçues de gouvernements hôtes dans le cadre d'un accord de couplage et destinées à des opérations menées dans les pays de ces gouvernements. Comme indiqué au paragraphe 59 du document de référence discuté à la consultation informelle du 25 juillet 2018, si un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent avait été appliqué aux contributions en espèces couplées à des contributions en nature, le montant des CAI non perçu aurait été d'environ 3,7 millions de dollars par an.

92. La direction recommande d'appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions fournies par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée. L'application d'un taux réduit encouragerait les gouvernements hôtes à apporter leur appui à ces programmes et à les prendre en main. Dès lors que le taux de recouvrement des CAI fixé pour les contributions des gouvernements hôtes à leurs propres programmes permet de recouvrer l'intégralité des coûts, il n'est pas nécessaire d'en faire état dans le Règlement général. En revanche, il est proposé que le Conseil fixe chaque année, au moyen du Plan de gestion, le taux approprié de recouvrement des CAI à appliquer à ces contributions.
93. Il convient de noter que le Directeur exécutif rendrait compte chaque année des contributions versées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes auxquelles le taux réduit de recouvrement des CAI a été appliqué. Cette information figurerait dans le rapport du Directeur exécutif sur l'utilisation des contributions et les dérogations présenté chaque année pour information à la session annuelle du Conseil, conformément aux articles XII.4 et XIII.4 (h) du Règlement général.

Recommandation 8.b: Appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions fournies par les gouvernements de pays en développement ou de pays en transition, et présenter le taux proposé dans le plan de gestion

94. La direction propose d'appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions fournies par les gouvernements de pays en développement ou de pays en transition³¹. Cette proposition est conforme à l'article XIII.2 du Statut, qui stipule:

Les donateurs peuvent apporter des contributions en produits, en espèces et en services acceptables appropriés, conformément aux dispositions du Règlement général issu du présent Statut. Sauf disposition contraire du Règlement général concernant les pays en développement, les pays en transition et d'autres donateurs non habituels, ou d'autres cas exceptionnels, chaque donateur doit verser les montants nécessaires pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés à ses contributions.

95. Le critère de sélection des États ayant droit à une assistance pour assurer le recouvrement intégral des coûts a été élargi par le Conseil lorsqu'il a approuvé la stratégie décrite dans le document de 2004 intitulé "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – Élargissement de la base de donateurs du PAM"³². Ce critère, qui est également utilisé pour déterminer les donateurs susceptibles de bénéficier du dispositif de couplage, est défini ainsi: "Pour déterminer si un État membre qui ne peut assurer [le] recouvrement [intégral des coûts] a le droit de bénéficier de mesures spéciales [...], le PAM propose d'utiliser comme critère le revenu national brut par habitant. Les pays ayant droit à une assistance pour assurer le recouvrement intégral des coûts seront les pays les moins avancés, les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui sont définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)."³³.
96. Ce taux réduit contribuerait à encourager l'apport de contributions supplémentaires, comme le préconise la stratégie pour l'élargissement de la base de donateurs et le

³¹ Cette recommandation a été révisée suite aux discussions qui ont eu lieu à la session annuelle de 2018 et lors de consultations informelles et prévoit désormais qu'un taux réduit de recouvrement des CAI s'appliquerait aux contributions versées par tous les pays remplissant les conditions requises, y compris les gouvernements hôtes.

³² WFP/EB.3/2004/4-C.

³³ La liste des pays remplissant les conditions requises est disponible à l'adresse <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>.

renforcement des partenariats décrite dans le document de 2004 intitulé "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – Élargissement de la base de donateurs du PAM"³⁴.

97. Il convient de noter qu'une analyse des contributions reçues entre 2011 et 2016³⁵, sur la base des critères susmentionnés, montre qu'il y aurait eu pendant cette période un manque à gagner d'environ 0,3 million de dollars, soit 50 000 dollars par an, au titre du recouvrement des CAI si un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent avait été appliqué.
98. Lorsque ces contributions ne sont pas affectées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes, et étant donné que le coût réel de gestion et d'administration de ces contributions est analogue à celui des contributions ordinaires, il ne serait pas possible de recouvrer intégralement les coûts avec le taux réduit de recouvrement des CAI. L'approbation du taux réduit nécessiterait l'ajout d'une nouvelle clause à l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général, prévoyant une exception au principe du recouvrement intégral des coûts défini dans cet article, et l'adoption d'un taux distinct de recouvrement des CAI – parallèlement au taux institutionnel – dans le plan de gestion. Le Conseil d'administration pourrait statuer sur l'utilisation de ce taux chaque année, dans le cadre de son examen du plan de gestion.
99. On remarquera que la notification exigée au titre de l'alinéa (h) actuel de l'article XIII.4 du Règlement général a été élargie pour tenir compte de la recommandation 8.b dans la nouvelle version de l'alinéa (f) de ce même article. Ainsi, le Directeur exécutif rendra compte chaque année des contributions des gouvernements de pays en développement et de pays en transition auxquelles ce taux de recouvrement des CAI a été appliqué. Cette information figurera dans le document intitulé "Rapport du Directeur exécutif sur l'utilisation des contributions et les dérogations (articles XII.4 et XIII.4 (h) du Règlement général)" présenté chaque année pour information à la session annuelle du Conseil. La direction pourrait y ajouter une analyse précisant si l'application d'un taux réduit de recouvrement des CAI a un impact sensible sur les contributions.
100. On notera par ailleurs que dans le cas des contributions relevant de ces deux catégories – à savoir les contributions de gouvernements hôtes à leurs propres programmes et les contributions de pays en développement et de pays en transition - c'est l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général qui prévaudra, comme indiqué au paragraphe 98.

Recommandation 9: Remanier l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général pour exonérer les contributions versées à la Réserve opérationnelle du paiement des CAI

101. La direction propose également d'étendre le principe défini à l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général – qui prévoit actuellement une exemption des CAI applicables aux contributions en espèces affectées au budget AAP ou à des activités connexes – aux contributions destinées à la Réserve opérationnelle du PAM. La Réserve opérationnelle est constituée dans le cadre du Fonds général pour garantir la continuité des opérations en cas de déficit temporaire de ressources. Conformément au document de politique générale de 2014³⁶, la réserve est également mise à contribution pour fournir des prêts internes en faveur des opérations. Actuellement, l'effet de levier est de 6/1, ce qui signifie que pour chaque dollar de contribution de donateurs en faveur de la Réserve opérationnelle, 6 dollars supplémentaires sont disponibles pour les prêts internes en faveur de projets. Jusqu'ici, il n'y a jamais eu de contributions directes de donateurs en faveur de la Réserve opérationnelle, de sorte que la proposition d'extension de l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du

³⁴ WFP/EB.3/2004/4-C.

³⁵ Exception faite des contributions telles que celles relevant d'accords de couplage qui ne génèrent aucun CAI.

³⁶ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

Règlement général n'aurait pas d'incidence sur les niveaux actuels du produit du recouvrement des CAI.

102. Le PAM propose d'ajuster l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général pour inclure les contributions à la Réserve opérationnelle. Cet amendement est inclus dans la version révisée de l'alinéa (b) de l'article XIII.4 du Règlement général figurant à l'annexe II.

Autres points à soumettre au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018

103. Parallèlement aux modifications ci-dessus à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM, la direction souhaite obtenir l'approbation du Conseil sur plusieurs autres points:
- a) des modalités de gouvernance temporaires pour certains PSP et PSPP, qui seront examinées par le Conseil à sa première session ordinaire de 2019;
 - b) la prolongation de certains PSPP-T afin de permettre l'approbation des PSP et des PSPP par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2019; et
 - c) la prolongation du système fondé sur les projets pour une courte période en 2019 pour certaines activités.

Modalités de gouvernance temporaires pour certains PSP et PSPP à examiner lors de la première session ordinaire de 2019

104. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil a approuvé³⁷ des modalités de gouvernance temporaires devant permettre à certains bureaux de pays lui soumettant un PSP pour approbation à sa première session ordinaire de 2018 de poursuivre la mise en œuvre de certaines activités en cours pendant les trois premiers mois de 2018 dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée. Ces modalités prévoyaient que le Conseil approuverait les PSPP de courte durée par correspondance. Seules des activités reposant sur des projets déjà approuvés devaient être mises en œuvre, ce qui signifiait qu'aucune nouvelle activité ne pouvait être lancée avant l'approbation des PSP par le Conseil à sa première session ordinaire.
105. Il est prévu que le Conseil examine huit PSP et trois PSPP³⁸ soumis pour approbation à sa première session ordinaire de 2019. À l'heure actuelle, plusieurs bureaux de pays ont indiqué qu'ils souhaiteraient faire débiter leurs PSP ou PSPP le 1^{er} janvier 2019, notamment pour commencer à assumer la charge de travail connexe et pour être en phase avec les pays voisins ayant déjà adopté le dispositif fondé sur les PSP. La direction propose de suivre la même approche que celle adoptée pour les PSP examinés à la première session ordinaire de 2017 et il demande donc au Conseil d'approuver des modalités provisoires de gouvernance permettant à un certain nombre de bureaux de pays de soumettre leur PSP ou PSPP à la première session ordinaire de 2019 afin de mettre en œuvre certaines activités en cours dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée durant les trois premiers mois de 2019.
106. Selon une procédure analogue à celle de l'année dernière, les projets de descriptifs de PSP et de PSPP qui seront examinés à la première session ordinaire de 2019 seront communiqués début décembre, et les États membres auront 20 jours civils pour faire part de leurs éventuelles observations. En outre, chaque bureau de pays concerné publiera en

³⁷ WFP/EB.2/2017/11.

³⁸ Des PSP pour le Bhoutan, le Cambodge, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Malawi, le Nicaragua, le Nigéria, et la République dominicaine et des PSPP pour la République populaire démocratique de Corée, l'Éthiopie et la Libye seront présentés au Conseil pour approbation.

même temps le texte d'un PSPP de courte durée, d'une longueur de trois à cinq pages, exposant les effets directs stratégiques visés, les activités à mettre en œuvre et les enveloppes budgétaires à utiliser au cours de la période allant du 1^{er} janvier au 31 mars 2019. Le Conseil sera invité à approuver par correspondance les PSPP de courte durée, en conformité avec l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration.

