

**Feuille de route intégrée:
point sur les modalités de gouvernance**



Consultation informelle

10 juillet 2019

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Introduction

1. La feuille de route intégrée définit les transformations à opérer pour appliquer le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021¹ et faciliter et mettre en évidence la contribution du PAM à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier les objectifs de développement durable (ODD) 2 (éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) et 17 (renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser).
2. La feuille de route intégrée établit une architecture novatrice et détaillée qui comporte quatre composantes interdépendantes – le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays², l'examen du cadre de financement³ et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021⁴. Le Conseil a approuvé ces composantes à sa deuxième session ordinaire de 2016.
3. Depuis le 1^{er} janvier 2019, les 82 bureaux de pays opèrent en application du dispositif de la feuille de route intégrée, soit au moyen d'un plan stratégique de pays (PSP) ou d'un plan stratégique de pays provisoire (PSPP) approuvé par le Conseil, soit avec un plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T) approuvé par le Directeur exécutif. Le Règlement général et le Règlement financier révisés, approuvés à la deuxième session ordinaire de 2018⁵, ont pris effet le 1^{er} janvier 2019.
4. Au début de la phase d'expérimentation en 2017, les enseignements dégagés ont joué un rôle fondamental pour guider la mise en service de la feuille de route intégrée et améliorer les processus correspondants. Les recommandations formulées par les mécanismes de contrôle du PAM – notamment le Bureau de l'audit interne, le Bureau de l'évaluation et, plus récemment, l'Auditeur externe – continuent de compléter les enseignements que la direction a tirés de l'expérience, ce qui facilite la transformation du PAM et permet de penser que la transition vers un cadre plus global améliore la transparence et constitue une avancée considérable pour l'organisation.
5. Le dispositif de la feuille de route intégrée vise à établir un modèle de gouvernance fondé sur le risque et offrant un bon rapport coût-efficacité qui renforce les fonctions d'approbation et de contrôle stratégique exercées par le Conseil en réduisant la fragmentation, tout en conservant au PAM l'aptitude à intervenir rapidement face à des situations d'urgence. Les pouvoirs délégués au Directeur exécutif en vertu du nouveau cadre de gouvernance ont été examinés lors d'une série de consultations informelles tenues en 2016 et 2017. À l'époque, il était difficile d'établir l'ampleur que prendrait, au sein de ce cadre, la fonction d'approbation assurée par le Conseil compte tenu de l'expérience limitée acquise pendant la phase d'expérimentation⁶. Il n'était pas non plus possible de prévoir avec certitude si l'on obtiendrait des gains d'efficacité grâce à la réduction du nombre de révisions budgétaires liée à la mise en place du nouveau dispositif, par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets. Cela a conduit le Conseil à approuver, à sa

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 WFP/EB.2/2018/5-A/1.

⁶ Point sur la feuille de route intégrée, 17 mars 2017, paragraphe 60: l'analyse réalisée en 2017 prévoyait que les fonctions de contrôle et d'approbation des nouvelles opérations assurées par le Conseil progresseraient au minimum de 23 pour cent environ du fait de la mise en place du nouveau dispositif.

deuxième session ordinaire de 2017, des délégations de pouvoirs normatives pour une période de transition allant du 1^{er} janvier 2018 au 28 février 2020 (voir l'annexe I).

6. Pour trouver le bon équilibre entre le contrôle et la gouvernance exercés par le Conseil et l'amélioration de l'efficacité de la gestion, le Secrétariat s'est engagé, à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, à mener un examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires de façon à s'assurer que le rôle fondamental joué par le Conseil en matière d'approbation et de contrôle était maintenu. L'examen se déroulerait pendant la période de transition, avant la présentation des délégations de pouvoirs permanentes pour approbation à la première session ordinaire de 2020. La période de transition permettrait également de faire apparaître dans quelle mesure la transparence s'était améliorée et si la rigueur des contrôles internes et des cadres de responsabilité était préservée. Le présent document expose les constatations issues de cet examen ainsi que les enseignements tirés de l'expérience et les observations communiquées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège.
7. L'examen par la direction des modalités de gouvernance provisoires a bénéficié des éclairages d'un audit externe des budgets de portefeuille de pays mené entre septembre 2018 et février 2019. Les auditeurs ont cherché à déterminer si ces budgets permettaient d'être raisonnablement sûrs que les conditions fixées par les donateurs et les autorisations accordées par le Conseil d'administration étaient respectées et si les définitions des catégories de coûts⁷ introduites par le cadre de financement révisé étaient assez claires pour éviter les doubles emplois et décrire les dépenses efficacement⁸. La direction a accueilli favorablement les conclusions de l'audit selon lesquelles les budgets de portefeuille de pays avaient amélioré la transparence et l'obligation redditionnelle et les nouvelles catégories de coûts facilitaient la compréhension des dépenses du PAM. La direction attend avec intérêt de collaborer avec le Conseil afin de définir le niveau d'information requis pour assurer une gouvernance stratégique et les informations détaillées auxquelles il serait possible d'accéder au moyen d'autres plateformes, dont le portail de données sur les PSP et le site Web du PAM.
8. Le Conseil est invité à communiquer ses observations sur l'analyse et les constatations issues de l'examen exposées dans le présent document. Dès qu'il aura rendu ses premiers avis, la direction élaborera des propositions concernant les délégations de pouvoirs permanentes à adopter aux fins d'une bonne gouvernance. La direction sollicitera également un retour d'information de la part du Conseil afin d'affiner les propositions à l'occasion d'une consultation informelle qui se tiendra le 4 septembre 2019 et lors de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019. Les délégations de pouvoirs permanentes proposées seront présentées au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020.

⁷ Les quatre catégories de coûts sont les transferts, la mise en œuvre, les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects.

⁸ WFP/EB.A.2019/6-E/1. Le document relatif à l'audit externe des budgets de portefeuille de pays et la réponse de la direction correspondante ont été communiqués au Conseil pour examen à sa session annuelle de 2019. L'audit externe a été mené en deux phases entre septembre 2018 et février 2019. Des missions de terrain ont été dépêchées dans deux bureaux régionaux (Nairobi et Panama) et six bureaux de pays (Bangladesh, Guatemala, Haïti, Jordanie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie). Les principaux objectifs de l'audit étaient de déterminer: si les budgets de portefeuille de pays permettaient d'être raisonnablement sûrs que les conditions fixées par les donateurs et les autorisations accordées par le Conseil d'administration étaient respectées; si les quatre catégories de coûts introduites par le cadre de financement révisé étaient assez claires pour éviter les doubles emplois et décrire les dépenses efficacement; si les budgets affectés aux partenaires coopérants étaient conformes à la nouvelle structure budgétaire; et quel était l'effet de la mise en œuvre du cadre de financement révisé sur la gestion des budgets et la charge de travail des bureaux de pays.

9. Le présent document expose en outre une analyse du processus d'examen par les États membres des révisions budgétaires concernant des interventions face à une crise ainsi que des enseignements que les bureaux de pays ont tirés du processus de consultation informelle en deux étapes suivi pour les projets de PSP et de PSPP. Les enseignements dégagés ainsi que les observations communiquées par le Conseil pendant les consultations informelles et la deuxième session ordinaire éclaireront la révision de ces processus.
10. Pour terminer, le présent document fait un point sur la mise en œuvre des plans stratégiques multipays provisoires et la poursuite de l'exécution par deux bureaux de pays⁹ d'activités relevant du système fondé sur les projets – parallèlement aux PSPP approuvés – pendant une période limitée en 2019 afin d'assurer la continuité des opérations. De plus, la direction se félicite de l'occasion qui lui est offerte d'évoquer le rapport d'audit externe sur les budgets de portefeuille de pays de manière plus approfondie lors de la consultation informelle.

Contexte

Dispositif de la feuille de route intégrée

11. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017 et fixe la direction à suivre par le PAM durant les cinq premières années de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ce plan met les activités du PAM au service de l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire.
12. Le dispositif des PSP établit la marche à suivre pour élaborer un PSP, qui regroupe l'ensemble des activités humanitaires et de développement prévues par le PAM pour un même pays. Les PSP sont conformes aux priorités nationales et permettent d'apporter aux populations une assistance plus efficace et plus efficiente tout en aidant les gouvernements et les autres partenaires à atteindre les ODD. On trouvera à l'annexe II les composantes de ce dispositif.
13. 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 de prestation de services et 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 établit également quatre macrocatégories de coûts et simplifie l'application du principe de recouvrement intégral des coûts. Chaque budget de portefeuille de pays, ventilé selon ces quatre macrocatégories de coûts, est approuvé sur la base du budget total alloué à chacun des effets directs stratégiques du PAM. Conséquence des enseignements tirés de l'expérience acquise en 2017 et 2018, la structure des budgets de portefeuille de pays et les procédures internes connexes ont été simplifiées¹⁰ afin de réduire le volume de transactions et la complexité de

⁹ Bureaux du PAM en Somalie et au Yémen.

¹⁰ Les mesures de simplification comprennent: la rationalisation ou la consolidation de certains éléments de planification des coûts en tenant compte de l'effet sur le calcul des coûts globaux, de la validité des données détaillées disponibles sur la planification et les dépenses ainsi que de la valeur des éléments de planification des coûts par rapport au volume de transactions qu'ils exigent; l'automatisation de la production de données budgétaires pour les années ultérieures des différents budgets de portefeuille de pays; l'apport d'ajustements internes aux procédures de gestion des coûts; et l'amélioration de l'intégration des procédures de planification budgétaire.

la gestion des fonds pour les bureaux de pays tout en maintenant une plus grande transparence, pierre angulaire du dispositif de la feuille de route intégrée.