107. Des contrôles portant sur les programmes et les budgets seront mis en place pour veiller à ce que la mise en œuvre durant la période allant du 1^{er} janvier au 31 mars 2019 assure la continuité des opérations et soit cohérente avec les activités en cours et les effets directs stratégiques. Il s'agirait des contrôles suivants:
- i) Contrôle des programmes: interdire aux bureaux de pays de mettre en œuvre de nouvelles activités ou de définir de nouveaux effets directs stratégiques non inclus dans leurs projets déjà approuvés et activités en cours. Le PSPP de courte durée définira les activités à mettre en œuvre au cours de la période de trois mois, et il devra être examiné en même temps que le descriptif du PSP ou du PSPP complet présenté au Conseil. Il indiquera également les nouvelles activités du PSP, qui ne seront mises en œuvre qu'une fois que ce dernier aura été approuvé par le Conseil. Le bureau de pays présentera une analyse des bénéficiaires pendant la période couverte par le PSPP de courte durée, avec leur nombre total et leur ventilation par effet direct stratégique, activité, niveau, modalité et sexe.
 - ii) Contrôle budgétaire: le but serait de veiller à ce que seul le montant budgétaire des trois premiers mois de la première année du PSP ou du PSPP soit programmé dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS), sauf en ce qui concerne le prépositionnement des produits. Le PSPP de courte durée comportera une ventilation indicative des coûts par effet direct stratégique et en fonction des quatre macrocatégories de coûts, tant pour la durée intégrale du PSP que pour la période de trois mois.
108. Le PSPP de courte durée serait incorporé dans le PSP ou le PSPP lors de l'approbation de ces derniers par le Conseil à sa première session ordinaire de 2019 afin d'éviter toute répétition de transfert de ressources ou d'autres processus.

Prolongation de certains PSPP-T afin de permettre l'approbation des PSP et des PSPP par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2019

109. La politique en matière de plans stratégiques de pays définit les procédures devant permettre aux bureaux de pays de passer de la structure de projets existante au nouveau cadre programmatique. Le paragraphe 41 de cette politique indique que les PSPP établis à partir de descriptifs de projet entérinés précédemment doivent être approuvés par le Directeur exécutif pour une période maximale de 18 mois en attendant l'adoption de PSP fondés sur des examens stratégiques. Il est prévu que les bureaux de pays du PAM mettent à profit cette période de 18 mois pour élaborer et soumettre un PSP ou un PSPP au Conseil pour approbation.
110. Au 1^{er} octobre 2018, 36 bureaux de pays mettaient en œuvre des PSPP-T fondés sur des projets précédemment entérinés par le Directeur exécutif et approuvés par ce dernier. Ces bureaux de pays s'emploient à élaborer des PSP ou des PSPP qui seront soumis au Conseil pour approbation. Pour que le nombre total de PSP et de PSPP présentés à la session annuelle de 2019 ne soit pas supérieur à 15, la direction propose que certains bureaux de pays soumettent leur PSP ou leur PSPP à la deuxième session ordinaire de 2019. Pour que cette proposition puisse se concrétiser, le Conseil est invité à donner l'autorisation de porter à 24 mois (à savoir jusqu'en décembre 2019) la durée de certains PSPP-T fondés sur des projets précédemment entérinés et approuvés par le Directeur exécutif pour une durée de 18 mois.

111. Conformément à la procédure approuvée à la session annuelle de 2017, et sous réserve que le Conseil approuve la prolongation jusqu'en décembre 2019 de la période de transition vers la feuille de route intégrée, le Conseil est invité à approuver le recours à la procédure d'approbation par correspondance, conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration pour permettre aux bureaux de pays concernés de prolonger la durée de leur PSPP-T. Les membres du Conseil seraient informés lorsque les prolongations proposées et les révisions budgétaires correspondantes seraient mises en ligne, et disposeraient de 10 jours ouvrables pour communiquer leurs observations au Secrétariat.

Prolongation du système fondé sur les projets pour une courte période en 2019 pour certaines activités ne pouvant basculer vers le dispositif de la feuille de route intégrée

112. Si cela s'avère nécessaire pour assurer la continuité des opérations, certains bureaux de pays pourraient devoir, pour une période limitée au début de 2019, exécuter des activités dans le cadre du système fondé sur les projets et parallèlement, mettre en œuvre leur PSP, PSPP ou PSPP-T.
113. À cet effet, la direction demande au Conseil d'autoriser la prorogation des cadres de programmation, de financement et de résultats actuels relevant du système fondé sur les projets ainsi que du Règlement général et du Règlement financier en vigueur (non révisé) pour ces activités.

ANNEXE I

Autres enseignements tirés de l'expérience en 2018

1. Comme indiqué aux paragraphes 19 et 20 du présent document, les enseignements tirés de l'expérience ont été systématiquement collectés auprès des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège et complétés par d'autres mécanismes de contrôle du PAM, notamment l'audit interne, l'audit externe et l'évaluation. L'audit interne de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée a été transmis aux États membres à la mi-2018, les conclusions de l'évaluation stratégique des PSP mis en œuvre à titre pilote et la réponse de la direction seront présentées à la deuxième session ordinaire de 2018, et les conclusions de l'audit opérationnel et de conformité relatif à la structure de budget de portefeuille de pays seront soumises au Conseil à sa session annuelle de 2019.

Processus d'examen stratégique Faim zéro

2. La préparation des examens stratégiques Faim zéro donne au PAM l'occasion de se repositionner et de définir ses propositions de valeur, et les bureaux de pays continuent de constater l'utilité que revêt ce processus pour transposer les ODD au niveau des pays. L'analyse de la situation réalisée sous la houlette des pays fournit non seulement un état des lieux solide qui facilitera la mesure des progrès accomplis pour atteindre les cibles nationales de l'ODD 2, mais aussi des arguments solides en faveur de la participation du PAM à la mise en œuvre de mesures collectives prioritaires, ainsi que des mesures prioritaires d'autres acteurs, destinées à accélérer l'élimination de la faim. On trouvera ci-après d'autres enseignements.
3. *Intégrer le processus d'examen stratégique Faim zéro aux structures et processus existants.* L'examen stratégique Faim zéro est conçu pour s'inscrire dans le débat public sur la sécurité alimentaire et la nutrition et non pour créer un espace parallèle ou séparé. À cette fin, les mécanismes existants se sont avérés déterminants pour assurer la cohésion avec les efforts de transposition des ODD au niveau des pays et de planification nationale. Au moment d'organiser un processus d'examen stratégique, et avant de créer une structure supplémentaire qui risque de faire double emploi, les parties prenantes devraient étudier si les mécanismes existants ne peuvent pas prendre en charge le rôle de conseil consultatif pour l'examen, approfondir la recherche analytique et plaider pour que l'élimination de la faim soit incluse dans le programme national d'action.
4. *Consultations infranationales.* Les conclusions des examens stratégiques Faim zéro doivent guider la planification nationale du développement en suivant une approche visant à associer l'ensemble de la société et en tenant compte des points de vue de diverses parties prenantes. Outre qu'elles font participer les représentants de la société civile d'organisations non gouvernementales, d'associations ou du secteur privé au processus de consultation ou en tant que membre du comité consultatif, les consultations infranationales se sont également avérées efficaces pour définir les positions et les dynamiques régionales et veiller à ce qu'elles soient prises en compte dans le texte de l'examen. Cela concerne plus particulièrement de grands pays tels que la République démocratique du Congo, l'Éthiopie et le Nigéria, où des consultations infranationales ont déjà eu lieu ou sont prévues, ou des pays où les entités infranationales disposent d'une autonomie importante comme au Kenya, où des responsabilités majeures sont déléguées par le pouvoir central aux comtés dans le cadre de la dévolution. C'est généralement le coordonnateur principal et/ou l'équipe de recherche indépendante qui, durant la phase de conception de l'examen stratégique Faim zéro, pose la question de savoir s'il convient d'organiser des consultations infranationales et ce sont les parties prenantes qui prennent la décision. Lorsque des consultations infranationales doivent avoir lieu, il convient de prévoir dès le départ un allongement des délais et une augmentation des coûts.

5. À la lumière des réformes en cours dans le système des Nations Unies, et notamment avec la probabilité que le PNUAD devienne le principal instrument de planification et de mise en œuvre des activités de développement des Nations Unies dans un pays, le PAM prévoit que l'examen stratégique Faim zéro jouera un rôle de plus en plus important pour éclairer les débats qui ont lieu au sein du système sur les questions liées à la réalisation de l'ODD 2. Ces examens pourraient continuer de faciliter la transposition inclusive de l'ODD 2 menée par les pays et contribuer à développer une compréhension commune des principaux problèmes et lacunes liés à la faim pour faciliter la mise au point du bilan commun de pays du PNUAD, notamment si les organismes ayant leur siège à Rome, ensemble, plaident en faveur de l'examen stratégique et lui apportent leur appui.

Dispositif des PSP

6. Les PSP continuent de jeter les bases de partenariats plus efficaces avec les gouvernements, la durée plus longue du dispositif des PSP contribuant à l'établissement de partenariats plus durables et à la coopération Sud-Sud. La planification de longue durée et la ligne de visée qui relie les résultats stratégiques du PAM aux activités continuent de donner davantage de cohérence et de hauteur de vue à la conception des programmes. Les bureaux de pays insistent également sur l'importance de prendre le temps nécessaire pour bien consulter les partenaires durant l'élaboration des PSP afin qu'ils comprennent bien le nouveau portefeuille d'activités du PAM et sa raison d'être.
7. La souplesse inhérente au dispositif des PSP est indispensable pour préserver la capacité d'intervention rapide du PAM dans des situations instables et face à des crises imprévues. Les révisions apportées jusqu'ici aux PSP ont mis en évidence la bonne capacité fonctionnelle du système des PSP, et témoignent d'une application rigoureuse des directives institutionnelles. Dans certains bureaux de pays, le contexte opérationnel a exigé de réviser le PSP en vigueur à plus d'une reprise; avec l'expérience, ces bureaux ont eu de moins en moins besoin de l'aide des bureaux régionaux et du Siège pour mettre au point les révisions. Les enseignements tirés de l'expérience et les recommandations correspondantes concernant les directives, les processus et les systèmes internes relatifs au dispositif de la feuille de route intégrée ainsi que leur application devraient faciliter, guider et améliorer les interventions du PAM à l'avenir.

Approbation des PSP et calendrier de mise en œuvre

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

Préparation organisationnelle

9. La Division des ressources humaines a réuni les enseignements tirés de l'expérience des bureaux de pays des vagues 1A et 1B et les a ajoutés au guide pratique mis à la disposition des bureaux de pays pour qu'ils se préparent à appliquer la feuille de route intégrée. Ce guide a été établi sur la base des enseignements et des avis pratiques fournis par les directeurs des bureaux du PAM des 12 pays pilotes; les sujets abordés concernent la

structure des bureaux et des effectifs, la composition des effectifs, les compétences du personnel et les plateformes de collaboration.

10. S'appuyant sur une analyse des structures organisationnelles des bureaux de pays pilotes, la Division des ressources humaines effectue actuellement des analyses similaires dans d'autres bureaux de pays afin de mettre au point une base de données permettant de donner des informations sur les configurations structurelles potentielles des bureaux de pays en fonction de leur taille. Les examens d'harmonisation structurelle réalisés en 2018 guideront et faciliteront la mise au point de modèles structurels et de directives visant à améliorer la cohérence des orientations fournies aux bureaux de pays.
11. La Division des ressources humaines a lancé un projet de deux ans qui a pour objectif de fournir un service plus structuré et cohérent aux bureaux de pays en les aidant – sur place ou à distance – à réaliser des examens d'harmonisation structurelle, à optimiser les structures organisationnelles, à appliquer les principes de planification des effectifs et à recenser les possibilités d'acquérir ou de renforcer les compétences qui seront nécessaires à long terme. La division a achevé la mise au point d'un cadre et d'un processus d'harmonisation structurelle et ajouté les directives en la matière au guide pratique "Concevoir un organisme dynamique" disponible en ligne. La division expérimente actuellement des projets d'harmonisation structurelle pour tester la méthodologie. Jusqu'ici, des missions expérimentales ont eu lieu dans deux bureaux de pays (Cambodge et Honduras) et des visites sont prévues dans sept autres bureaux de pays avant la fin de 2018. Généralement, ces examens sont suivis d'une analyse des formations nécessaires conduite par un expert, l'objectif étant que les effectifs des bureaux de pays aient les compétences requises pour mettre en œuvre les PSP.
12. En 2017, la Division des ressources humaines a dispensé à 80 administrateurs des ressources humaines une formation sur les questions prioritaires du modèle de capacité intégrée; cet exercice sera complété à l'avenir par des formations sur le tas visant à faciliter les examens d'harmonisation structurelle. La division prévoit de créer un vaste réseau d'experts et d'agents des ressources humaines ayant une solide expérience de l'harmonisation structurelle d'ici à la fin de 2019.

ANNEXE II

MODIFICATION DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL ET DU RÈGLEMENT FINANCIER DU PAM

Règlement général Texte actuel	Règlement général Texte proposé
<p>Article II.2 du Règlement général: Catégories d'activités</p> <p>Pour atteindre les objectifs du PAM, le Conseil établit les catégories d'activités suivantes:</p> <p>(a) la catégorie d'activité du développement, qui recouvre les programmes et les projets d'aide alimentaire destinés à appuyer le développement économique et social. Cette catégorie comprend également les projets de relèvement et de préparation aux catastrophes ainsi que l'assistance technique fournie aux pays en développement pour les aider à mettre en place ou à améliorer leurs propres programmes d'aide alimentaire;</p> <p>(b) la catégorie d'activité des secours d'urgence, qui englobe l'aide alimentaire destinée à répondre aux besoins d'urgence;</p> <p>(c) la catégorie d'activité des secours prolongés, qui recouvre l'aide alimentaire destinée à répondre aux besoins de secours prolongés; et</p> <p>(d) la catégorie d'activité des opérations spéciales pour les interventions menées afin de:</p> <p>(i) remettre en état et renforcer l'infrastructure nécessaire au transport et à la logistique pour permettre une livraison rapide et efficace de l'aide alimentaire, destinée en particulier à répondre aux besoins d'urgence et de secours prolongés; et</p> <p>(ii) renforcer la coordination dans le cadre du système des Nations Unies et avec d'autres partenaires grâce à la fourniture de services communs déterminés.</p>	<p>Article II.2 du Règlement général: Catégories d'activités</p> <p>Pour atteindre les objectifs du PAM, le Conseil établit les catégories d'activités suivantes:</p> <p>(a) les plans stratégiques de pays comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM établis sur la base d'une analyse menée par le pays concerné sur le développement durable;</p> <p>(b) les plans stratégiques de pays provisoires comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM établis sans le support d'une analyse menée par le pays concerné sur le développement durable;</p> <p>(c) les opérations d'urgence limitées comprennent les secours d'urgence dans un ou plusieurs pays pour lesquels il n'existe pas de plan stratégique de pays ou de plan stratégique de pays provisoire;</p> <p>(d) les plans stratégiques de pays provisoires de transition comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement qui doivent être menées à bien dans le pays concerné entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire.</p>

<p>Article VII.1 du Règlement général: Responsabilités du Directeur exécutif concernant les programmes, projets et autres activités</p> <p>Le Directeur exécutif s'assure que les programmes, projets et autres activités à mettre en œuvre sont rationnels, soigneusement programmés et orientés vers des objectifs valables; il veille en outre à ce que soient réunies les compétences techniques et administratives nécessaires et détermine si les pays bénéficiaires sont à même de mettre en œuvre lesdits programmes, projets et autres activités. Il lui appartient d'assurer la fourniture des produits et services acceptables comme convenu. Le Directeur exécutif prend les dispositions nécessaires pour évaluer les programmes de pays, les projets et les autres activités. Toutefois, il a la responsabilité de rechercher, en consultant le gouvernement bénéficiaire, les mesures propres à corriger les déficiences relevées dans le fonctionnement des programmes, projets et autres activités et peut mettre un terme à l'aide fournie au cas où les rectifications essentielles ne sont pas apportées.</p>	<p>Article VII.1 du Règlement général: Responsabilités du Directeur exécutif concernant les programmes, projets et autres activités</p> <p>Le Directeur exécutif s'assure que les programmes, projets et autres activités à mettre en œuvre sont rationnels, soigneusement programmés et orientés vers des objectifs valables; il veille en outre à ce que soient réunies les compétences techniques et administratives nécessaires et détermine si les pays bénéficiaires sont à même de mettre en œuvre lesdits programmes, projets et autres activités. Il lui appartient d'assurer la fourniture de produits, d'espèces, de produits non alimentaires ainsi que des services acceptables comme convenu. Le Directeur exécutif prend les dispositions nécessaires pour évaluer les programmes, les projets et les autres activités. Il a la responsabilité de rechercher, en consultant le gouvernement bénéficiaire, les mesures propres à corriger les déficiences relevées dans le fonctionnement des programmes, projets et autres activités et peut mettre un terme à l'aide fournie au cas où les rectifications essentielles ne sont pas apportées.</p>
<p>Article X.1 du Règlement général: Assistance locale pour l'élaboration des projets</p> <p>Lorsqu'ils établissent leur demande d'assistance en vertu de l'Article X du Statut, les gouvernements qui sollicitent l'aide du PAM font appel, dans la mesure du possible et comme de besoin, aux compétences nationales ou disponibles localement et notamment à celles de l'Organisation des Nations Unies, de la FAO, du PAM et d'autres organisations des Nations Unies. Les demandes sont normalement présentées par l'intermédiaire des représentants du PAM, qui tiennent pleinement informés les coordonnateurs résidents et, s'il y a lieu, les représentants d'autres institutions des Nations Unies.</p>	<p>Article X.1 du Règlement général: Assistance locale pour l'élaboration des programmes</p> <p>Lorsqu'ils établissent leur demande d'assistance en vertu de l'Article X du Statut, les gouvernements qui sollicitent l'aide du PAM font appel, dans la mesure du possible et comme de besoin, aux compétences nationales ou disponibles localement et notamment à celles de l'Organisation des Nations Unies, de la FAO, du PAM et d'autres organisations des Nations Unies. Les demandes sont normalement présentées par l'intermédiaire des représentants du PAM, qui tiennent pleinement informés les coordonnateurs résidents et, s'il y a lieu, les représentants d'autres organismes des Nations Unies.</p>

Article X.2 du Règlement général: Programmes de pays dans le cadre de l'aide au développement

(a) Dans le cadre du plan stratégique le Directeur exécutif présente au Conseil, pour examen et approbation, les programmes de pays pluriannuels que le PAM doit entreprendre, et qui sont intégrés dans les plans et priorités de développement des pays bénéficiaires.

(b) Pour faciliter la préparation d'un programme de pays, le PAM élabore un Schéma de stratégie de pays (SSP) en consultation avec le gouvernement et en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et d'autres organisations concernées. Le SSP établit des liaisons claires avec la Note de stratégie nationale ou avec les activités menées par le système des Nations Unies dans son ensemble, comme il convient, y compris une programmation conjointe chaque fois que possible.

(c) Le Directeur exécutif demande au Conseil de donner son avis sur les schémas de stratégie de pays et d'approuver les programmes de pays.

(d) L'approbation d'un programme de pays par le Conseil a pour effet de déléguer au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver les projets et les activités dudit programme de pays, comme défini à l'appendice du présent Règlement.

Article X.2 du Règlement général: Élaboration des programmes

(a) Le PAM travaille avec les gouvernements, en utilisant, le cas échéant, les analyses sur le développement durable menées par les pays pour évaluer les besoins et élaborer les programmes en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et autres organisations concernées.

(b) Les programmes doivent tenir compte des plans et des priorités des pays bénéficiaires en matière d'aide humanitaire et de développement et être reliées aux activités afférentes menées par le système des Nations Unies, y compris, lorsque cela est envisageable, au moyen d'une programmation conjointe.

(c) Tous les programmes:

- (i) définissent le type d'assistance à fournir par le PAM, les bénéficiaires ciblés, la zone géographique où l'assistance doit être fournie et les résultats escomptés;
- (ii) sont assortis d'un budget de portefeuille de pays qui comprend l'ensemble des coûts liés aux programmes, structuré selon les catégories de coûts suivantes:
 1. les coûts de transfert, qui comprennent la valeur monétaire des articles, espèces ou services fournis, ainsi que les dépenses connexes liées à la prestation;
 2. les coûts de mise en œuvre, qui correspondent aux dépenses directement imputables à la mise en œuvre d'activités données dans le cadre d'un programme, autre que les coûts de transfert;
 3. les coûts d'appui directs, qui correspondent à des dépenses, supportées au niveau d'un pays, qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités;
 4. les coûts d'appui indirects, qui sont des coûts qui ne peuvent être directement reliés à l'exécution du programme ou d'une activité.