14. Le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, 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, et couvre les buts, les effets directs et les résultats stratégiques présentés dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. Il constitue la base des cadres logiques des PSP, des PSPP, des opérations d'urgence limitées et des PSPP-T. Tous les bureaux de pays sont désormais passés au Cadre de résultats institutionnels. Sur la base de l'expérience et des observations communiquées, une version révisée en a été approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018. Celle-ci tient compte des accords internationaux, intègre des indicateurs supplémentaires permettant de mesurer les contributions apportées à la réalisation de tous les ODD concernés, et introduit des indicateurs de performance clés globaux destinés à faciliter la gestion de la performance institutionnelle et à renforcer ce cadre de résultats unique.

Modalités de gouvernance

Valeurs élémentaires attachées à la gouvernance

15. La bonne gouvernance joue un rôle fondamental dans la réussite d'une organisation. Comme indiqué au paragraphe 5, le cadre de gouvernance arrêté dans la feuille de route intégrée a pour but de renforcer la fonction d'approbation que le Conseil assure et de réduire la fragmentation pour améliorer le contrôle stratégique qu'il exerce tout en conservant au PAM l'aptitude à intervenir rapidement face à des situations d'urgence en tenant compte des risques et de manière économiquement rationnelle.
16. D'après le document intitulé *International Framework: Good Governance in the Public Sector*¹¹, pour parvenir à une bonne gouvernance dans le secteur public, il faut mettre en œuvre des bonnes pratiques en matière de transparence, d'information et d'audit afin d'assurer une reddition de comptes efficace et de gérer les risques et la performance au moyen de contrôles internes et d'une gestion rigoureuse des finances publiques. Ce document définit la bonne gouvernance dans le secteur public comme étant le moyen de s'assurer que les entités obtiennent les résultats escomptés tout en agissant toujours dans l'intérêt général. Cela nécessite de respecter les principes suivants:
 - se comporter avec intégrité, montrer son attachement aux valeurs éthiques et respecter la primauté du droit; et
 - faire preuve d'ouverture et s'assurer la pleine participation des parties prenantes.
17. Le respect de ces deux grands principes exige à son tour de remplir les conditions qui suivent:
 - **Contrôles internes stricts et gestion rigoureuse des finances publiques:** les contrôles internes stricts permettent aux organes directeurs des organisations de s'assurer que des systèmes pérennes sont en place pour mener avec efficacité et efficience les activités planifiées. La gestion rigoureuse des finances publiques se conjugue aux contrôles internes pour gérer les risques et la performance, et passe par une discipline financière, une gestion efficace des ressources et le respect de l'obligation redditionnelle.

¹¹ The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy and the International Federation of Accountants. 2014. *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. <https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>.

- **Bonnes pratiques en matière de transparence, d'information et d'audit au service d'une reddition de comptes efficace:** pour assurer une reddition de comptes efficace, il faut que les personnes qui prennent les décisions et mettent en œuvre les activités répondent de leurs actes, que les parties prenantes soient consultées de manière concrète et transparente tout au long des processus de prise de décisions et de planification des activités, et que des rapports sur les résultats obtenus à la suite des décisions et dans le cadre des activités soient communiqués aux acteurs concernés.
18. Ensemble, les contrôles internes stricts, la gestion rigoureuse des finances et l'application de bonnes pratiques en matière de transparence, d'information et d'audit préservent l'intérêt général tout en protégeant et en renforçant l'aptitude d'une organisation à atteindre ses objectifs à long terme.
 19. Le PAM s'appuiera sur le dispositif de la feuille de route intégrée et son modèle de gouvernance sous-jacent pour continuer d'appliquer ces principes et pratiques comme il l'a fait par le passé ainsi qu'en témoignent des sources externes telles que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Dans sa récente évaluation de la performance du PAM¹², le MOPAN qualifie de rigoureux les systèmes que le PAM utilise en matière de contrôle et de gestion des risques et confirme que celui-ci dispose de fonctions d'audit interne et externe efficaces et de contrôles externes approfondis. Le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies a également très bien noté le PAM, lui attribuant la note maximale (niveau 5) pour la maturité dont il fait preuve dans le cadre des suites données aux rapports et aux recommandations du CCI¹³.
 20. Ces constatations sont corroborées par les rapports d'audit interne et externe. L'Auditeur externe a communiqué une opinion sans réserve sur les comptes annuels vérifiés de 2018 et de 2017¹⁴. Dans son rapport, l'Auditeur externe indique également que parmi les problèmes relevés lors des visites menées dans 10 bureaux de pays et bureaux régionaux en 2017, aucun ne semblait avoir de conséquences majeures ou révéler des carences graves des contrôles internes. Dans un autre rapport consacré aux budgets de portefeuille de pays¹⁵, il atteste que les imputations comptables sont dans l'ensemble maîtrisées et que les vérifications effectuées récemment n'ont pas révélé d'erreur significative d'imputation. Dans le rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2017, il est indiqué que l'opinion de l'Inspecteur général pour cette année-là a confirmé que les audits internes n'ont mis en évidence aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance ou de gestion des risques en place au PAM susceptible de nuire à la réalisation des objectifs du Programme. Ces constatations sont corroborées par le dernier rapport en date du Comité d'audit¹⁶. Dans son rapport annuel de 2018¹⁷, celui-ci a estimé que le PAM avait accordé l'attention nécessaire à la gestion des risques et aux contrôles internes au cours de l'année.

¹² MOPAN. 2019. *MOPAN 2017-18 Assessments: Organisational Performance Brief: World Food Programme*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20Brief.pdf>.

¹³ WFP/EB.1/2018/8.B.

¹⁴ WFP/EB.A/2018/6-A/1.

¹⁵ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

¹⁶ Cet organe consultatif fournit au Conseil d'administration et au Directeur exécutif des avis autorisés indépendants afin de les aider à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance, notamment à assurer l'efficacité des systèmes de contrôle interne du PAM, des fonctions de gestion des risques, d'audit et de contrôle et des procédures de gouvernance.

¹⁷ WFP/EB.A/2018/6-E/1.

21. La transparence joue un rôle essentiel dans la méthode de gouvernance du PAM. D'après le rapport du MOPAN de 2017-2018, le PAM est réputé pour sa transparence et il publie les constatations issues des audits et des évaluations même lorsqu'elles sont négatives. Dans le rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2017, il est indiqué que le PAM a adopté des principes précis concernant la publication des résultats des évaluations indépendantes, des audits et des inspections. Les rapports d'évaluation et les réponses correspondantes de la direction établis depuis 2000 peuvent être consultés sur le site Web public du PAM, et depuis la fin de 2012, les rapports d'audit interne et les rapports d'inspection sont mis en ligne dans les 30 jours suivant leur publication. Des mises à jour annuelles concernant les recommandations du CCI sont rédigées à l'intention du Conseil d'administration et mises à disposition sur le site Web de celui-ci. Il convient en outre de noter que le PAM se classe au premier rang des plus de 500 organismes et organisations d'aide qui participent à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.
22. Conformément au cadre de contrôle du PAM actualisé dernièrement¹⁸ et à l'objectif consistant à "renforcer la gouvernance du PAM à mesure de son évolution, et [à] rendre le Conseil plus stratégique et plus efficient", la direction cherchera à déterminer comment les bonnes pratiques de gouvernance du PAM et les bons résultats qu'il a obtenus par le passé en matière de respect de règles en vigueur peuvent être mieux pris en compte dans les délégations de pouvoirs permanentes afin que ces délégations soient adaptées aux besoins opérationnels qui sont les siens.

Fonctions d'approbation et de contrôle assurées par le Conseil d'administration

23. L'article VI du Règlement général du PAM définit les pouvoirs et les fonctions du Conseil, et l'article VI.2 son rôle en matière d'approbation.

Article VI.2(c) du Règlement général: "Le Conseil examine, modifie comme de besoin et approuve les programmes, projets et activités dont il est saisi par le Directeur exécutif. Toutefois, pour l'approbation des programmes, projets et activités, il peut déléguer au Directeur exécutif tels pouvoirs qu'il juge nécessaires. Il examine, modifie comme de besoin et approuve les budgets des programmes, des projets et des activités et passe en revue l'administration et l'exécution des programmes, des projets et des activités approuvés du PAM."

24. Cet article demeure inchangé, ce qui permet de maintenir la fonction fondamentale d'approbation assurée par le Conseil.
25. Maintenir la fonction de contrôle exercée par le Conseil, maximiser la transparence et faciliter une approche globale de l'examen de la stratégie, de la planification, de la budgétisation et des résultats sont des objectifs essentiels de la planification stratégique par pays et de la structure des budgets de portefeuille de pays. La politique en matière de plans stratégiques de pays et l'examen du cadre de financement sont les fondements sur lesquels repose la réalisation des résultats attendus: ils prévoient que les PSP renforceront le rôle stratégique et l'efficacité du Conseil, et accroîtront sa capacité à assurer un contrôle global et à fournir des grandes orientations tout en conservant au PAM son aptitude à

¹⁸ WFP/EB.A/2018/5-C*.

intervenir rapidement face aux situations d'urgence. En effet, les plans brossent un tableau complet de tout ce que fait le PAM dans un pays par opposition à l'image morcelée obtenue à partir des différents descriptifs de projet et réduisent le nombre de projets que le Conseil doit examiner, ce qui économise du temps et de l'argent. En outre, la politique en matière de PSP stipule que ces derniers accroîtront l'efficacité opérationnelle en regroupant la planification de la stratégie et des programmes, la mobilisation des ressources, l'appui technique et la gestion de la performance. Ce regroupement réduit la charge que représente pour le PAM la gestion des processus au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège et améliore l'efficacité et la qualité de la planification et de la mise en œuvre.