<p>Article X.7 du Règlement général: Approbation des demandes</p> <p>(a) Le Directeur exécutif présente au Conseil, pour approbation, les propositions de projets de développement et les propositions de projets concernant des opérations prolongées de secours, sauf si le montant des demandes de projets reste dans les limites des pouvoirs qui lui sont délégués, auquel cas la décision lui appartient.</p> <p>(b) Les demandes d'aide d'urgence sont approuvées conformément à l'Article X.6 du Statut.</p>	<p>Article X.7 du Règlement général: Approbation des programmes</p> <p>(a) Le Directeur exécutif présente les programmes au Conseil pour approbation, ou les approuve en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, tels que décrits à l'appendice du présent Règlement général.</p> <p>(b) Les demandes d'aide d'urgence sont approuvées conformément à l'Article X.6 du Statut.</p> <p>(c) Le Directeur exécutif est responsable de la mise en œuvre des programmes une fois qu'ils ont été approuvés.</p>
<p>Article X.8 du Règlement général: Disponibilité des ressources</p> <p>Le Directeur exécutif veille à ce que les projets de développement présentés au Conseil pour approbation, et les projets de développement et les activités des programmes de pays approuvés par le Directeur exécutif, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués, puissent être exécutés dans la limite des ressources dont le PAM estime pouvoir disposer. La disponibilité des ressources est déterminée en comptabilisant les annonces de contribution et les contributions prévues pour l'année civile en cours, ainsi que les ressources que le PAM peut raisonnablement escompter recevoir au cours des cinq années civiles ultérieures, y compris les ressources qui pourraient être mises à disposition par le gouvernement bénéficiaire lui-même ou par des donateurs bilatéraux.</p>	<p>Article X.8 du Règlement général: Disponibilité des ressources</p> <p>Le Directeur exécutif veille à ce que les activités de développement présentées au Conseil pour approbation, ainsi que les activités de développement qu'il approuve dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués, puissent être exécutées dans la limite du montant estimé des ressources disponibles. La disponibilité des ressources est déterminée en comptabilisant les annonces de contribution et les contributions prévues pour l'année civile en cours, ainsi que les ressources que le PAM peut raisonnablement escompter recevoir au cours de la période d'exécution de l'activité de développement, y compris les ressources qui pourraient être mises à disposition par le gouvernement bénéficiaire lui-même ou par des donateurs bilatéraux.</p>
<p>Article XI.1 du Règlement général: Dispositions devant figurer dans les accords relatifs aux programmes et aux projets d'aide alimentaire</p> <p>Outre les conditions d'exécution des activités proposées dans le cadre des programmes et projets approuvés, les accords doivent préciser l'aide que devront fournir d'autres organismes ou institutions; les conditions de livraison des produits; les obligations du gouvernement en ce qui concerne l'utilisation des produits fournis, notamment l'emploi et le contrôle de toutes recettes en monnaie locale provenant de leur vente, et en ce qui concerne les dispositions prises pour leur stockage, leur transport intérieur et leur distribution; les obligations du gouvernement concernant la prise en charge de toutes dépenses à partir du point de livraison, y compris les droits d'importation, les taxes et prélèvements, redevances et droits de quai; lesdits accords indiquent également toutes autres conditions qui auront été mutuellement jugées nécessaires à l'exécution du programme ou du projet et à son évaluation ultérieure. Lesdits accords</p>	<p>Article XI.1 du Règlement général: Dispositions devant figurer dans les accords relatifs à l'assistance</p> <p>Outre les modalités et conditions d'exécution des activités proposées dans le cadre des programmes approuvés, les accords doivent préciser l'assistance que devront fournir d'autres organismes ou institutions; les conditions de livraison des produits; les obligations du gouvernement en ce qui concerne l'utilisation des produits fournis, notamment l'emploi et le contrôle de toutes recettes en monnaie locale provenant de leur vente, et en ce qui concerne les dispositions prises pour leur stockage, leur transport intérieur et leur distribution; les obligations du gouvernement concernant la prise en charge de toutes dépenses à partir du point de livraison, y compris les droits d'importation, les taxes et prélèvements, redevances et droits de quai; lesdits accords indiquent également toutes autres conditions qui auront été mutuellement jugées nécessaires à l'exécution du programme et à son évaluation ultérieure. Lesdits accords sauvegardent le droit du</p>

<p>sauegardent le droit du PAM de surveiller toutes les phases de l'exécution des programmes et des projets, depuis le moment de la réception des produits dans le pays jusqu'à leur utilisation finale; prescrivent les vérifications de comptes nécessaires; et réservent au PAM la faculté de suspendre ou de retirer son assistance en cas de manquement grave aux engagements. Ils prévoient en outre la collecte de données sur la distribution des aliments et ses effets à long terme sur l'amélioration de l'état nutritionnel des bénéficiaires et sur le développement économique et social du pays, la tenue de registres complets sur l'utilisation de l'aide du PAM, y compris les documents relatifs au transport et à l'emmagasinage, et la communication au PAM, à sa demande, desdits registres.</p>	<p>PAM de surveiller toutes les phases de l'exécution des programmes, depuis le moment de la réception des produits dans le pays jusqu'à leur utilisation finale; prescrivent les vérifications de comptes nécessaires; et réservent au PAM la faculté de suspendre ou de retirer son assistance en cas de manquement grave aux engagements. Ils prévoient en outre la collecte de données sur la distribution des aliments et ses effets à long terme sur l'amélioration de l'état nutritionnel des bénéficiaires et sur le développement économique et social du pays, la tenue de registres complets sur l'utilisation de l'aide du PAM, y compris les documents relatifs au transport et à l'emmagasinage, et la communication au PAM, à sa demande, desdits registres.</p>
<p>Article XIII.1: Contributions Les contributions peuvent:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) être promises lors des conférences convoquées conjointement par le Secrétaire général et par le Directeur général et visent à atteindre le montant fixé de temps à autre par le Conseil pour les périodes de contributions qu'il détermine; (b) être annoncées lors de consultations périodiques sur les ressources; (c) être engagées à titre spécial par les donateurs, gouvernements ou institutions bilatérales; (d) se faire en réponse à des appels; (e) résulter d'autres campagnes de collectes de fonds, y compris auprès du secteur privé; (f) être effectuées sous toute autre forme que pourront définir l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO. 	<p>Article XIII.1: Contributions Les contributions peuvent:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) être promises lors des conférences convoquées conjointement par le Secrétaire général et par le Directeur général et visent à atteindre le montant fixé de temps à autre par le Conseil pour les périodes de contributions qu'il détermine; (b) être annoncées lors de consultations périodiques sur les ressources; (c) être engagées à titre spécial par les gouvernements ou institutions bilatérales; (d) se faire en réponse à des appels; (e) résulter d'autres campagnes de collecte de fonds, y compris auprès du secteur privé; (f) être effectuées sous toute autre forme que pourront définir l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO.
<p>Article XIII.2 du Règlement général: Spécification des contributions Les contributions versées à l'appui des objectifs du PAM tels qu'énoncés à l'Article II du Statut peuvent être effectuées sans restriction quant à leur utilisation ou être destinées à une ou plusieurs des utilisations suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) catégories d'activités; (b) programmes de pays, projets ou activités spécifiques à l'intérieur des catégories d'activités; ou (c) toute autre activité dont pourra décider le Conseil de temps à autre. 	<p>Article XIII.2 du Règlement général: Spécification des contributions Les contributions versées à l'appui des objectifs du PAM tels qu'énoncés à l'Article II du Statut peuvent être effectuées sans restriction quant à leur utilisation ou être destinées à des programmes ou activités spécifiquement définis.</p>

Article XIII.4 du Règlement général: Types de contributions

Conformément à l'Article XIII.2 du Statut, les dispositions ci-après s'appliquent aux différents types de contributions que reçoit le PAM:

(a) Les donateurs qui apportent des contributions en produits alimentaires ou des contributions en espèces affectées à l'achat de vivres fournissent également un apport suffisant en espèces, en services acceptables ou en articles non alimentaires acceptables pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et d'appui correspondant à leur contribution en produits, ces coûts étant calculés en appliquant les critères suivants:

(i) produits alimentaires: valeur à déterminer conformément aux dispositions de l'article XIII.6 du Règlement général;

(ii) transport extérieur: coût réel;

(iii) transport terrestre, entreposage et manutention (TTEM): taux moyen par tonne appliqué au projet; (iv) autres coûts opérationnels directs: taux moyen par tonne applicable à la composante alimentaire du projet;

(v) coûts d'appui directs: pourcentage des coûts opérationnels directs du projet; et

(vi) coûts d'appui indirects: pourcentage des coûts directs du projet, y compris les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs, tel qu'établi par le Conseil.

(b) Les donateurs apportant des contributions en espèces affectées à des activités qui ne comportent pas de distributions de vivres fournissent un montant en espèces suffisant pour couvrir l'ensemble des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à leurs contributions, ces coûts étant calculés en appliquant les critères suivants:

(i) coûts opérationnels directs: coûts réels;

(ii) coûts d'appui directs: pourcentage des coûts opérationnels directs du projet; et

(iii) coûts d'appui indirects: pourcentage des coûts directs du projet, y compris les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs, tel qu'établi par le Conseil.

(c) Les donateurs fournissant des articles non alimentaires acceptables qui ne sont pas directement associés à d'autres contributions apportent suffisamment

Article XIII.4 du Règlement général: Contributions

Conformément à l'Article XIII.2 du Statut, les dispositions ci-après s'appliquent aux contributions que reçoit le PAM:

(a) Sauf disposition contraire du présent Règlement général, les donateurs contribuent selon le principe de "recouvrement intégral des coûts", de manière à assurer le recouvrement par le PAM de l'intégralité des coûts des activités financées par les contributions, appliquant les critères de calcul ci-après aux catégories de coûts définies à l'article X.2 du présent Règlement.

(i) coûts de transfert et coûts de mise en œuvre, calculés sur la base de coûts estimés;

(ii) coûts d'appui directs, calculés sur la base d'un pourcentage spécifique à chaque pays, des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre;

(iii) coûts d'appui indirects, calculés sur la base d'un pourcentage, déterminé par le Conseil, des coûts de transfert, des coûts de mise en œuvre et des coûts d'appui directs;

(b) Les donateurs apportant des contributions en espèces qui ne font l'objet d'aucune affectation ou qui sont affectées au Compte d'intervention immédiate (CII) ou à la Réserve opérationnelle, ou qui sont destinées au budget administratif et d'appui aux programmes et activités connexes, ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour assurer le recouvrement intégral des coûts correspondant à leurs contributions, à condition que ces contributions ne se traduisent pas en une charge de suivi supplémentaire pour le Programme.

(c) Les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et autres pays donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil, peuvent fournir des contributions qui ne garantissent pas un recouvrement intégral des coûts lorsque:

(i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui est couverte par les contributions d'un ou de plusieurs autres donateurs, par la monétisation d'une partie de la contribution et/ou le recours au Fonds du PAM;

<p>d'espèces ou de services acceptables pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et d'appui correspondant à leur contribution.</p> <p>(d) Les donateurs fournissant des services acceptables qui ne sont pas directement associés à d'autres contributions apportent suffisamment d'espèces ou d'autres ressources acceptables pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et d'appui correspondant à leur contribution.</p> <p>(e) Les donateurs fournissant des contributions en espèces qui ne sont affectées à aucune fin particulière ou qui sont affectées au Compte d'intervention immédiate (CII), au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ou à des activités connexes ne sont pas tenus de fournir des espèces ou des services additionnels pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui correspondant à leur contribution, à condition que ces contributions n'entraînent pas l'établissement de rapports supplémentaires de la part du PAM.</p> <p>(f) Les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et d'autres pays donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil, peuvent fournir des contributions en produits ou en services uniquement, étant entendu que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui sont financés en ayant recours à un ou plusieurs autres donateurs, à la monétisation d'une partie de la contribution et/ou au Fonds du PAM; (ii) ces contributions sont dans l'intérêt du Programme et n'entraînent pas pour le PAM de surcharge disproportionnée de travail pour ce qui est de l'administration et de l'établissement de rapports; (iii) le Directeur exécutif juge qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution. <p>(g) Exceptionnellement, le Directeur exécutif peut réduire les coûts d'appui indirects ou déroger à leur application pour toute contribution en nature destinée à financer les coûts d'appui directs d'une ou plusieurs activités, lorsque le Directeur exécutif juge qu'une telle réduction ou dérogation est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM, étant entendu que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge de travail administratif ou l'établissement de rapports additionnels; 	<ul style="list-style-type: none"> (ii) ces contributions sont dans l'intérêt du Programme et n'entraînent pas pour le PAM de surcharge disproportionnée en termes de travail administratif et de suivi; (iii) le Directeur exécutif estime qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution. <p>(d) Exceptionnellement, le Directeur exécutif peut réduire les coûts d'appui indirects et, le cas échéant, les coûts d'appui directs ou déroger à leur application pour les contributions déterminées par le Conseil, lorsqu'il juge qu'une telle réduction ou dérogation est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM, étant entendu que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge supplémentaire en termes de travail administratif et de suivi; (ii) en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts applicables sont négligeables. <p>(e) Le Conseil définit le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicable aux contributions des gouvernements de pays en développement et de pays en transition, tels que déterminés par le Conseil.</p> <p>(f) Les contributions visées aux alinéas (c) et (e) ci-dessus et les réductions ou dérogations consenties en vertu de l'alinéa (d) ci-dessus sont notifiées au Conseil d'administration lors de sa session annuelle.</p>
---	---

<p>(ii) en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts d'appui indirects applicables sont négligeables.</p> <p>(h) Les contributions visées au paragraphe (f) et les réductions ou dérogations mentionnées au paragraphe (g) ci-dessus sont notifiées au Conseil d'administration à sa session annuelle.</p>	
<p>Article XIII.6: Détermination de la valeur des promesses de contributions en produits et des services</p> <p>Les contributions en produits, en totalité ou en partie, sont comptabilisées au moment où elles sont confirmées au PAM à leur juste valeur. Les indicateurs de la juste valeur incluent notamment les cours en vigueur sur le marché mondial, le prix déterminé en application de la Convention relative à l'aide alimentaire ou le prix indiqué sur la facture du donateur. La valeur des contributions en articles non alimentaires et en services acceptables est calculée sur la base de leur juste valeur par référence aux cours du marché mondial ou, s'il s'agit d'un service de caractère local, au prix figurant sur le contrat passé par le Directeur exécutif. La valeur des contributions en services de personnel est calculée en appliquant le barème des coûts standard du PAM lorsque ceux-ci reflètent la juste valeur.</p>	<p>Article XIII.6: Détermination de la valeur des promesses de contributions en produits et des services</p> <p>Les contributions en produits, en totalité ou en partie, sont comptabilisées au moment où elles sont confirmées au PAM à leur juste valeur. Les indicateurs de la juste valeur incluent notamment les cours en vigueur sur le marché mondial, le prix déterminé en application de la Convention relative à l'assistance alimentaire ou le prix indiqué sur la facture du donateur. La valeur des contributions en articles non alimentaires et en services acceptables est calculée sur la base de leur juste valeur par référence aux cours du marché mondial ou, s'il s'agit d'un service de caractère local, au prix figurant sur le contrat passé par le Directeur exécutif. La valeur des contributions en services de personnel est calculée en appliquant le barème des coûts standard du PAM lorsque ceux-ci reflètent la juste valeur.</p>

Règlement financier Texte actuel <i>(Note: dans cette colonne, l'absence de texte signifie qu'il n'y a pas de disposition en vigueur et qu'il est proposé d'ajouter une nouvelle disposition dont l'énoncé figure dans la colonne présentant le texte proposé pour le règlement financier)</i>	Règlement financier Texte proposé <i>(Note: , l'absence de texte dans cette colonne signifie qu'il est proposé de supprimer la disposition figurant dans la colonne présentant le texte actuel du règlement financier).</i>
	L'expression "Accord d'assistance" désigne un document , quelle qu'en soit la dénomination, qui est établi conformément aux dispositions de l'Article XI du Statut.
L'expression " Exercice biennal " désigne deux exercices financiers débutant le 1 ^{er} janvier des années paires.	
L'expression " Appel élargi " désigne un appel lancé par le PAM uniquement ou conjointement avec d'autres fonds, programmes ou organismes, concernant un projet régional ou plusieurs projets, activités ou programmes de pays individuels.	L'expression " Appel élargi " désigne un appel lancé par le PAM uniquement ou conjointement avec d'autres fonds, programmes ou organismes, concernant un projet régional ou plusieurs projets, activités ou programmes individuels.
	L'expression " Budget de portefeuille de pays " désigne le budget d'un programme.
L'expression " Programme de pays " désigne tout programme de pays approuvé par le Conseil conformément aux dispositions de l'Article VI.2 (c) du Statut.	
L'expression " Contribution multilatérale à emploi spécifique " désigne une contribution qui n'est pas versée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération d'urgence précise et que le donateur prescrit d'utiliser pour une ou plusieurs activités spécifiques dont l'initiative revient au PAM ou pour un ou plusieurs programmes de pays spécifiques.	L'expression " Contribution multilatérale à emploi spécifique " désigne une contribution qui n'est pas versée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération d'urgence précise et que le donateur prescrit d'utiliser pour une ou plusieurs activités spécifiques dont l'initiative revient au PAM ou pour un ou plusieurs programmes spécifiques.
L'expression " Coûts d'appui directs " désigne les coûts qui ont directement trait à l'appui d'une opération et qui n'auraient plus lieu d'être si cette activité cessait.	L'expression " Coûts d'appui directs " désigne les dépenses supportées au niveau d'un pays qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités
L'expression " Recouvrement intégral des coûts " désigne le recouvrement des coûts opérationnels, des coûts d'appui directs et des coûts d'appui indirects dans leur intégralité.	L'expression " Recouvrement intégral des coûts " désigne le recouvrement de l'ensemble des coûts associés aux activités financées par une contribution ou par le paiement d'une prestation de services.

L'expression " Fonds général " désigne l'unité comptable établie pour inscrire, à des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des coûts d'appui indirects, des recettes accessoires, de la réserve opérationnelle et des contributions qui ne sont pas affectées à une catégorie d'activités, un projet ou une opération bilatérale spécifiques.	L'expression " Fonds général " désigne l'unité comptable établie pour enregistrer sous des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des coûts d'appui indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions qui ne sont pas affectées à un fonds de catégorie d'activités, un fonds d'affectation spéciale ou un compte spécial.
	L'expression " Coûts de mise en œuvre " désigne les dépenses directement liées à la mise en œuvre d'une activité dans le cadre d'un programme, autre que les coûts liés aux transferts.
L'expression " Coûts d'appui indirects " désigne les coûts afférents à l'appui de l'exécution de projets et d'activités mais qui n'ont pas directement trait à leur mise en œuvre.	L'expression " Coûts d'appui indirects " désigne les coûts qui ne peuvent être directement reliés à l'exécution d'un programme ou d'une activité.
L'expression " Contribution multilatérale " désigne une contribution dont le PAM décide de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation; elle peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel élargi dont le PAM décide, dans le cadre général de cet appel, de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation. En pareils cas, le donateur convient qu'il se satisfera des rapports présentés au Conseil.	L'expression " Contribution multilatérale " désigne une contribution dont le PAM décide de la destination (programme ou activités du PAM) et de l'utilisation; elle peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel élargi dont le PAM décide, dans le cadre général de cet appel, de la destination (programme ou activités du PAM) et de l'utilisation. En pareils cas, le donateur convient qu'il se satisfera des rapports présentés au Conseil.
L'expression " Coûts opérationnels " désigne tous les coûts autres que les coûts d'appui directs et indirects associés aux projets et activités du PAM.	L'expression " Coûts opérationnels " désigne les coûts de transfert et les coûts de mise en œuvre associés à un programme.
	Le terme " Programme " désigne un programme approuvé conformément aux dispositions de l'alinéa (c) de l'article VI.2 du Statut.
L'expression " Accord de projet " désigne un document qui est établi, quelle qu'en soit la dénomination, conformément aux dispositions de l'Article XI du Statut.	
	L'expression " Prestation de services " désigne la fourniture de services, conformes aux buts, aux politiques et aux activités du PAM, à une tierce partie en échange d'un paiement.
	L'expression " Coûts d'appui " désigne les coûts d'appui indirects et les coûts d'appui directs d'un programme.
	L'expression " Coût de transfert " désigne un coût qui correspond à la valeur monétaire des articles, espèces ou services fournis, ainsi que les dépenses connexes liées à la prestation.

<p>L'expression "Budget du PAM" désigne l'élément de budget annuel du Plan de gestion approuvé chaque année par le Conseil; il présente les prévisions de ressources et de dépenses relatives aux programmes, projets et activités et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.</p>	<p>L'expression "Budget du PAM" désigne l'élément de budget annuel du Plan de gestion approuvé chaque année par le Conseil; il présente les prévisions de ressources et de dépenses relatives aux programmes et aux activités et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.</p>
<p><i>IV: Ressources</i></p> <p>Article 4.1 du Règlement financier: Les ressources financières du PAM se composent comme suit:</p> <p>(a) contributions versées conformément à l'Article XIII du Statut;</p> <p>(b) recettes accessoires, y compris les intérêts perçus sur les placements; et</p> <p>(c) contributions reçues en dépôt, comme stipulé à l'Article V du Règlement financier.</p>	<p><i>IV: Ressources</i></p> <p>Article 4.1 du Règlement financier: Les ressources financières du PAM se composent comme suit:</p> <p>(a) contributions versées conformément à l'Article XIII du Statut;</p> <p>(b) recettes accessoires, y compris les intérêts perçus sur les placements;</p> <p>(c) contributions reçues en dépôt, comme indiqué à l'article V du présent Règlement financier; et</p> <p>(d) paiements reçus pour une prestation de services conformément à l'article 4.8 du Règlement financier.</p>
<p>Article 4.6 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut, conformément aux directives établies par le Conseil et en consultation avec le donateur et le pays bénéficiaire, approuver la vente de produits alimentaires s'il considère que les ressources en espèces ainsi obtenues peuvent contribuer plus efficacement aux objectifs des programmes de pays, des projets ou des activités en question. La responsabilité de la gestion des ressources financières dégagées incombe au détenteur du titre de propriété des produits au moment de la vente. Le Directeur exécutif reste responsable, en toute circonstance, du suivi de la gestion des ressources ainsi dégagées et prend à cet effet des dispositions pour la vérification des comptes ou d'autres mesures. Lorsque le Directeur exécutif décide qu'il est dans l'intérêt du projet ou de l'activité que le PAM assure la gestion des ressources financières dégagées appartenant au gouvernement bénéficiaire, le PAM passera un accord avec le gouvernement pour établir un fonds fiduciaire. Les responsabilités respectives du PAM, du donateur et du gouvernement bénéficiaire afférentes à la gestion dudit fonds sont définies conformément aux directives établies par le Conseil.</p>	<p>Article 4.6 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut, conformément aux directives établies par le Conseil et en consultation avec le donateur et le pays bénéficiaire, approuver la vente de produits alimentaires s'il considère que les ressources en espèces ainsi obtenues peuvent contribuer plus efficacement aux objectifs des programmes, des projets ou des activités en question. La responsabilité de la gestion des ressources financières dégagées incombe au détenteur du titre de propriété des produits au moment de la vente. Le Directeur exécutif reste responsable, en toute circonstance, du suivi de la gestion des ressources ainsi dégagées et prend à cet effet des dispositions pour la vérification des comptes ou d'autres mesures. Lorsque le Directeur exécutif décide qu'il est dans l'intérêt du programme, du projet ou de l'activité que le PAM assure la gestion des ressources financières dégagées appartenant au gouvernement bénéficiaire, le PAM passe un accord avec le gouvernement pour établir les modalités de la gestion de tels fonds. Les responsabilités respectives du PAM, du donateur et du gouvernement bénéficiaire afférentes à la gestion desdits fonds sont définies conformément aux directives établies par le Conseil.</p>