26. En vertu du dispositif de la feuille de route intégrée, et conformément à l'article VI.2(c) du Règlement général, le Conseil est responsable de l'approbation des activités du PAM ainsi que de l'approbation de toute modification apportée à ces activités non expressément déléguée au Directeur exécutif, y compris des approbations accordées conjointement avec le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Aux termes des délégations de pouvoirs provisoires, le Conseil conserve le pouvoir d'approuver les éléments suivants:
- les PSP et les PSPP, à l'exception de ceux qui sont intégralement financés par un pays hôte à moins que celui-ci ait demandé l'approbation du Conseil d'administration;
 - les augmentations de la valeur d'au moins un effet direct stratégique concernant le renforcement de la résilience et les causes profondes pour un montant supérieur à 25 pour cent du budget du PSP, du PSPP ou du PSPP-T applicable ou supérieur à 150 millions de dollars É.-U. (selon le seuil qui est atteint en premier);
 - l'ajout ou la suppression d'un effet direct stratégique complet inclus dans un PSP, un PSPP ou un PSPP-T sauf si l'effet direct stratégique se rapporte uniquement à des activités d'urgence¹⁹ ou de prestation de services ou est financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'il soit soumis au Conseil pour approbation, auquel cas son ajout ou sa suppression relève du pouvoir délégué au Directeur exécutif dans ces domaines.
27. Dans le souci d'associer le Conseil à l'élaboration de la stratégie du PAM, la direction a entrepris un processus de consultation en deux étapes pour rédiger les PSP et les PSPP de façon à recueillir les points de vue des États membres dès le début de l'élaboration des projets de document. Le processus est le suivant:
- une consultation informelle consacrée aux notes conceptuelles relatives à chaque PSP et PSPP se tient six mois environ avant la session du Conseil au cours de laquelle les PSP et les PSPP doivent être présentés; et
 - une période d'examen permet ensuite aux membres du Conseil de faire part de leurs observations détaillées sur les projets de PSP et de PSPP 12 semaines avant que ces documents soient soumis au Conseil pour approbation.
28. Pour aider le Conseil à exercer sa fonction de contrôle, les informations suivantes lui sont également communiquées:
- des informations opérationnelles et budgétaires – y compris des informations détaillées sur les activités – issues des plans de gestion des opérations dans les pays, par l'intermédiaire du portail de données sur les PSP, et ce pour l'ensemble des PSP et

¹⁹ Les effets directs stratégiques relatifs aux interventions d'urgence relèvent du domaine d'action privilégié "intervention face à une crise". L'ajout, la suppression ou la modification d'effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise seront soumis à l'approbation du Directeur exécutif et, si nécessaire, du Directeur général de la FAO.

des PSPP approuvés. Le portail des données sur les PSP présente aussi des informations sur les finances et les résultats, qui permettent de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des PSP et des PSPP;

- des extraits des plans opérationnels et budgétaires actualisés, présentés avec le plan de gestion pour information;
- des rapports a posteriori présentés deux fois par an au Conseil d'administration, qui sont consacrés à l'usage fait de la délégation du pouvoir d'approbation des révisions des PSP et des PSPP;
- des informations sur toutes les révisions des budgets de PSP et de PSPP d'un montant supérieur à 7,5 millions de dollars et sur toute modification de la durée d'un PSP ou d'un PSPP, quelle que soit l'autorité d'approbation;
- le rapport annuel sur les résultats; et
- les rapports annuels par pays.

Délégations de pouvoirs provisoires

29. Les pouvoirs délégués au Directeur exécutif en vertu du nouveau cadre de gouvernance ont été approuvés pour une période de transition à la deuxième session ordinaire de 2017, à l'issue d'une série de consultations informelles tenues en 2016 et 2017.
30. Les pouvoirs provisoirement délégués au Directeur exécutif reposent sur trois principes qui sous-tendent les seuils budgétaires définis pour les révisions n'introduisant pas de modifications fondamentales et ne concernant pas des interventions d'urgence. Ces seuils ne sont pas destinés à s'appliquer: au moment de l'approbation initiale de nouveaux PSP et PSPP; aux modifications fondamentales²⁰ apportées aux PSP, aux PSPP, aux opérations d'urgence limitées ou aux PSPP-T faisant suite à des opérations d'urgence limitées; ou aux révisions budgétaires liées à des effets directs stratégiques relevant d'une intervention face à une crise ou de la prestation de services.
 - Principe 1: les seuils budgétaires associés aux délégations de pouvoirs devraient être établis à partir du budget global approuvé du PSP, du PSPP ou du PSPP-T.
 - Principe 2: les seuils budgétaires associés aux délégations de pouvoirs devraient être établis à partir d'une valeur absolue maximale en dollars de sorte que le Conseil puisse contrôler les augmentations budgétaires d'un montant élevé.
 - Principe 3: les seuils budgétaires associés aux délégations de pouvoirs devraient être établis en proportion (ou en pourcentage) du budget initial de chaque PSP afin de tenir compte de l'évolution de la taille des PSP.
31. Les domaines d'action privilégiés – intervention face à une crise, renforcement de la résilience et causes profondes – sont aussi utilisés pour appliquer les délégations de pouvoirs provisoires. Les modifications apportées aux effets directs stratégiques liés au renforcement de la résilience ou aux causes profondes sont présentées pour approbation soit au Directeur exécutif soit au Conseil d'administration en fonction des seuils budgétaires

²⁰ Une modification est dite fondamentale lorsqu'elle consiste à ajouter ou à supprimer un effet direct stratégique. Comme indiqué au paragraphe 26, toutes les modifications fondamentales apportées à des PSP, des PSPP ou des PSPP-T doivent être présentées au Conseil pour approbation, sauf si elles concernent des effets directs stratégiques qui se rapportent uniquement à des activités d'urgence ou de prestation de services ou qui sont financés intégralement par un pays hôte n'ayant pas demandé qu'ils soient soumis au Conseil pour approbation, auquel cas leur ajout ou leur suppression relève du pouvoir délégué au Directeur exécutif dans ces domaines.

fixés²¹. Les effets directs stratégiques et les révisions concernant les interventions d'urgence relèvent du domaine d'action privilégié "intervention face à une crise". L'ajout, la suppression ou la modification de ces effets directs stratégiques seront soumis à l'approbation du Directeur exécutif et, si nécessaire, du Directeur général de la FAO²². En outre, l'approbation de l'ajout, de la suppression ou de la modification des effets directs et des activités concernant la prestation de services est déléguée au Directeur exécutif, conformément à la délégation de pouvoirs appliquée précédemment aux opérations spéciales et en vertu du pouvoir qui est celui du Directeur exécutif d'approuver les fonds d'affectation spéciale²³.

32. Les pouvoirs suivants ont été délégués au Directeur exécutif pendant la période de transition:

- approbation initiale des opérations d'urgence limitées et des PSPP-T faisant suite à des opérations d'urgence limitées, avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque l'opération d'urgence limitée ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur; et approbation initiale des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve le plan;
- approbation de la révision des opérations d'urgence limitées ou d'une révision liée à une situation d'urgence²⁴ portant sur un PSP, un PSPP ou un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars;
- approbation de la révision à la hausse d'au moins un effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T relatif au renforcement de la résilience ou aux causes profondes, à condition que le montant total de la révision n'excède pas 25 pour cent du dernier montant total approuvé par le Conseil pour le plan en question ou 150 millions de dollars. Ces révisions d'effets directs stratégiques sont traitées de manière cumulative sur toute la durée d'un PSP ou d'un PSPP. En conséquence, lorsque la valeur budgétaire totale des révisions atteint le seuil de 150 millions de dollars ou de 25 pour cent du montant initial du budget, la révision budgétaire proposée doit être soumise à l'approbation du Conseil. Le montant cumulé des révisions approuvées par le Directeur exécutif et le Conseil est remis à zéro chaque fois que le Conseil approuve une révision. Les révisions relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services ou aux effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte ne sont pas comptabilisées dans le montant cumulé utilisé pour déterminer l'application ou non des seuils régissant l'approbation par le Conseil;
- approbation de la révision à la baisse de tout effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T;
- approbation de la révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée;

²¹ Voir l'alinéa (b)(ii) de l'appendice du Règlement général.

²² Voir les alinéas (a)(i) et (b)(i) de l'appendice du Règlement général.

²³ Voir l'alinéa (b)(vii) de l'appendice du Règlement général.

²⁴ Les effets directs stratégiques et les révisions concernant les interventions d'urgence relèvent du domaine d'action privilégié "intervention face à une crise". L'ajout, la suppression ou la modification d'effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise sont soumis à l'approbation du Directeur exécutif et, si nécessaire, du Directeur général de la FAO.

- approbation de la révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte;
- approbation de l'ajout à un PSP, à un PSPP ou à un PSPP-T d'un effet direct stratégique financé intégralement par un pays hôte dans le cas où celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique; et
- approbation des révisions relatives à des activités de prestation de services.

Analyse de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

33. Le Secrétariat a examiné l'application des délégations de pouvoirs provisoires en 2018 afin de déterminer si les attentes initiales quant au renforcement de la fonction d'approbation assurée par le Conseil et à l'augmentation de l'efficacité de celui-ci s'étaient concrétisées dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée. Il s'est intéressé plus particulièrement aux points suivants:
- mesure dans laquelle le rôle du Conseil d'administration dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) a été renforcé depuis la mise en place du dispositif de la feuille de route intégrée, par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets; et
 - gains d'efficacité obtenus au vu du nombre de programmes et de révisions budgétaires approuvés en vertu du dispositif de la feuille de route intégrée, par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets.
34. L'examen a consisté à analyser des données dans 83 pays²⁵, qui portaient sur l'approbation et la révision de projets, de PSP et de PSPP pendant la période 2011-2018 et sur des projections de budgets de PSP pour la période 2019-2022. L'analyse englobait 39 PSP²⁶ et 9 PSPP²⁷ approuvés par le Conseil en 2017-2018 et 66 révisions (4 en 2017 et 62 en 2018). Elle comprenait également des observations sur l'application des délégations de pouvoirs provisoires, qui avaient été communiquées par des bureaux de pays, des bureaux régionaux et diverses divisions du Siège.
35. Avant d'aborder les constatations issues de l'examen, il est important de garder à l'esprit les points suivants:
- i) Le Conseil approuve tous les PSP et PSPP qui n'ont pas été financés intégralement par un pays hôte ainsi que toutes les modifications fondamentales²⁸ relatives aux PSP, aux PSPP et aux PSPP-T. Concernant les révisions budgétaires, et conformément aux délégations de pouvoirs provisoires, le Conseil d'administration approuve la révision des effets directs stratégiques relevant des domaines d'action privilégiés "renforcement de

²⁵ Comprend une opération d'urgence limitée pour la Papouasie-Nouvelle-Guinée menée en 2018.

²⁶ Afghanistan, Bangladesh, Bolivie, Burkina Faso, Cameroun, Chine, Colombie, Égypte, El Salvador, Équateur, État de Palestine, Gambie, Ghana, Guatemala, Honduras, Inde, Indonésie, Kenya, Kirghizistan, Liban, Mauritanie, Mozambique, Myanmar, Namibie, Népal, Ouganda, Pakistan, Pérou, Philippines, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sénégal, Soudan, Sri Lanka, Tchad, Timor-Leste, Tunisie et Zimbabwe.

²⁷ Burundi, Iran, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Somalie, Soudan, Soudan du Sud et Yémen.

²⁸ Une modification est dite fondamentale lorsqu'elle consiste à ajouter ou à supprimer un effet direct stratégique. Comme indiqué au paragraphe 26, tout apport d'une modification fondamentale à un PSP, un PSPP ou un PSPP-T doit être présenté au Conseil pour approbation, sauf lorsqu'il s'agit d'un effet direct stratégique ayant trait à des activités d'urgence ou de prestation de services ou financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'il soit soumis au Conseil pour approbation, auquel cas son ajout ou sa suppression relève du pouvoir délégué au Directeur exécutif.

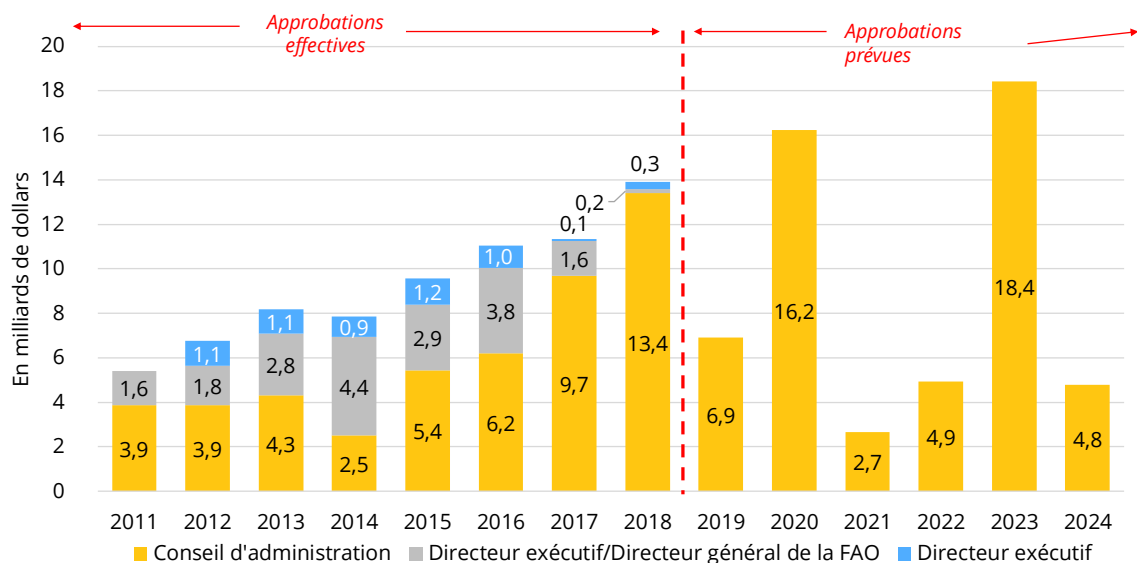
la résilience" et "causes profondes" d'un montant supérieur à 25 pour cent de la valeur du PSP ou du PSPP approuvé par le Conseil ou à 150 millions de dollars, selon le seuil qui est atteint en premier.

- ii) Le programme de travail de 2018 s'est élevé à 9,02 milliards de dollars. Le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" s'est monté à 6,62 milliards de dollars, soit 73 pour cent du programme de travail. Les domaines d'action privilégiés "renforcement de la résilience" et "causes profondes" se sont chiffrés respectivement à 1,66 milliard de dollars (19 pour cent) et 0,74 milliard de dollars (8 pour cent).
- iii) Les délégations de pouvoirs provisoires ont été appliquées pendant une année complète (2018).
- iv) Dix pays²⁹ ont opéré en dehors du dispositif des PSP en 2018, car ils continuaient de mener des projets en application d'une méthode de mise en œuvre souple³⁰.
- v) L'année 2018 a permis d'assurer une transition avant l'abandon du système fondé sur les projets, 19 PSP et 4 PSPP ayant été présentés au Conseil pour approbation.

Constatations

Constatation 1 – Analyse des approbations: valeur des programmes initiaux et des révisions

Figure 1: Valeur des approbations – programmes initiaux et révisions



* Note: l'année 2017 comprend les approbations qui portaient sur des programmes initiaux et des révisions et ont été données dans le cadre du système fondé sur les projets et du dispositif de la feuille de route intégrée, à l'exclusion des approbations de PSPP-T et de projets associées à la transition. L'année 2018 exclut toutes les approbations données dans le cadre du système fondé sur les projets, les approbations de PSPP-T et les approbations de toutes les prolongations de PSPP-T car celles-ci sont associées au passage du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée.

36. La figure 1 illustre la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions approuvés, leur valeur effective sur la période 2011-2018 et les projections pour 2019-2024. Le montant total approuvé chaque année est ventilé par autorité d'approbation: le Conseil

²⁹ Éthiopie, Libye, Malawi, Niger, Nigéria, République du Congo, Rwanda, Somalie, Tchad et Yémen.

³⁰ En application de l'approche souple dont le Conseil a pris note à sa session annuelle de 2017, certains bureaux de pays ont choisi, à titre exceptionnel, de continuer de fonctionner selon le système fondé sur les projets jusqu'à la fin de 2018.

d'administration, le Directeur exécutif, et le Directeur exécutif conjointement avec le Directeur général de la FAO.

37. Dans le cadre du système fondé sur les projets, le Conseil d'administration a approuvé des programmes pour un montant de 4,4 milliards de dollars par an en moyenne entre 2011 et 2016³¹. Cela représentait 53 pour cent du montant total annuel moyen approuvé, soit 8,3 milliards de dollars.
38. Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le Conseil dispose – pour la première fois – d'un pouvoir d'approbation initiale de toutes les opérations du PAM quel que soit le contexte, y compris pour les effets directs stratégiques relatifs aux interventions menées en cas de crise prolongée, prévisible ou récurrente et aux activités de prestation de services. En outre, les activités financées entièrement par des gouvernements hôtes, qui étaient auparavant gérées comme des fonds d'affectation spéciale propres aux pays concernés, sont désormais intégrées dans les budgets de portefeuille de pays.
39. Le Conseil a approuvé des activités pour un montant de 9,7 milliards de dollars en 2017 et de 13,4 milliards de dollars en 2018³². Cela représentait 86 pour cent de l'ensemble des programmes et révisions approuvés en 2017 (11,3 milliards de dollars) et 96 pour cent de ceux approuvés en 2018 (13,9 milliards de dollars).
40. Les auteurs de l'analyse se sont aussi intéressés aux projections pour 2019-2024 et ont examiné les données issues des PSP et des PSPP initiaux (calendriers et budgets) pour prévoir les tendances futures. Comme illustré à la figure 1, le Conseil devrait approuver des PSP et des PSPP d'une valeur annuelle moyenne de près de 9 milliards de dollars pendant cette période – ce qui est plus du double de la valeur qu'il a approuvée chaque année dans le cadre du système fondé sur les projets. Les projections ne tiennent pas compte des révisions budgétaires, car celles-ci ne peuvent pas être anticipées avec précision.
41. En résumé, un PSP ou un PSPP englobe le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement menées par le PAM dans un pays, y compris celles concernant les effets directs relatifs aux interventions face à une crise et à la prestation de services et celles financées intégralement par le gouvernement hôte. Le passage au dispositif de la feuille de route intégrée s'est accompagné d'une nette augmentation de la valeur des programmes et des révisions approuvés par le Conseil, valeur qui est passée de 4,4 milliards de dollars (53 pour cent de la valeur de toutes les activités approuvées) sur la période 2011-2016 à 13,4 milliards de dollars en 2018 (96 pour cent de la valeur de toutes les activités approuvées). Il est admis que 2018 a été une année de transition et que le montant soumis à l'approbation du Conseil a donc été supérieur à la moyenne, mais les projections prudentes pour la période 2019-2024 laissent penser que le renforcement de la fonction d'approbation du Conseil se maintiendra dans les années à venir, représentant en moyenne près de 9 milliards de dollars par an, ce qui est plus du double de la valeur annuelle moyenne des activités approuvées sur la période 2011-2016, soit 4,4 milliards de dollars.