	<p>Article 4.8 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut approuver des activités de prestation de services. Ces activités doivent être fournies sur la base du principe de recouvrement intégral des coûts, comme déterminé par le Directeur exécutif.</p>
<p>V: Fonds fiduciaires et comptes spéciaux</p> <p>Article 5.1 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut établir des fonds fiduciaires et des comptes spéciaux à des fins précises, conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM et il rend compte au Conseil de la constitution desdits fonds et comptes.</p>	<p>V: Fonds fiduciaires et comptes spéciaux</p> <p>Article 5.1 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut établir des fonds fiduciaires et des comptes spéciaux pour financer des activités directement supervisées au niveau du Siège ou des bureaux régionaux, à condition qu'ils soient conformes aux buts et aux politiques du PAM. Le Directeur exécutif rend compte au Conseil de la constitution et de l'état desdits fonds et comptes.</p>
<p>Article 5.2 du Règlement financier: La destination et les limites de chacun des fonds fiduciaires et des comptes spéciaux sont clairement définies et les contributions y sont versées sur la base d'un recouvrement intégral des coûts.</p>	<p>Article 5.2 du Règlement financier: La destination et les limites de chacun des fonds fiduciaires et des comptes spéciaux sont clairement définies et leur financement sera assuré sur la base d'un recouvrement intégral des coûts, tel qu'arrêté par le Directeur exécutif.</p>
<p><i>VI: Approbation des programmes de pays et des projets</i></p> <p>Article 6.1 du Règlement financier: Pour assurer la continuité de la programmation et de la mise en œuvre de l'assistance du PAM fournie aux programmes de pays et aux projets, l'approbation autorisant l'utilisation des ressources telle que prévue et les engagements de dépenses relatifs aux diverses activités reste valable pendant toute la durée de chacun des programmes de pays ou projets.</p>	<p><i>VI: Approbation des programmes</i></p> <p>Article 6.1 du Règlement financier: Pour assurer la continuité de la programmation et de la mise en œuvre de l'assistance du PAM fournie aux programmes et aux projets, l'approbation autorisant l'utilisation des ressources telle que prévue et les engagements de dépenses relatifs aux diverses activités reste valable pendant toute la durée de chacun des programmes.</p>
<p><i>VIII: Programmes de pays et projets</i></p> <p>Article 8.1 du Règlement financier: Lorsque le programme de pays, le projet ou l'opération est approuvé, le Directeur exécutif est normalement autorisé à attribuer des crédits, à engager des dépenses et à décaisser des ressources pour le programme de pays, le projet ou l'opération, à condition que l'accord de programme, de projet ou d'opération soit dûment signé. Toutefois, le Directeur exécutif peut, si nécessaire, prendre des engagements et dépenser des ressources pendant la préparation du projet afin de constituer la filière des produits alimentaires, et ce pour les trois premiers mois et à concurrence seulement du quart des besoins totaux de financement.</p>	<p><i>VIII: Programmes</i></p> <p>Article 8.1 du Règlement financier: Lorsqu'un programme est approuvé, le Directeur exécutif est normalement autorisé à attribuer des crédits, à engager des dépenses et à décaisser des ressources pour le programme, conformément au budget de portefeuille de pays, sous réserve qu'un accord d'assistance ait été signé. Toutefois, le Directeur exécutif peut, si nécessaire, aux fins de constituer la filière des produits alimentaires, prendre des engagements et dépenser des ressources pendant l'élaboration du programme, durant les trois premiers mois et dans la limite du quart des besoins totaux de financement.</p>

<p><i>X: Le Fonds du PAM</i></p> <p>Article 10.2 du Règlement financier: Toutes les contributions au PAM sont créditées au fonds de catégorie d'activités, au fonds fiduciaire, ou au compte spécial approprié ou bien au Fonds général et toutes les dépenses sont imputées au fonds correspondant.</p>	<p><i>X: Le Fonds du PAM</i></p> <p>Article 10.2 du Règlement financier: Toutes les ressources reçues par le PAM sont portées au crédit du fonds de catégorie d'activités, du fonds fiduciaire, du Fonds Général ou du compte spécial approprié, et toutes les dépenses sont imputées au fonds correspondant.</p>
<p>Article 10.3 du Règlement financier: Les contributions sont classées comme multilatérales, multilatérales à emploi spécifique ou bilatérales. Le Directeur exécutif peut accepter des contributions bilatérales à condition que les activités auxquelles elles sont destinées soient conformes aux objectifs et aux politiques énoncés dans la Définition de la mission du PAM et compatibles avec l'assistance fournie par le PAM au pays bénéficiaire. Le Directeur exécutif rend compte au Conseil de toutes les contributions</p>	<p>Article 10.3 du Règlement financier: Les contributions sont classées comme multilatérales, multilatérales à emploi spécifique ou bilatérales. Le Directeur exécutif peut accepter des contributions bilatérales à condition qu'elles soient destinées à financer des activités conformes aux objectifs et aux politiques énoncés dans la définition de la mission du PAM. Le Directeur exécutif peut recevoir des paiements pour des activités de prestation de services conformément à l'article 4.8 du Règlement financier. Le Directeur exécutif rend compte au Conseil de toutes les ressources reçues.</p>
<p>Article 10.4 du Règlement financier: Pour chaque contribution bilatérale reçue conformément à l'Article 10.3 du présent règlement, le Directeur exécutif établit un fonds fiduciaire.</p>	<p>Article 10.4 du Règlement financier: Pour chaque contribution bilatérale qui est acceptée conformément à l'article 10.3 du présent règlement et qui concerne des activités directement supervisées au niveau du Siège ou d'un bureau régional, le Directeur exécutif établit un fonds fiduciaire.</p>
<p>Article 10.9 du Règlement financier: Toutes recettes autres que les contributions reçues sont comptabilisées comme recettes accessoires, conformément aux dispositions de l'Article 11.3 ci-dessous.</p>	<p>Article 10.9 du Règlement financier: Toutes recettes autres que les contributions reçues et les paiements reçus en échange d'une prestation de services sont comptabilisés comme recettes accessoires, conformément aux dispositions de l'article 11.3 ci-dessous.</p>
<p><i>XI: Gestion des ressources financières</i></p> <p>Article 11.3 du Règlement financier: Le produit des placements est crédité, dans les cas appropriés, au compte spécial correspondant, et dans tous les autres cas, au Fonds général comme recette accessoire. Sauf instruction contraire du bailleur de fonds, les intérêts perçus sur les fonds des donateurs qu'administre le PAM pour des services bilatéraux sont crédités au CII.</p>	<p><i>XI: Gestion des ressources financières</i></p> <p>Article 11.3 du Règlement financier: Le produit des placements est crédité, le cas échéant, sur le compte spécial correspondant et, dans tous les autres cas, sur le Fonds général comme recette accessoire. Sauf instruction contraire du bailleur de fonds, les intérêts perçus sur les fonds des donateurs qu'administre le PAM par l'intermédiaire de fonds fiduciaires créés au titre de contributions bilatérales sont crédités au CII.</p>

ANNEXE III

1. Le PAM est attaché au principe de recouvrement intégral des coûts défini à l'article XIII.2 du Statut. Il garantit que PAM reçoive suffisamment de fonds pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés à chaque contribution. Comme indiqué au paragraphe 61, la direction est résolue à sensibiliser tous les donateurs, effectifs et potentiels, à l'importance que revêtent le modèle de recouvrement intégral des coûts, le taux de recouvrement des CAI et le revenu des CAI ainsi généré, qui permet de financer le budget AAP.
2. Le modèle de recouvrement des coûts du PAM, simple et transparent, est assez unique dans le système des Nations Unies; actuellement, il prévoit un taux standard unique de recouvrement des coûts, lequel s'applique à 97 pour cent des contributions reçues. Des réductions ou des dérogations au recouvrement des coûts d'appui indirects – telles que prévues au Règlement général – s'appliquent aux 3 pour cent restants, sous la supervision pleine et entière du Conseil.
3. Neuf recommandations portant sur le recouvrement intégral des coûts sont présentées aux paragraphes 68 à 102 qui figurent dans le corps du présent document. Une analyse de sensibilité a été réalisée pour déterminer l'impact qu'auraient ces recommandations sur le montant futur des CAI si elles étaient mises en application.
4. Six de ces neuf recommandations proposent d'apporter des ajustements ou des amendements à des politiques approuvées précédemment pour assurer leur cohérence avec le dispositif de la feuille de route intégrée et pour rendre compte du contexte dans lequel le PAM travaille actuellement. Ces six recommandations sont les suivantes:
 - i) **Recommandation 1:** Maintenir le dispositif de couplage pour les contributions en nature, tel que prévu à l'alinéa (f) actuel de l'article XIII.4 du Règlement général.
 - ii) **Recommandation 2:** Ajuster l'alinéa (f) de l'article XIII.4 du Règlement général pour pouvoir appliquer le dispositif de couplage aux contributions en espèces et aux contributions en nature.
 - iii) **Recommandation 4:** Maintenir les dérogations au recouvrement des CAI prévues à l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général et en amender le libellé pour l'adapter au dispositif de la feuille de route intégrée et à ses catégories de coûts, notamment en ajustant les dérogations pour qu'elles couvrent un plus large éventail de coûts d'appui, conformément aux dispositions provisoires régissant le recouvrement intégral des coûts approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017.
 - iv) **Recommandation 5:** Préserver la souplesse d'application des taux de recouvrement des CAD relatifs aux services communs que le PAM est tenu d'assurer et veiller à ce que le Règlement général et le Règlement financier permettent, dans ces cas, d'appliquer plus d'un taux de recouvrement des CAD dans un même pays.
 - v) **Recommandation 6:** Continuer de traiter les recettes générées par les prestations de services à la demande séparément des contributions telles qu'elles sont définies à l'article I du Règlement financier et dont il est question à l'article XIII.4 du Règlement général.
 - vi) **Recommandation 7:** Inclure les fonds d'affectation spéciale propres aux pays dans le budget de portefeuille de pays et conserver les fonds d'affectation spéciale au niveau du Siège et au niveau régional.