³¹ Dans le cadre du système fondé sur les projets, le Conseil a approuvé des interventions prolongées de secours et de redressement et des révisions supérieures à 20 millions de dollars en valeur des produits alimentaires ainsi que des programmes de pays et des révisions supérieures à 3 millions de dollars, toujours en valeur des produits alimentaires. Le Conseil n'a pas approuvé d'opération d'urgence, d'opération spéciale ni de fonds d'affectation spéciale propre à un pays.

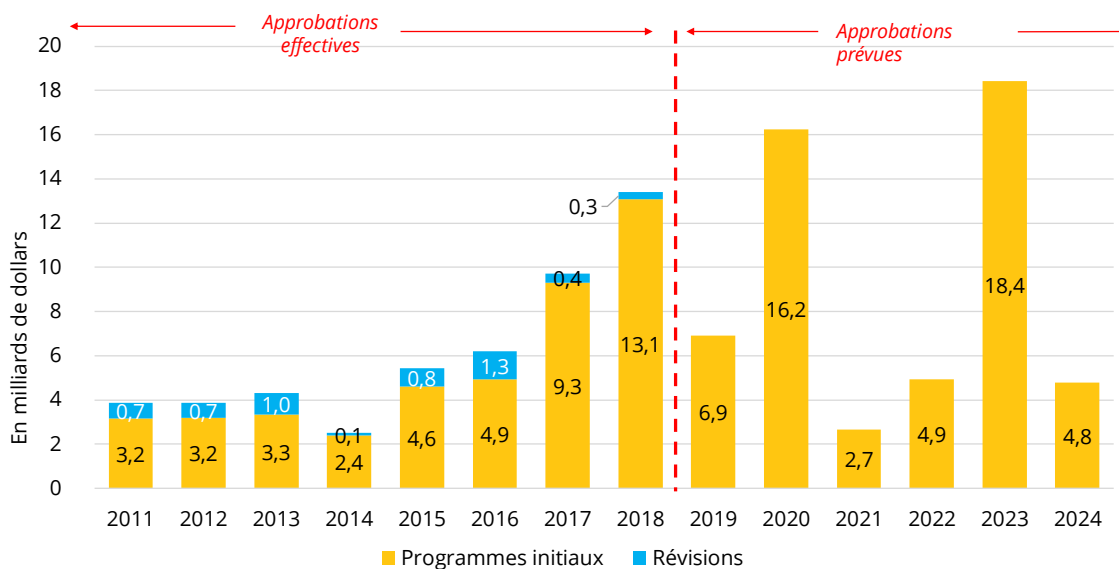
³² 48 nouveaux PSP et PSPP, une révision de PSP, une révision de PSPP-T et cinq révisions de projets.

Constatation 1

Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, la fonction d'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) assurée par le Conseil d'administration a été considérablement renforcée, en valeur absolue (passant de 4,4 milliards de dollars entre 2011 et 2016 à 13,4 milliards de dollars en 2018) et en proportion des approbations annuelles par rapport à ce qui était le cas dans le cadre du système fondé sur les projets (de 53 pour cent par an en moyenne entre 2011 et 2016 à 96 pour cent en 2018). D'après les projections prudentes qui ont été faites, le renforcement de la fonction d'approbation des programmes exercée par le Conseil devrait se maintenir dans les années à venir.

Constatation 2 – Analyse des approbations: valeur des programmes initiaux et des révisions approuvés uniquement par le Conseil

Figure 2: Valeur des approbations données par le Conseil – programmes initiaux et révisions



* Note: l'année 2017 comprend les approbations qui portaient sur des programmes initiaux et des révisions et ont été données dans le cadre du système fondé sur les projets et du dispositif de la feuille de route intégrée. L'année 2018 exclut toutes les approbations données dans le cadre du système fondé sur les projets et les approbations de toutes les prolongations de PSPP-T car celles-ci sont associées au passage du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée.

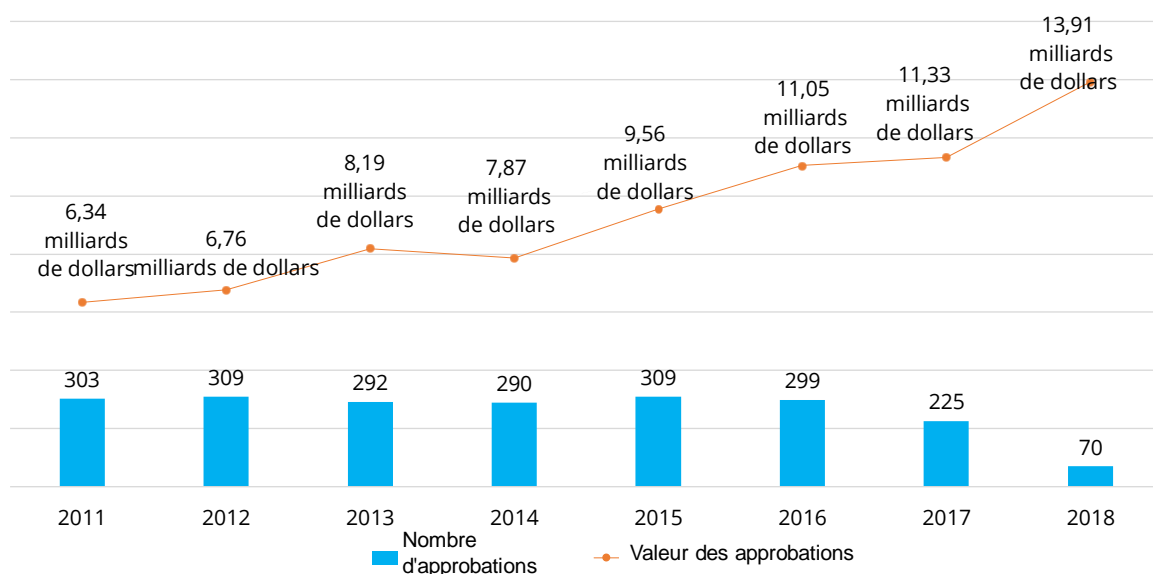
42. La figure 2 illustre la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions approuvés par le Conseil. Elle indique la valeur effective des approbations sur la période 2011-2018 et les projections correspondantes pour 2019-2024.
43. On a vu dans la constatation 1 que les montants approuvés chaque année par le Conseil se sont établis en moyenne à 4,4 milliards de dollars entre 2011 et 2016 avant de passer à 13,4 milliards de dollars en 2018. Dans la figure 2, il apparaît clairement que la valeur des programmes initiaux (par opposition aux révisions) contribue considérablement à cette nette progression. Si l'on exclut la valeur des révisions budgétaires approuvées, les montants approuvés par le Conseil ne diminuent que légèrement, passant à 3,6 milliards de dollars entre 2011 et 2016 et à 13,1 milliards de dollars en 2018. Le renforcement de la fonction d'approbation exercée par le Conseil est donc indépendant des révisions budgétaires, la valeur des programmes initiaux approuvés ayant notablement augmenté depuis la mise en place du dispositif de la feuille de route intégrée. D'après les projections, ce renforcement devrait se maintenir dans les années à venir.

Constatation 2

Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le net renforcement du rôle joué par le Conseil d'administration dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) a été indépendant des révisions. D'après les projections prudentes qui ont été faites, ce renforcement devrait se maintenir dans les années à venir.

Constatation 3 – Analyse des approbations: valeur et nombre des programmes initiaux et des révisions

Figure 3: Valeur et nombre des approbations – programmes initiaux/PSP et révisions



* Note: l'année 2017 comprend les approbations qui portaient sur des programmes initiaux et des révisions et ont été données dans le cadre du système fondé sur les projets et du dispositif de la feuille de route intégrée, à l'exclusion des approbations de PSPP-T et de projets associées à la transition. L'année 2018 exclut toutes les approbations données dans le cadre du système fondé sur les projets, les approbations de PSPP-T et les approbations de toutes les prolongations de PSPP-T car celles-ci sont associées au passage du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée.

44. La figure 3 illustre la valeur totale (en milliards de dollars) des programmes initiaux et des révisions approuvés par le Conseil, par le Directeur exécutif ou conjointement par celui-ci et le Directeur général de la FAO entre 2011 et 2018 ainsi que le nombre total d'approbations.
45. La direction a analysé le montant en dollars et le nombre d'approbations afin de déterminer si des gains d'efficacité avaient été obtenus. Entre 2011 et 2016, la valeur annuelle moyenne approuvée était de 8,3 milliards de dollars et le nombre moyen d'approbations de programmes initiaux, de projets et de révisions était de 300. En 2018, dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, la valeur annuelle des approbations a augmenté pour passer à 13,9 milliards de dollars, tandis que le nombre d'approbations de programmes initiaux et de révisions a diminué, passant à 70³³.
46. En résumé, la *valeur* en dollars des programmes et des révisions approuvés a nettement augmenté dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée en 2018 et le *nombre* moyen d'approbations a diminué par rapport à celui enregistré sur la période 2011-2016

³³ Les 70 approbations ont concerné 24 programmes initiaux et 46 révisions.

dans le cadre du système fondé sur les projets, ce qui dénote une augmentation notable de l'efficacité.

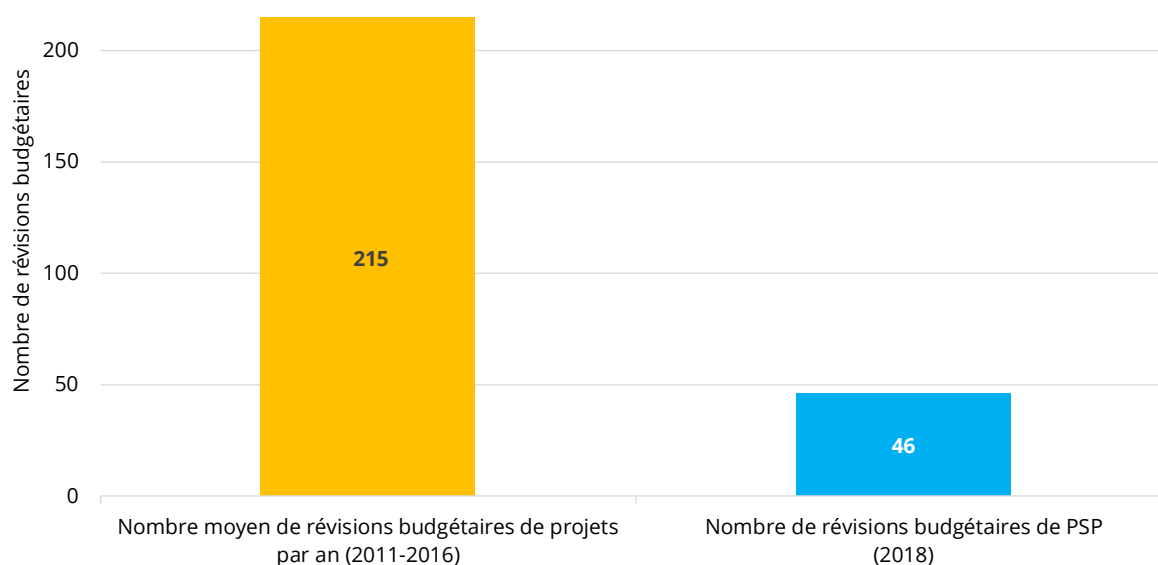
47. Ce gain d'efficacité obtenu depuis l'adoption du dispositif de la feuille de route intégrée peut être attribué à deux facteurs: un changement dans la nature fondamentale des opérations du PAM du fait de la mise en place de PSP et de PSPP plus globaux et à plus long terme; et une structure budgétaire plus souple qui a réduit, voire éliminé, la nécessité des prorogations et des révisions techniques des PSP et des PSPP telles qu'elles existaient dans le système fondé sur les projets.

Constatation 3

Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, la valeur globale en dollars des approbations de programmes a augmenté tandis que le nombre d'approbations a diminué, ce qui a conduit à des gains d'efficacité dans ce domaine.

Constatation 4 – Analyse des approbations: nombre de révisions

Figure 4: Nombre moyen de révisions sur une année



* Note: l'année 2018 exclut les approbations de toutes les prolongations de PSPP-T car celles-ci sont associées au passage du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée.

48. La figure 4 concerne uniquement les révisions budgétaires et illustre le nombre moyen de révisions budgétaires approuvées par an entre 2011 et 2016 dans le cadre du système fondé sur les projets ainsi que le nombre de révisions budgétaires approuvées en 2018 dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée.
49. La direction a analysé le nombre d'approbations de révisions budgétaires afin de déterminer si des gains d'efficacité avaient été obtenus. Sur la période 2011-2016, 215 révisions budgétaires ont été proposées en moyenne chaque année. En 2018, dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, il y en a eu 46.

50. La réduction du nombre de révisions budgétaires est un indicateur d'une amélioration de l'efficacité, car cela signifie que moins de temps et de ressources ont dû être consacrés à leur traitement. L'introduction d'un portefeuille d'activités global par pays devait accroître l'efficacité de la procédure de révision des budgets. En effet, au lieu de gérer trois ou quatre projets de durée différente, susceptibles de nécessiter chacun une révision, le dispositif des PSP permet de synthétiser le travail en une seule et même révision. En outre, comme indiqué dans le point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017³⁴, la plus grande souplesse qu'offre la structure des budgets de portefeuille de pays et l'utilisation de plans d'exécution fondés sur les ressources devaient se traduire par une amélioration de la planification opérationnelle au niveau des pays et réduire la nécessité de procéder à des révisions budgétaires portant sur des ajustements techniques.
51. La direction convient qu'il s'agit là d'une première évaluation reposant sur une seule année de mise en œuvre. Cela étant, les résultats issus de l'analyse sont prometteurs, car le nombre moyen de révisions budgétaires par an a diminué de près de 80 pour cent, passant de 215 dans le cadre du système fondé sur les projets entre 2011 et 2016 à tout juste 46 en 2018, dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée. Cette diminution est une bonne indication de l'amélioration substantielle de l'efficacité, qui se traduit par des économies de temps et d'argent ainsi que par une réduction de la fragmentation.

Constatation 4

Le passage du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée a amélioré l'efficacité, comme l'illustre la réduction substantielle du nombre de révisions traitées chaque année.

Enseignements tirés de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

Complexité des seuils budgétaires associés aux délégations de pouvoirs provisoires

52. Les observations communiquées par le personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et de diverses divisions du Siège ont fait partie intégrante de l'examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires.
53. Les membres du personnel ont régulièrement souligné la complexité des seuils budgétaires associés à ces délégations, qui sont établis à partir de critères différents selon le domaine d'action privilégié dont relève l'effet direct stratégique objet de la révision. Ainsi, les révisions budgétaires concernant les effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise et aux opérations d'urgence limitées sont soumises à un seuil par révision; au-dessus de ce seuil, il faut obligatoirement obtenir l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO. En revanche, les révisions n'introduisant pas de modification fondamentale et ne concernant pas des interventions d'urgence – qui portent sur des effets directs stratégiques relevant des domaines d'action privilégiés "causes profondes" et "renforcement de la résilience" – sont soumises à un seuil budgétaire cumulé au-dessus duquel l'approbation du Conseil d'administration est exigée. Ces révisions sont soumises à un seuil en valeur absolue ainsi qu'à un seuil fixé en proportion du montant du budget initial du PSP ou du PSPP, ces deux seuils étant appliqués de manière cumulée. Les révisions relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services ou aux effets directs

³⁴ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte ne sont pas comptabilisées dans le montant soumis au seuil cumulé. Du fait de la combinaison de ces différents facteurs, les délégations de pouvoirs provisoires ont été perçues comme étant inutilement complexes et fastidieuses, surtout en comparaison de la simplicité qu'offrait le seuil unique en dollars appliqué annuellement dans le système fondé sur les projets.

54. Les bureaux de pays ont également indiqué que le seuil proportionnel associé aux révisions n'introduisant pas de modification fondamentale et ne concernant pas des interventions d'urgence – fixé à 25 pour cent du dernier montant en date approuvé par le Conseil – avait eu d'importantes conséquences pour les bureaux ayant un PSP doté d'un petit budget, car le seuil établi pour eux représentait une valeur en dollars plus basse que dans le cas de celui s'appliquant pour les bureaux ayant un PSP doté d'un budget élevé. Ainsi, une révision d'un montant de 1,8 million de dollars concernant le PSPP-T pour la République dominicaine et une révision d'un montant de 4 millions de dollars portant sur le PSPP-T pour le Nicaragua ont nécessité l'approbation du Conseil, car elles dépassaient le seuil proportionnel de 25 pour cent. Cela signifie que des modifications relativement mineures peuvent être soumises à un processus d'approbation long et fastidieux. Les bureaux de pays dotés d'un budget annuel de quelques centaines de milliers de dollars doivent suivre la même procédure que ceux dotés d'un budget annuel de plusieurs millions de dollars, ce qui leur occasionne des dépenses de personnel proportionnellement bien plus élevées pour solliciter l'approbation de révisions budgétaires d'un montant nettement inférieur. En outre, la mise en œuvre des révisions risque d'être différée, car il n'y a que trois sessions du Conseil par an au cours desquelles ces révisions peuvent être examinées en vue de leur approbation.