5. Les recommandations restantes (3, 8.a, 8.b et 9), si elles étaient mises en application, pourraient avoir un impact sur les montants futurs des recettes du recouvrement des CAI¹. Ces recommandations sont les suivantes:
- i) **Recommandation 3:** Étendre les dispositions actuelles prévues à l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général pour qu'elles couvrent aussi les contributions en nature pertinentes affectées au budget AAP ou à des activités connexes.
 - ii) **Recommandation 8.a:** Appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions versées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes, et présenter le taux proposé dans le plan de gestion.
 - iii) **Recommandation 8.b:** Appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions fournies par les gouvernements de pays en développement ou de pays en transition, et présenter le taux proposé dans le plan de gestion.
 - iv) **Recommandation 9:** Remanier l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général pour exonérer les contributions versées à la Réserve opérationnelle du paiement des CAI.

Analyse de sensibilité relative aux CAI

6. L'analyse de sensibilité mentionnée plus haut a permis d'évaluer l'impact que les recommandations 3, 8.a, 8.b et 9 pourraient avoir sur les recettes annuelles du recouvrement des CAI sur 5 ans et sur 10 ans. L'analyse se fonde sur les hypothèses suivantes:
- a) compte tenu des recettes des contributions de ces 10 dernières années, on a admis que la croissance annuelle moyenne desdites recettes serait de 3 pour cent;
 - b) pour montrer l'impact potentiel, on a admis que les recettes des contributions du type dont il est question dans chaque recommandation augmenteraient de 10 pour cent par an.

L'impact prévu de chaque recommandation sur les CAI a ensuite été comparé au montant total estimatif des recettes du recouvrement des CAI.

7. La direction a analysé chaque recommandation séparément et étudié leur effet cumulé sur les recettes du recouvrement des CAI. À la lumière de l'analyse présentée ci-après, la direction considère que le montant prévu des recettes non perçues au titre des CAI est négligeable. Il est par ailleurs important de préciser que, outre l'impact financier qu'elles peuvent avoir, les recommandations pourraient contribuer à mobiliser davantage de ressources, élargir la base de donateurs, renforcer les partenariats, accroître la prise en charge des programmes par les pouvoirs publics tout en améliorant la transparence. Par ailleurs, la direction est convaincue que les dérogations limitées appliquées au taux standard de recouvrement des CAI – qui concernent moins de 3 pour cent des contributions totales – ne dissuaderont pas les donateurs de fournir des contributions souples et multilatérales.
8. Il convient de noter que la direction suit de près les débats sur le recouvrement des coûts qui ont lieu actuellement au sein du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population, de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance dans le contexte de la réforme des Nations Unies. Le Secrétariat tiendra le Conseil au courant des développements dans ce domaine. Dans l'intervalle, et respectant en cela l'esprit de la feuille de route intégrée, le Secrétariat a entrepris de simplifier la politique du PAM relative au recouvrement intégral des coûts en profitant du fait que le Règlement

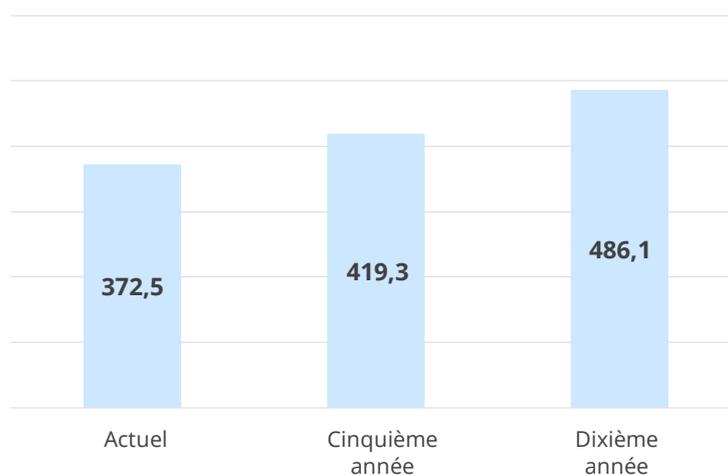
¹ La recommandation 8 se compose des recommandations 8.a et 8.b.

général et le Règlement financier devaient être amendés pour permettre la mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée, assurer la cohérence avec ce même dispositif et rendre compte du contexte au sein duquel opère le PAM.

Examen de l'impact potentiel sur les recettes de recouvrement des CAI

9. Au cours des 10 dernières années, les contributions reçues par le PAM ont augmenté – en moyenne – de 3 pour cent par an. En supposant que cette tendance se poursuive, la figure A.III.1 montre que les recettes annuelles du recouvrement des CAI devraient augmenter, passant de 372,5 millions de dollars en 2017, soit le montant escompté pour 2017², dernière année pour laquelle on dispose de données complètes, à 419,3 millions de dollars dans cinq ans et à 486,1 millions de dollars dans 10 ans. Ces projections vont servir de référence pour évaluer l'impact potentiel sur les CAI des recommandations 3, 8.a, 8.b et 9.

Figure A.III.1: Recettes totales perçues au titre des CAI sur la base d'une croissance annuelle de 3 pour cent (en millions de dollars)



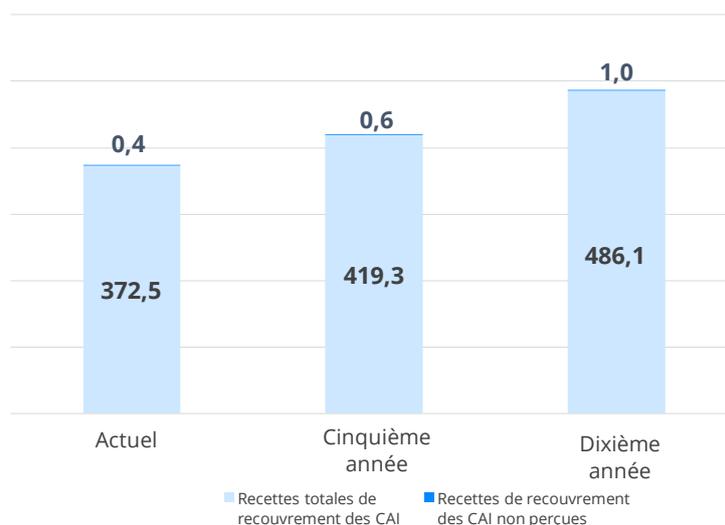
Analyse de la recommandation 3: Étendre les dispositions actuelles prévues à l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général pour qu'elles couvrent aussi les contributions en nature pertinentes affectées au budget AAP ou à des activités connexes

10. Les dispositions de l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général permettent d'exempter les contributions en espèces versées au budget AAP et aux activités connexes du recouvrement des CAI parce que ce sont les recettes générées par le recouvrement des CAI qui sont la principale source de financement du budget AAP et qu'imputer un prélèvement au titre des CAI sur ces contributions serait superflu. Cette recommandation propose d'étendre les dispositions de l'alinéa e) de cet article du Règlement général aux contributions en nature fournies au budget AAP et aux activités connexes. Ces contributions peuvent prendre la forme de services d'experts, par exemple lorsqu'un cabinet de consultants fournit un service au PAM; d'espaces de bureaux, comme dans les cas où un propriétaire met des bureaux à disposition; ou encore des publicités gratuites comme celles que l'on peut voir sur les panneaux publicitaires. Au titre de la politique en vigueur, le Secrétariat est contraint d'appliquer le taux standard de recouvrement des CAI à ces contributions, ce qui risque de décourager les donateurs de proposer ce genre de contribution.

² Aux fins de cet exercice, les recettes effectives provenant du recouvrement des CAI pour 2017 – calculées principalement sur la base d'un taux de 7 pour cent – ont été ramenées au montant qui, selon les estimations du Secrétariat, aurait été atteint si un taux de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent avait été appliqué cette année-là.

11. De 2012 à 2016, le PAM a reçu en moyenne 6 millions de dollars par an de contributions en nature de ce type. On trouvera aux paragraphes 77 à 80 du présent document des informations supplémentaires sur la recommandation 3 et notamment sur l'efficacité accrue que son application pourrait entraîner.
12. La figure A.III.2 indique le montant estimatif des CAI qui ne serait pas perçu si la recommandation 3 était appliquée.

Figure A.III.2: Contributions en nature au budget AAP, sur la base d'un taux de croissance annuelle de 10 pour cent (en millions de dollars)



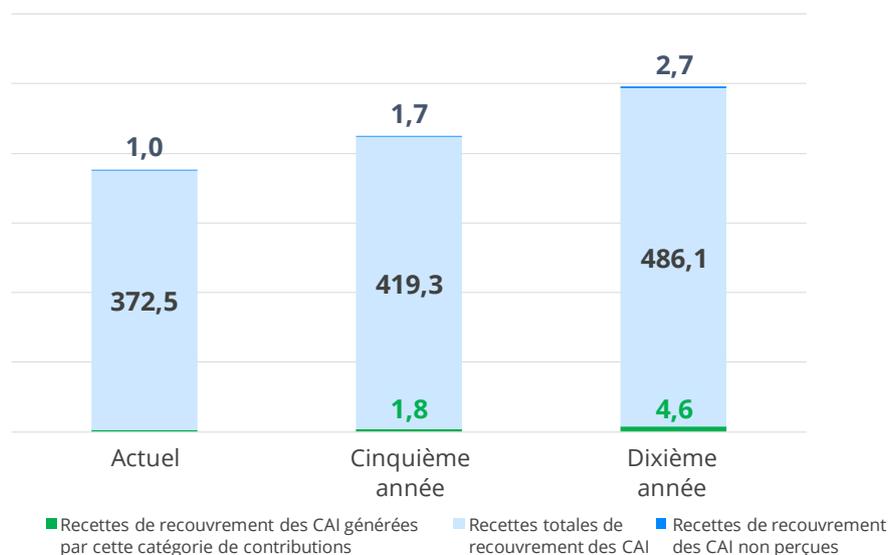
13. Durant l'année en cours, si ces contributions en nature avaient bénéficié d'une exemption des CAI, le PAM aurait perdu environ 400 000 dollars au titre des CAI. Si l'on admet un taux de croissance annuelle de 10 pour cent pour ce type de contribution, dans 10 ans, le montant annuel total des recettes de recouvrement des CAI non perçues atteindrait 1 million de dollars, soit environ 0,2 pour cent du montant total estimé des recettes provenant du recouvrement des CAI.