Rapport sur l'audit externe des budgets de portefeuille de pays

55. L'Auditeur externe a examiné les budgets de portefeuille de pays en deux phases, du 17 au 21 septembre 2018, puis du 28 janvier au 8 février 2019. Les principaux objectifs de l'audit étaient de déterminer si ces budgets permettaient d'être raisonnablement sûrs que les conditions fixées par les donateurs et les autorisations accordées par le Conseil d'administration étaient respectées.
56. L'Auditeur externe a relevé des difficultés tenant au niveau de détail des documents de planification opérationnelle des PSP et des budgets de portefeuille de pays à présenter au Conseil pour approbation. Le rapport décrit comment la direction du PAM a géré les exigences divergentes exprimées par les membres du Conseil lors de l'approbation des PSP et des budgets de portefeuille de pays. Les membres sont divisés sur la question de savoir s'ils souhaitent une vue d'ensemble qui facilite la prise de décisions ou s'ils ont besoin d'informations plus détaillées.
57. À l'issue de l'audit externe, il a été recommandé à la direction de se concerter avec les États membres afin de définir plus précisément comment répondre à leurs besoins, en établissant une distinction entre les informations stratégiques nécessaires à des fins de gouvernance et les informations plus détaillées sur les PSP ou les PSPP et leurs budgets, qui devraient être mises à disposition sur les divers sites Web et portails du PAM.

Autres questions relatives à la gouvernance

Examen par les États membres des révisions budgétaires liées à une intervention face à une crise

58. À la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, le Secrétariat a présenté une proposition préconisant de communiquer aux États membres les révisions liées à une intervention face à une crise dont le montant dépasse les seuils applicables à la délégation de pouvoirs associée aux révisions non liées à ce type d'intervention (c'est-à-dire 150 millions de dollars ou 25 pour cent du budget global, selon le seuil qui est atteint en premier), et ce avant l'approbation des révisions, le but étant de renforcer la transparence de ces dernières sans nuire à la souplesse et à l'efficacité des moyens d'intervention d'urgence du PAM. À l'époque, on estimait qu'un processus de consultation plus étroit avec le Conseil serait utile à la conception des interventions du PAM, car il permettrait de prendre en compte les points de vue des États membres d'une manière plus structurée et plus transparente, en plus des éléments recueillis lors des consultations organisées avec les partenaires locaux et les donateurs. En outre, une concertation à un stade précoce pourrait contribuer à limiter les problèmes et à favoriser une meilleure adhésion aux interventions du PAM, ce qui se traduirait par des interventions plus efficaces.
59. Le processus d'examen, qui a débuté en 2018, consiste à communiquer aux États membres les révisions budgétaires qui sont liées à une intervention face à une crise et dont le montant dépasse les seuils, en leur laissant cinq jours pour formuler des observations avant l'approbation. Cela étant, pour préserver la souplesse et assurer des interventions en temps voulu, rapides et efficaces dans les situations d'urgence, le Directeur exécutif et, si nécessaire, le Directeur général de la FAO peuvent être amenés à approuver des révisions portant sur des effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise sans les transmettre au préalable aux États membres. Ce processus s'ajoute à la publication des révisions budgétaires d'un montant supérieur à 7,5 millions de dollars et aux rapports semestriels habituels sur les opérations d'urgence approuvées par le Directeur exécutif ou conjointement par celui-ci et le Directeur général de la FAO, qui sont soumis au Conseil pour information à ses sessions officielles.
60. En 2018, six révisions budgétaires portant sur des effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise ont dépassé les seuils budgétaires. Le Directeur exécutif a renoncé à soumettre l'une d'elles à l'examen des États membres en raison de l'urgence de la situation. Les cinq autres ont été communiquées aux États membres pour observation; au total, neuf d'entre eux ont fait part de remarques, et trois États membres ont commenté chaque révision en moyenne. À travers leurs observations, les États membres ont principalement demandé des compléments d'information ou voulu exprimer leur soutien.
61. Il ressort d'une étude consacrée en 2018 au processus d'examen par les États membres que celui-ci avait ajouté 10 jours ouvrés en moyenne au processus d'approbation, différant d'autant l'intervention du PAM sur le terrain. Cela a d'importantes incidences sur les opérations d'urgence. Les bureaux de pays ont également exposé leurs inquiétudes quant à la façon de résoudre les divergences de vues des États membres et concernant les nombreuses étapes du processus, qui font peser de lourdes obligations sur les bureaux de pays, en particulier les plus petits.

62. Au vu de ce qui précède et en tenant compte des autres mécanismes utilisés pour communiquer les révisions aux États membres, la direction sollicite un retour d'information de la part du Conseil au sujet du processus d'examen et de la valeur ajoutée que celui-ci apporte, tout en reconnaissant qu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre la bonne gouvernance d'un côté et l'efficacité du processus et la rapidité des interventions d'urgence de l'autre.

Processus de consultation en deux étapes mené avec les États membres

63. 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 les projets de document. Ces deux étapes sont les suivantes:
- une consultation informelle consacrée aux notes conceptuelles relatives à des PSP ou PSPP se tient six mois environ avant la session du Conseil au cours de laquelle lesdits PSP ou PSPP doivent être présentés; et
 - une période d'examen permet ensuite aux membres du Conseil de faire part de leurs observations détaillées sur les projets de PSP ou de PSPP 12 semaines avant que ces documents soient soumis au Conseil pour approbation.
64. La direction a accepté d'appliquer ce processus de consultation jusqu'à la fin de 2019; à la lumière de l'examen qui en est fait ainsi que des observations que le Conseil communiquera et des débats qu'il tiendra, un processus révisé pourrait être présenté à la première session ordinaire de 2020. L'examen porte sur deux cycles de consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles relatives à des PSP ou PSPP, la période pendant laquelle des observations peuvent être formulées par écrit et l'approbation par le Conseil de la version définitive des PSP et PSPP. Il comprend une étude de la valeur ajoutée apportée par le processus, et tient compte du point de vue des acteurs sur le terrain et des coûts occasionnés.
65. Les bureaux de pays ont indiqué qu'ils préféreraient passer à un processus de consultation en une étape, soulignant que le processus actuel était complexe et fastidieux pour leur personnel. Ils font valoir que les connaissances et les éléments de compréhension acquis lors des consultations locales menées avec les parties prenantes continuent d'apporter une valeur ajoutée précieuse à l'élaboration des PSP et des PSPP.
66. En outre, les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (PCNUDD) sont appelés à devenir les principaux documents stratégiques pour toutes les activités de développement menées par les organismes des Nations Unies. On s'attend à ce que chaque entité du système s'appuie sur un PCNUDD pour définir les priorités et les effets directs concernant le développement du pays concerné. Le rôle accru que les PCNUDD joueront dans la planification stratégique par pays des différents organismes nécessitera que les PSP soient élaborés en même temps qu'eux. Il faudra donc peut-être écourter le calendrier d'examen et d'approbation des PSP pour le faire concorder avec celui des PCNUDD.
67. La direction sollicite l'avis du Conseil sur le processus de consultation en deux étapes et la valeur ajoutée que celui-ci apporte aux décisions de gouvernance.

Autres questions

Mise en œuvre des plans stratégiques multipays provisoires

68. En 2018, la direction a exposé la manière dont elle envisageait de procéder pour concevoir et élaborer les plans stratégiques multipays provisoires (PSMPP). Cette approche serait appliquée à des régions telles que le Pacifique ou les Caraïbes, où le PAM travaille sur des thèmes (la préparation aux catastrophes, par exemple) concernant un certain nombre de petits États qui se trouvent dans une situation similaire et ont peu de moyens pour faire face seuls à des défis connexes, et où n'est en place aucun PSP ou PSPP. Dans ces cas, la direction propose d'élargir le dispositif des PSP en élaborant un PSMPP qui engloberait plusieurs pays et ne recouperait pas les PSP, les PSPP, les opérations d'urgence limitées ou les PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée qui existent déjà.
69. Ce PSMPP serait traité et approuvé par le Conseil comme un plan unique couvrant tous les pays où le PAM envisage de mener une intervention. Pour ce qui est de la responsabilité des programmes, le plan devrait dériver autant que possible du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) de chaque pays, que le PCNUDD est censé remplacer. Cela devrait aider à 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 Nations Unies, et notamment à la refonte du dispositif des PNUAD.
70. Les PSMPP seront gérés et administrés comme le sont les autres PSP. Étant donné que la responsabilité du suivi des progrès accomplis dans la réalisation des cibles des ODD et de la communication de l'information correspondante continue de relever du gouvernement de chaque pays, un effet direct stratégique collectif commun serait défini dans le PSMPP pour l'ensemble des pays concernés, tandis que certains effets directs stratégiques pourraient ne s'appliquer qu'à un sous-ensemble des pays considérés.
71. Une ou plusieurs activités seraient prévues en vue d'obtenir des produits précis et seraient reliées aux effets directs stratégiques définis; lorsqu'elles relèvent d'un même effet direct stratégique, 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 PSMPP. Les fonds seraient gérés au moyen d'un budget de portefeuille multipays.
72. Un PSMPP 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 des 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 PSMPP initial.
73. Le PSMPP pour le Pacifique³⁵ a été approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2019 et celui pour les Caraïbes lui sera présenté pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2019. Ces documents prévoient une dérogation provisoire à certaines dispositions du Règlement général et du Règlement financier du PAM ainsi que de la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif, afin que ces textes soient interprétés de manière à ce que l'expression "plan stratégique de pays" s'entende comme signifiant "plan stratégique multipays" et que le terme "pays" s'entende comme se référant aux différents pays couverts par le PSMPP.