Analyse de la recommandation 8.a: Appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions versées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes, et présenter le taux proposé dans le plan de gestion

14. Les fonds d'affectation spéciale des pays ayant été intégrés aux budgets de portefeuille de pays, les fonds destinés aux activités intégralement financées par des contributions des gouvernements hôtes et auparavant comptabilisées au titre des fonds d'affectation spéciale et non inscrites au programme de travail du PAM feront désormais partie intégrante des PSP, PSPP ou PSPP-T.
15. Compte tenu de ce qui précède, cette recommandation propose de continuer à appliquer un taux réduit aux contributions versées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes en considération du caractère limité de l'appui que le PAM doit fournir à la gestion et à la mise en œuvre de ces programmes. On trouvera aux paragraphes 88 à 93 du présent document des informations supplémentaires sur cette recommandation et sur l'impact potentiel qu'elle peut avoir – à savoir renforcer l'appui reçu des gouvernements hôtes et la prise en main des programmes par les pouvoirs publics.
16. Pour effectuer l'analyse de sensibilité liée à la recommandation 8.a, la direction a pris comme hypothèse un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent. Ce taux réduit ne s'appliquerait pas aux contributions faisant l'objet d'un dispositif de couplage.

17. Entre 2011 et 2016, le PAM a reçu environ 1 milliard de dollars sous forme de contributions fournies par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes. L'analyse de ce type de contributions durant cette période – à l'exclusion de celles faisant l'objet d'un dispositif de couplage et des contributions en espèces des gouvernements, pour lesquelles le PAM ne perçoit des gouvernements hôtes aucune recette au titre des CAI – fait apparaître qu'un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent aurait entraîné environ un manque à gagner de 1 million de dollars par an sur ces contributions³. Si l'on adopte une perspective plus longue, et si l'on prend l'hypothèse d'une croissance annuelle de 10 pour cent pour ce type de contribution, on estime que dans 10 ans, les recettes non perçues au titre des CAI s'élèveraient à 2,7 millions de dollars, soit environ 0,5 pour cent du montant total estimatif des recettes du recouvrement des CAI. Les recettes au titre des CAI provenant de ces contributions atteindraient environ 4,6 millions de dollars, soit un gain net annuel de 1,9 million de dollars la dixième année.
18. La figure A.III.3 indique le montant estimatif de recettes annuelles du recouvrement des CAI qui ne serait pas perçu si la recommandation 8.a, ainsi qu'un taux réduit de recouvrement des CAI de 4 pour cent, étaient appliqués aux contributions versées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes, au cours des cinq et des dix prochaines années.

Figure A.III.3: Contributions fournies par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes, sur la base d'un taux de croissance annuelle de 10 pour cent (en millions de dollars)



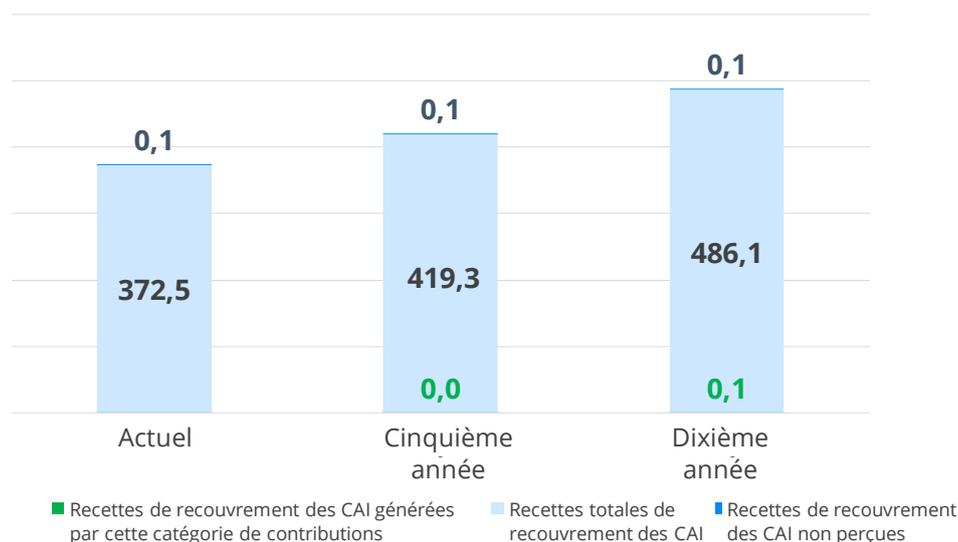
Analyse de la recommandation 8.b: Appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions fournies par les gouvernements de pays en développement ou de pays en transition, et présenter le taux proposé dans le plan de gestion

19. Pour obtenir davantage de contributions, élargir la base de donateurs et développer et renforcer les partenariats, la direction propose à la recommandation 8.b d'appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions des gouvernements de pays en développement ou de pays en transition. On trouvera aux paragraphes 94 à 100 du présent document des informations supplémentaires sur cette recommandation.

³ Le montant des recettes non perçues au titre des CAI est calculé en faisant la différence entre les recettes effectivement reçues au titre des CAI et le taux réduit de 4 pour cent.

20. Pour effectuer l'analyse de sensibilité relative à l'impact potentiel de la recommandation 8.b, la direction a pris comme hypothèse un taux réduit de recouvrement des CAI de 4 pour cent. Ce taux ne s'appliquerait pas aux contributions faisant l'objet d'un dispositif de couplage.
21. Si le taux de recouvrement de 4 pour cent était appliqué cette année, le manque à gagner pour le PAM en termes de recettes au titre des CAI serait de 50 000 dollars, sur la base du montant actuel des contributions de cette catégorie. En prenant comme hypothèse une croissance annuelle de 10 pour cent pour ces contributions, dans 10 ans, le montant estimatif des recettes non perçues au titre des CAI s'élèverait à 100 000 dollars, soit environ 0,02 pour cent du montant total estimatif des recettes de recouvrement des CAI. Cela étant, les recettes au titre des CAI générées par l'augmentation de ces contributions s'élèveraient aussi à environ 100 000 dollars.
22. La figure A.III.4 indique le montant estimatif des recettes annuelles du recouvrement des CAI qui ne seraient pas perçues si la recommandation 8.b était appliquée avec un taux réduit de recouvrement des CAI de 4 pour cent.

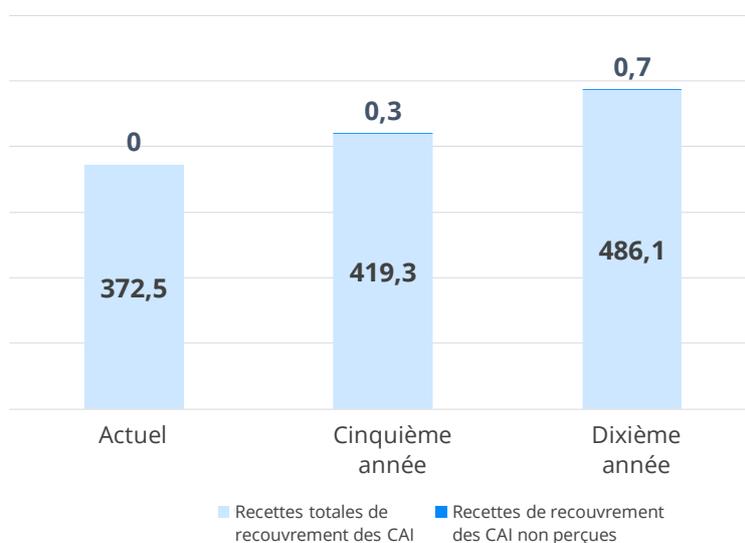
Figure A.III.4: Contributions fournies par les gouvernements de pays en développement ou de pays en transition, sur la base d'un taux de croissance annuelle de 10 pour cent (en millions de dollars)



Recommandation 9: Remanier l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général pour exonérer les contributions versées à la Réserve opérationnelle du paiement des CAI

23. À ce jour, le PAM n'a reçu aucune contribution directe pour la Réserve opérationnelle. Pour estimer l'impact potentiel futur de ce type de contributions sur les recettes du recouvrement des CAI, on a admis l'hypothèse que ces contributions seraient de 5 millions de dollars dans 5 ans et de 10 millions de dollars dans 10 ans.
24. Comme l'indique la figure A.III.5, le montant estimatif des recettes annuelles du recouvrement des CAI non perçues atteindrait environ 0,7 million de dollars la dixième année.

Figure A.III.5: Contributions à la Réserve opérationnelle, sur la base d'un taux de croissance annuelle de 10 pour cent (en millions de dollars)

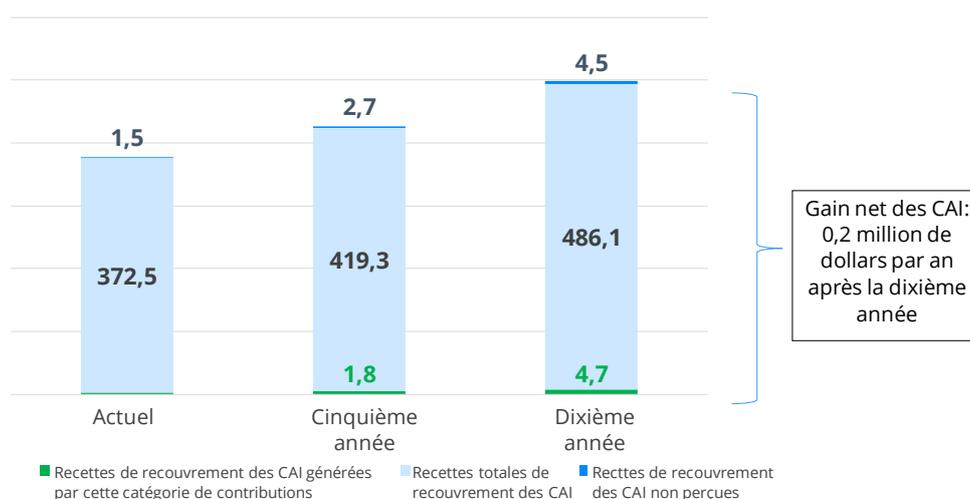


25. On trouvera aux paragraphes 101 et 102 du présent document des informations supplémentaires concernant la recommandation 9 et l'effet levier potentiel de chaque dollar de contribution des donateurs à la Réserve opérationnelle. La direction prévoit d'entamer sous peu un examen plus vaste de la logique de préfinancement du PAM et de son impact potentiel.

Résumé de l'impact potentiel sur les recettes du recouvrement des CAI

26. La figure A.III.6 résume l'impact global sur les recettes du recouvrement des CAI qui serait obtenu si les quatre recommandations étaient appliquées et si la croissance annuelle de 10 pour cent prise pour hypothèse se vérifiait effectivement pour les contributions de chaque catégorie.

Figure A.III.6: Impact cumulé des quatre recommandations, sur la base d'un taux de croissance annuelle de 10 pour cent (en millions de dollars)



27. Au vu de cette analyse, la direction estime que dans 10 ans, le montant total des recettes du recouvrement des CAI non perçues s'établirait à environ 4,5 millions de dollars par an, soit moins de 1 pour cent du montant total estimatif des recettes du recouvrement des CAI. Parallèlement, l'analyse fait apparaître que le montant total estimatif des recettes au titre des CAI générées grâce à ces recommandations s'élèverait à 4,7 millions de dollars, compensant ainsi les 4,5 millions de dollars non perçus.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

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