³⁵ WFP/EB.A/2019/8-B/3.

74. À la lumière de l'expérience de la mise en œuvre du PSMPP pour le Pacifique au second semestre de 2019, la direction présentera pour approbation lors de la première session ordinaire de 2020 toutes les modifications normatives à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM ainsi que les délégations de pouvoirs permanentes.

Prolongation du système fondé sur les projets pour une courte période en 2019 pour certaines activités ne pouvant pas être transférées au dispositif de la feuille de route intégrée

75. À sa deuxième session ordinaire de 2018, le Conseil a accédé à la requête de la direction qui demandait que les cadres de programmation, de financement et de résultats fondés sur les projets ainsi que le Règlement général et le Règlement financier dans leur version non révisée continuent de s'appliquer pendant une courte période en 2019³⁶. Ce plan de secours a permis à certains bureaux de pays de mener de front des activités relevant du système fondé sur les projets et la mise en œuvre de leur PSP, PSPP ou PSPP-T approuvé afin d'assurer la continuité des opérations pendant la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée au début de 2019. La direction s'est engagée à communiquer un point sur la question au Conseil d'administration.
76. Le 1^{er} janvier 2019, les 11 bureaux de pays qui ne l'avaient pas encore fait sont passés au dispositif de la feuille de route intégrée. Deux bureaux de pays (Yémen et Somalie) ont été autorisés à poursuivre la mise en œuvre de projets parallèlement à leur PSPP approuvé. Les projets se sont terminés le 31 mars 2019, et les deux bureaux de pays opèrent désormais uniquement dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée.

Audit externe des budgets de portefeuille de pays

77. Comme indiqué plus haut, l'Auditeur externe a établi un rapport sur les budgets de portefeuille de pays qui a été présenté au Conseil à sa session annuelle de 2019. Étant donné que ce rapport comprenait un examen approfondi d'aspects essentiels de la feuille de route intégrée et que l'on a eu peu l'occasion d'en débattre en détail, la direction souhaiterait que certains points du rapport ainsi que la réponse qu'elle y a apportée soient discutés plus avant lors de la consultation informelle.

Collaboration en 2019 et 2020

78. La direction continuera de prendre en considération les observations communiquées par les États membres lors des consultations informelles programmées en juillet et en septembre 2019 et lors de la deuxième session ordinaire de 2019, avant la présentation officielle des délégations de pouvoirs permanentes proposées pour approbation lors de la première session ordinaire de 2020.

³⁶ WFP/EB.2/2018/5-A/1.

ANNEXE I

Le tableau ci-après présente les délégations de pouvoirs provisoires approuvées qui sont en vigueur du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 pour les pays opérant dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée.

Texte	Observations
<p>Les pouvoirs ci-après sont délégués au Directeur exécutif par le Conseil d'administration en application de l'article VI.2(c) du Règlement général du PAM.</p>	<p>En vertu de l'article VI.2(c) du Règlement général du PAM, le Conseil est responsable de l'approbation des activités du PAM, mais peut déléguer au Directeur exécutif tels pouvoirs qu'il juge nécessaires.</p>
<p>A. Approbation initiale:</p> <p>Opérations d'urgence limitées et plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T), avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque les opérations d'urgence limitées ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur; et</p> <p>Plans stratégiques de pays (PSP) et plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve le plan.</p>	<p>Cette disposition définit les approbations initiales qui sont déléguées au Directeur exécutif.</p> <p>Toutes les approbations qui ne sont pas spécifiquement déléguées au Directeur exécutif, conjointement avec le Directeur général de la FAO le cas échéant, relèvent, par voie de conséquence, du Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil conserve donc le pouvoir d'approuver les PSP et les PSPP, à l'exception de ceux qui sont intégralement financés par des pays hôtes dans le cas où ces derniers n'ont pas demandé que le plan les concernant soit soumis au Conseil pour approbation; le pouvoir d'approbation desdits PSP et PSPP n'est en effet pas délégué au Directeur exécutif.</p>
<p>B. Approbation des modifications:</p> <p>Révision des opérations d'urgence limitées ou révision liée à une situation d'urgence portant sur un PSP, un PSPP ou un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars.</p> <p>Révision à la hausse d'au moins un effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, à condition que le montant total de la révision n'excède pas 25 pour cent du dernier montant du plan approuvé par le Conseil - en l'absence d'un tel montant pour un PSPP-T, le montant initialement approuvé par le Directeur exécutif - ou 150 millions de dollars.</p> <p>Révision à la baisse de n'importe quel effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T.</p> <p>Révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée.</p> <p>Révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte.</p> <p>Ajout à un PSP, un PSPP ou un PSPP-T d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte dans le cas où celui-ci n'a pas demandé que le</p>	<p>Cette disposition définit les approbations des modifications apportées au dispositif fondé sur les PSP qui sont déléguées au Directeur exécutif, agissant seul ou conjointement avec le Directeur général de la FAO.</p> <p>Toutes les approbations qui ne sont pas spécifiquement déléguées au Directeur exécutif, conjointement avec le Directeur général de la FAO le cas échéant, relèvent, par voie de conséquence, du Conseil d'administration.</p> <p>Ainsi, le Conseil conserve le pouvoir d'approuver:</p> <p>les augmentations de la valeur d'au moins un effet direct stratégique qui dépassent les seuils indiqués; et</p> <p>l'ajout ou la suppression d'effets directs stratégiques complets inclus dans un PSP, un PSPP ou un PSPP-T sauf si les effets directs stratégiques se rapportent uniquement à des activités d'urgence ou de prestation de services ou sont financés intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'ils soient soumis au Conseil pour approbation, auxquels cas leur ajout ou leur suppression relève de la compétence dont le Directeur exécutif dispose dans ces domaines.</p> <p>Le Secrétariat traitera les augmentations approuvées sous l'autorité du Directeur exécutif de manière cumulative afin d'évaluer leur incidence sur le PSP, le</p>

Texte	Observations
<p>Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique.</p> <p>révisions relatives à des activités de prestation de services.</p>	<p>PSPP ou le PSPP-T, en remettant le montant cumulé à zéro à chaque fois que le Conseil aura donné son approbation. Les révisions liées à une situation d'urgence ne seront pas traitées de manière cumulative.</p> <p>L'approbation des activités de prestation de services est déléguée au Directeur exécutif, conformément à la délégation de pouvoirs existante applicable aux opérations spéciales et aux activités de prestation de services approuvées en vertu du pouvoir qui est celui du Directeur exécutif d'approuver les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux.</p> <p>Les révisions relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services ou aux effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte ne seront pas comptabilisées dans le montant cumulé utilisé pour déterminer l'application ou non des seuils régissant l'approbation par le Conseil.</p>

ANNEXE II

1. **PSP:** un PSP comprend l'ensemble des activités humanitaires et de développement menées par le PAM dans le pays considéré. Il est établi à partir d'analyses du développement durable effectuées par le pays concerné¹, mais s'appuie aussi sur des bilans, des évaluations – notamment des évaluations conjointes des besoins – et des études de faisabilité. Un PSP intégralement financé par le pays hôte est approuvé par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte le préfère, par le Conseil; tous les autres PSP sont approuvés par le Conseil.
2. **PSPP:** un PSPP comprend l'ensemble des activités humanitaires et de développement menées par le PAM dans le pays considéré, mais il est établi lorsque le pays concerné n'a pas réalisé l'analyse du développement durable devant éclairer l'élaboration d'un PSP. Un PSPP repose sur les stratégies, études, évaluations – notamment les évaluations conjointes des besoins –, analyses et données existantes. Tout comme c'est le cas pour les PSP, un PSPP intégralement financé par un pays hôte est approuvé par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte le préfère, par le Conseil; tous les autres PSPP sont approuvés par le Conseil.
3. **Opération d'urgence limitée:** une opération d'urgence limitée comprend les secours d'urgence fournis dans un ou plusieurs pays où le PAM ne dispose pas d'un PSP ou d'un PSPP. Une opération d'urgence limitée peut comprendre la prestation de services ou un appui au renforcement des capacités, selon que de besoin. Prévues initialement pour une période maximale de six mois, une opération d'urgence limitée est approuvée par le Directeur exécutif et, le cas échéant, également par le Directeur général de la FAO. À l'issue de ces six mois, les opérations sont planifiées et mises en œuvre dans le cadre d'un PSPP-T, comme cela est décrit au paragraphe suivant.
4. **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 faisant suite à une opération d'urgence limitée est approuvé par le Directeur exécutif, les composantes relatives aux situations d'urgence étant, le cas échéant, approuvées conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO. Un PSPP-T établi à partir d'un descriptif de projet approuvé précédemment, peut être approuvé par le Directeur exécutif pour une période maximale de 18 mois en attendant la mise en place d'un PSP reposant sur un examen stratégique².

¹ Une analyse du développement durable menée par le pays concerné comprend généralement un examen stratégique Faim zéro ou une analyse de la situation du pays qui va guider l'élaboration du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

² Le Conseil a donné 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 que les PSP et PSPP correspondants puissent lui être soumis pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2019.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

CCI	Corps commun d'inspection
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
PCNUDD	plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable
PNUAD	plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSMPP	plan stratégique multipays provisoire
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition