



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITE FINANCIER

Cent soixante et onzième session

Rome, 29 - 31 mai 2018

Point sur la feuille de route intégrée

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. Amir Abdulla
Directeur exécutif adjoint
Programme alimentaire mondial
Tél: +3906 6513 2401

M. Sean O'Brien
Directeur de la Division du budget et de la
programmation et Directeur financier adjoint
Programme alimentaire mondial
Tél: +3906 6513 2682

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



RÉSUMÉ

- Le document intitulé "Point sur la feuille de route intégrée" est soumis au Conseil d'administration du PAM pour examen.
- Le résumé du document intitulé "Point sur la feuille de route intégrée" figure dans le document présenté au Comité financier pour approbation.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à avaliser le document du PAM intitulé "Point sur la feuille de route intégrée", qui est présenté au Conseil d'administration du PAM pour examen.

Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Point sur la feuille de route intégrée".**



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 18-22 juin 2018

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 16 mai 2018

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

Original: anglais

Questions de politique générale

Pour examen

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

Point sur la feuille de route intégrée

Résumé

La feuille de route intégrée définit les transformations à apporter aux stratégies, aux processus et aux systèmes pour mettre l'aide 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. Cette vaste transformation facilite et met 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 PAM continue de progresser dans la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Au total, 67 bureaux de pays ont accompli à ce jour la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée, ce qui représente environ 65 pour cent du programme de travail du PAM. Après que le Conseil aura examiné les plans stratégiques de pays soumis à sa session annuelle de 2018, le nombre total de bureaux de pays ayant accompli la transition pourrait atteindre 70, soit 69 pour cent du programme de travail. Les 11 bureaux de pays qui opèrent encore dans le cadre du système fondé sur les projets effectueront la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée au plus tard au début de 2019.

La direction exploite les enseignements acquis pour améliorer le dispositif des plans stratégiques de pays, les processus de la feuille de route intégrée et l'information sur les résultats communiquée aux États membres. S'appuyant sur les enseignements de 2017, ceux de 2018 – résumés à l'annexe I - ont été présentés à trois consultations informelles. Parallèlement, le Bureau de l'audit interne a récemment publié son rapport sur la phase expérimentale de la feuille de route intégrée, et le Bureau de l'évaluation va entreprendre une évaluation stratégique des plans stratégiques de pays pilotes. Les conclusions de l'audit et de l'évaluation viendront compléter les enseignements retenus par la direction pour faciliter la transformation du PAM.

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 financier adjoint
tel.: 066513-2682

Forte de l'expérience acquise à cette date et des avis émis par les États membres, la direction suivra une procédure de consultation en deux étapes durant toute la période d'élaboration des plans stratégiques de pays et des plans stratégiques de pays provisoires, et ce jusqu'à la fin de 2019. Cette procédure solide et efficace offre aux États membres la possibilité de débattre et de contribuer à déterminer l'orientation stratégique du PAM.

Les amendements au Règlement général et au Règlement financier relatifs au recouvrement intégral des coûts, à la terminologie et aux définitions, basés sur les enseignements de 2017 et 2018, seront présentés au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018. S'ils sont approuvés, ils entreront en vigueur au 1^{er} janvier 2019.

Le groupe de travail interdépartemental institutionnel établi au milieu de 2017 a terminé l'examen interne et l'analyse des ajustements à apporter aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier relatives au recouvrement intégral des coûts pour les adapter aux exigences de la feuille de route intégrée et à l'évolution de l'environnement dans lequel le PAM opère.

Ce document présente les premières recommandations issues des constats de l'examen. Elles ont trait à des questions fondamentales telles que: le couplage des contributions; les exemptions et dérogations à l'application des coûts d'appui indirects; les taux des coûts d'appui directs ajustés applicables aux services communs que le PAM est tenu d'assurer; la gestion des revenus générés par la prestation de services à la demande; les fonds d'affectation spéciale; et la souplesse des taux de recouvrement des coûts d'appui indirects. Plusieurs consultations informelles seront organisées pour que les États membres puissent faire part de leurs observations avant que les amendements au Règlement général et au Règlement financier ne soient examinés par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018.

Projet de décision*

Ayant examiné le point sur la feuille de route intégrée présenté dans le document WFP/EB.A/2018/5-D/1, le Conseil:

- i) prend note des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et des enseignements acquis à ce jour;
- ii) prend note des propositions relatives aux nouvelles approches du recouvrement intégral des coûts qui figurent aux paragraphes 47 à 74 du document WFP/EB.A/2018/5-D/1 et prie le Secrétariat d'en établir le texte final en vue de le présenter au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018;
- iii) note que l'introduction du dispositif de la feuille de route intégrée et certaines propositions relatives au recouvrement intégral des coûts nécessiteront de modifier le Règlement général et le Règlement financier et prie le Secrétariat de lui présenter ces amendements pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018 afin qu'ils entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2019; et
- iv) rappelle les dispositions de l'alinéa vi) de sa décision 2017/EB.2/2 intitulée "Point sur la feuille de route intégrée", selon lesquelles il approuvait les délégations de pouvoirs provisoires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 et décidait que lui seraient présentées pour approbation à sa première session ordinaire de 2020 des délégations de pouvoirs permanentes, à l'issue d'un examen des délégations provisoires.

* 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.

Introduction

1. Le Conseil d'administration a approuvé la feuille de route intégrée et ses 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 – à sa deuxième session ordinaire de 2016.
2. Le Plan stratégique pour 2017-2021 est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017 et fixe la direction que suivra le PAM durant les cinq premières années de la mise en œuvre du Programme 2030. Ce plan met l'aide 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 alimentaire⁵.
3. Le dispositif des plans stratégiques de pays (PSP), qui permet au PAM de concevoir des portefeuilles d'activités qui soient 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 objectifs de développement durable (ODD), se compose comme suit:
 - *Plans stratégiques de pays*: Les PSP peuvent être établis pour une durée maximale de cinq ans. Ils sont conçus à partir d'examen stratégiques nationaux Faim zéro réalisés 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 peuvent être 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'examen stratégique qui sous-tend l'élaboration d'un PSP n'a pu être effectué. Les PSPP se fondent sur les stratégies, études, évaluations – notamment les évaluations conjointes des besoins – reposant sur des analyses et des données existantes. Tout comme les PSP, les PSPP qui sont intégralement financés par le pays hôte peuvent être approuvés par le Directeur exécutif ou, si le pays hôte le préfère, par le Conseil; tous les autres PSPP sont approuvés par le Conseil.
 - *Plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T)*: Les PSPP-T qui font suite à des opérations d'urgence limitées peuvent être approuvés par le Directeur exécutif, les composantes relatives aux situations d'urgence étant approuvées conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO); un PSPP-T conçu à partir d'un descriptif de projet précédemment approuvé peut être approuvé pour une période maximale de 18 mois par le Directeur exécutif pour assurer la transition avec un PSP fondé sur un examen stratégique.
 - *Opérations d'urgence limitées*: Une opération d'urgence limitée – qui peut comprendre 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 pays où le PAM n'est pas présent. 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 la FAO.

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.2/2016/4-A/1/Rev.2*.

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 de prestation de services et des accords conclus avec une tierce partie, qui sont accessoires au programme de travail 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, ventilé selon ces quatre macrocatégories de coûts, est approuvé sur la base du budget total alloué à chacun des effets directs stratégiques du PAM.
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. 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 à ce jour, des ajustements sont actuellement introduits dans ce cadre pour renforcer les critères de mesure des contributions à tous les ODD visés par l'action du PAM. D'autres améliorations, comme l'introduction d'indicateurs de performance clés, viendront renforcer ce cadre de résultats unique en vue d'aligner les éléments de programme et de gestion du dispositif de gestion de la performance du PAM. Le Cadre de résultats institutionnels révisé tiendra également compte des accords internationaux et facilitera la collaboration avec les gouvernements nationaux et le système des Nations Unies pour mesurer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du Programme 2030.

Progrès accomplis à ce jour

Bureaux de pays opérant dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée

6. Au total, 67 bureaux de pays ont accompli à ce jour la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée – 24 ayant mis en œuvre un PSP, 6 un PSPP et 37 un PSPP-T –, ce qui représente environ 65 pour cent du programme de travail du PAM.
7. À sa session annuelle de 2018, le Conseil examinera les PSP pour l'Afghanistan, la Bolivie (Etat plurinational de), l'Égypte, le Kenya et les Philippines soumis pour approbation. Les bureaux du PAM en Bolivie et en Égypte mettent actuellement en œuvre des PSPP-T tandis que ceux en Afghanistan, au Kenya et aux Philippines clôturent les projets, après quoi ils basculeront vers le dispositif de la feuille de route intégrée en juillet 2018. Cela portera à 70 le nombre total de bureaux de pays opérant dans le cadre de la feuille de route intégrée – soit approximativement 69 pour cent du programme de travail du PAM.
8. Les 11 bureaux de pays restants⁶ continueront d'opérer dans le cadre du système fondé sur les projets en 2018⁷ et effectueront la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée au plus tard au début de 2019.

⁶ L'Ukraine ne figure pas sur la liste des pays ayant adopté le dispositif de la feuille de route intégrée car aucun PSP ou PSPP n'y est prévu. Le bureau de pays continuera d'appliquer l'approche actuelle fondée sur les projets jusqu'à la clôture de ces derniers.

⁷ Au titre de la souplesse d'application de la feuille de route intégrée 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 l'approche fondée sur les projets en 2018. Suivant les pays dont il s'agit, ce délai supplémentaire permettra au Secrétariat d'améliorer la qualité des programmes, de résoudre des problèmes liés aux transferts de ressources de l'ancien système vers le nouveau ou d'augmenter les capacités nécessaires pour gérer la transition vers la feuille de route intégrée.

Analyse des contributions reçues à ce jour

Montant total des fonds reçus

9. 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.
10. Au 21 mars 2018, 62 pays avaient reçu des contributions d'un montant total de 2,6 milliards de dollars É.-U. pour 2017 et 2018, 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 685 millions de dollars.
11. Les contributions reçues par les 62 pays opérant dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée étaient réparties comme suit:
 - 129 dons d'une valeur de 210 millions de dollars, soit près de 8 pour cent du montant total reçu, avaient été confirmés au niveau des pays, dans 42 pays;
 - 37 dons d'une valeur de 33 millions de dollars, soit 1,3 pour cent du montant total reçu, avaient été confirmés au niveau des résultats stratégiques, dans 26 pays;
 - 125 dons d'une valeur de 166 millions de dollars, soit 6,3 pour cent du montant total reçu, avaient été confirmés au niveau des effets directs stratégiques, dans 42 pays; et
 - 502 dons d'une valeur de 2,2 milliards de dollars, soit 84,4 pour cent du montant total reçu, avaient été confirmés au niveau des activités, dans 60 pays.

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

12. Le dispositif de la feuille de route intégrée est conçu pour faciliter la mobilisation de ressources à l'appui d'effets directs concrets et propres aux pays, et présente une ventilation des coûts par activité. D'après la direction, le niveau de transparence que la structure budgétaire apporte aux États membres et aux donateurs s'agissant des activités devrait contribuer à renforcer la confiance de ces derniers, les encourageant à moins recourir aux pré-affectations et à se réorienter peu à peu vers des financements davantage axés sur les effets directs ou d'une plus grande souplesse d'utilisation.
13. La direction reconnaît qu'une meilleure cohérence et une plus grande homogénéité des effets directs stratégiques de tous les PSP, ainsi que la publication plus régulière de rapports sur les données et sur les pays prévue par la feuille de route intégrée, apporteront des garanties supplémentaires aux donateurs, et les inciteront à affecter des fonds aux effets directs propres à chaque pays, voire à un niveau plus élevé. À cet effet, le PAM, en collaboration avec ses partenaires, constituera un solide corpus de données probantes sur les gains d'efficacité et d'efficacités que ce type de financement permettrait d'obtenir.
14. Le dispositif de la feuille de route intégrée offre également la possibilité d'assurer un financement plus fiable, notamment sous la forme de contributions pluriannuelles, qui consentira d'effectuer les investissements à plus long terme, cohérents et durables indispensables pour réduire les pertes humanitaires et renforcer la résilience des communautés dans la durée.
15. Dans le cadre de l'action qu'elle mène pour assouplir les financements, la direction prévoit d'engager avec les donateurs un dialogue sur le financement stratégique afin d'étudier tous les moyens d'améliorer la souplesse des contributions et évaluera à cet effet dans quelle

mesure les conditions imposées par les donateurs peuvent être assouplies. Dans le cadre de ses activités de communication, de sensibilisation et de plaidoyer auprès des donateurs et d'autres intervenants, la direction continuera d'insister sur l'importance que revêt pour le PAM le fait de pouvoir disposer de financements souples et prévisibles, motivés par la mise en place de portefeuilles de pays cohérents, globaux et axés sur les résultats.

Enseignements tirés de l'expérience

16. La direction recueille systématiquement les enseignements tirés de l'expérience de la mise en place de la feuille de route intégrée dans les pays, 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.
17. 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. Ces constats, présentés lors des consultations informelles organisées en 2017 ainsi qu'à la session annuelle et à la deuxième session ordinaire de 2017, sont résumés dans le rapport annuel sur les résultats de 2017. Une synthèse des enseignements acquis en 2018 figure à l'annexe I.

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

18. Le Bureau de l'audit interne a achevé son audit de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée en avril 2018. L'audit, qui s'est déroulé du 23 octobre 2017 au 31 janvier 2018, comprenait la visite de quatre des 14 pays pilotes: le Bangladesh, le Cameroun, la Colombie et le Soudan. Trois grandes questions ont été traitées:
 - i) Les risques majeurs inhérents à la phase expérimentale de la feuille de route intégrée sont-ils gérés comme il convient pour atteindre les objectifs prévus?
 - ii) Le processus de formulation et d'approbation des PSP est-il efficace?
 - iii) Le nouveau cadre de financement permet-il de gérer les budgets et les coûts de manière efficace et saine?
19. Lors de la consultation informelle du 27 avril 2018, la direction a présenté un aperçu des conclusions tirées de l'audit et de la réponse qu'elle-même a apporté aux recommandations des auditeurs⁸. 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.

⁸ WFP/EB.A/2018/6-F/1.

20. La direction se félicite du constat selon lequel les plans pilotes de 2017 ont largement contribué à l'apprentissage de l'institution et à l'atténuation des risques. La direction reconnaît qu'il est vrai que des efforts considérables restent à accomplir; aussi, des démarches sont-elles déjà en cours pour mettre en œuvre les mesures convenues.
21. S'appuyant sur les données collectées et, éventuellement, d'autres travaux réalisés pour les besoins de l'audit, une évaluation des plans stratégiques de pays pilotes est en cours pour évaluer la mise en œuvre du dispositif de planification stratégique et tirer les enseignements qui permettront de progresser dans la nouvelle direction stratégique. Le rapport d'évaluation sera présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018, accompagnée de la réponse de la direction aux recommandations qu'il contient.
22. Les conclusions de l'audit et de l'évaluation viendront renforcer les enseignements retenus par la direction pour faciliter la transformation du PAM au moyen du dispositif de la feuille de route intégrée.

Progrès accomplis au regard des dossiers majeurs

Processus de consultation des États membres en 2018 et 2019

23. Les projets de PSP et de PSPP présentés aux sessions du Conseil en 2017, à la première session ordinaire de 2018 ainsi qu'à la session annuelle de 2018 ont été mis à la disposition des membres du Conseil 12 semaines avant d'être soumis pour approbation⁹. Les membres du Conseil ont eu 20 jours pour faire part de leurs observations par voie électronique, et la version finale des documents, comprenant les observations communiquées, a été mise en ligne quatre semaines avant chaque session du Conseil. Conformément au processus instauré à l'occasion de la deuxième session ordinaire de 2017, des consultations informelles ont été organisées pour discuter des projets de PSP et de PSPP à l'issue du processus d'examen de 20 jours.
24. À partir de l'expérience acquise en 2017 et afin d'obtenir les avis des États membres en amont du processus et ainsi mieux définir la stratégie et la formulation du projet de document, la direction a organisé une consultation informelle le 16 janvier 2018 pour discuter des notes conceptuelles¹⁰ relatives aux PSP et aux PSPP devant être présentés au Conseil pour approbation à sa session annuelle de 2018.
25. Au cours des consultations informelles des 7 février et 16 mars 2018, la direction a présenté les solutions envisagées pour simplifier le processus de consultation avant la présentation des PSP et des PSPP au Conseil pour approbation¹¹. Ces solutions visaient à donner aux membres du Conseil suffisamment de temps pour faire part en détail de leurs observations stratégiques, en concertation avec leurs capitales et les missions présentes dans les pays, le

⁹ Conformément au processus, approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016, et figurant au paragraphe 36 du document WFP/EB.2/2016/4-C/Rev.1* qui spécifie que "les projets de PSP doivent être communiqués aux membres du Conseil par voie électronique pour observation au moins 12 semaines avant la session de leur approbation. Toutes les observations, le cas échéant, devront être reçues par voie électronique: au plus tard 20 jours après la diffusion des projets de documents. Les observations seront publiées sur le site Web du Conseil et examinées avec les gouvernements et les parties prenantes concernés, puis incorporées selon qu'il conviendra dans la version finale du PSP. Le document final sera mis en ligne en anglais au moins six semaines avant la session de son approbation par le Conseil".

¹⁰ Les notes conceptuelles décrivent le contexte, les objectifs du pays et les priorités 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. Les dispositions préliminaires relatives à la mise en œuvre y seront également présentées, notamment l'analyse des besoins des bénéficiaires, le ciblage, les plans ayant trait à la chaîne d'approvisionnement et les partenariats.

¹¹ 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.

- cas échéant, tout en faisant le meilleur usage stratégique possible du temps dont disposait le Conseil.
26. À l'occasion des consultations informelles des 16 mars et 27 avril 2018, un large soutien s'est dégagé en faveur du processus à deux étapes proposé pour permettre aux membres de faire part de leurs réactions stratégiques suffisamment tôt dans le processus d'élaboration des PSP et de transmettre leurs observations détaillées par écrit avant que le Conseil n'approuve les PSP et PSPP. Les deux étapes du processus proposé sont les suivantes:
 - des consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles des PSP et des PSPP seraient organisées six mois environ avant la session du Conseil à laquelle les PSP et les PSPP devraient être présentés;
 - 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 serait maintenu.
 27. La direction a mis en place ce processus à deux étapes pour les projets de PSP et de PSPP qui seront soumis à la deuxième session ordinaire de 2018 pour approbation. Des consultations informelles ont eu lieu à la fin d'avril 2018 pour discuter des notes conceptuelles des PSP ou PSPP pour le Burkina Faso, la Gambie, le Ghana, l'Inde, le Libéria, la Mauritanie, le Népal, la République arabe syrienne, le Rwanda, le Sénégal, la Somalie, le Soudan, le Tchad et le Yémen.
 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 les délégations de pouvoirs permanentes, à la première session ordinaire de 2020. Ainsi, cet examen bénéficierait ainsi d'au moins quatre cycles de consultations informelles consacrées aux notes conceptuelles des PSP et des PSPP, d'un passage en revue détaillé et 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 et des coûts occasionnés.

Simplification des procédures relatives aux budgets de portefeuille de pays

29. L'information substantielle transmise par les bureaux et les enseignements tirés de la mise en service de la feuille de route intégrée et de l'application de la structure de budget de portefeuille de pays ont fait état d'un certain nombre de problèmes. Dans certains cas, la complexité des procédures liées à la structure de budget de portefeuille de pays a alourdi la gestion des fonds dans les bureaux de pays et entraîné une augmentation des transactions, voire, parfois, une surcharge de travail.
30. Un ajustement des procédures internes liées à la gestion des coûts est actuellement à l'étude, en étroite consultation avec les bureaux de pays.
31. En outre, au vu de l'expérience et des informations provenant des pays pilotes, la direction analyse actuellement les possibilités d'améliorer la procédure de planification budgétaire, notamment en automatisant et en intégrant mieux certains éléments de la procédure tels que l'outil de planification budgétaire et les liens avec COMET. Certains aspects du budget et du plan d'exécution fondés sur les besoins pourraient être simplifiés, et la méthode de planification des budgets de portefeuille de pays pourrait être légèrement modifiée, s'agissant notamment des dernières années du cycle de planification pour lesquelles l'estimation des coûts est plus incertaine.

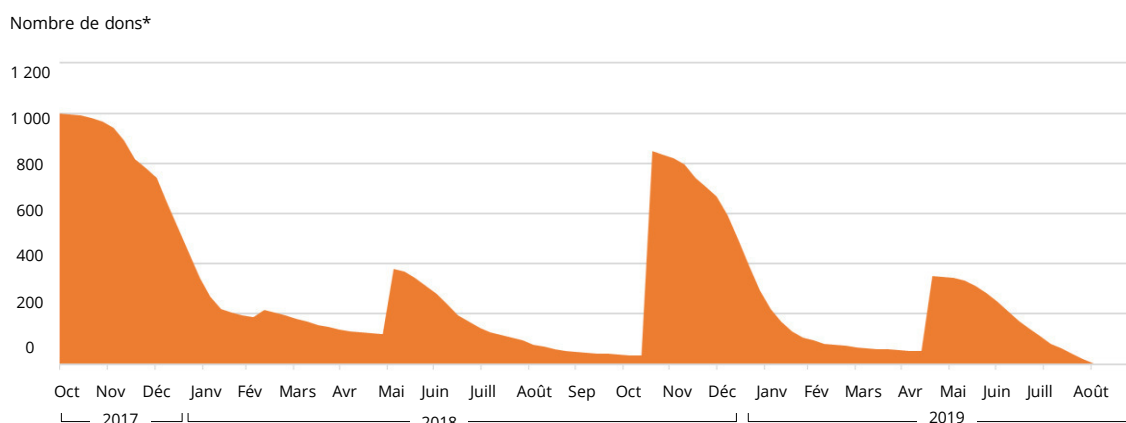
32. La direction tiendra les membres au courant des progrès accomplis et de l'impact potentiel de ces développements à l'occasion de consultations informelles, et prendra en considération les réactions des États membres lors de l'examen des ajustements à apporter. Il convient de remarquer que les efforts de simplification des procédures ne nuiront pas à la transparence, qui demeure un principe fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée.

Portail en ligne

33. La direction demeure résolue à ouvrir un portail en ligne à la mi-2018. Ce portail donnera accès à des informations sur les programmes, les financements et les résultats des PSP et PSPP approuvés par le Conseil. Tous les États membres y auront accès. Il donnera davantage de transparence à la planification et aux résultats obtenus dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, renforcera la gouvernance et facilitera les décisions de financement.
34. Le processus de planification annuelle du PAM et les plans de gestion des bureaux de pays seront intégrés au portail en ligne. L'information sera présentée par pays, par résultat stratégique, par effet direct stratégique, par activité et par année, et indiquera le nombre prévu et le nombre effectif de bénéficiaires.
35. La mise au point du portail en ligne a permis de regrouper les données issues d'une multiplicité de systèmes internes. Bien que la vaste majorité des données ait pu être facilement intégrée au portail, des problèmes subsistent pour assurer la cohérence des données provenant de sources différentes.

Transfert des ressources

36. Le transfert des ressources – qui consiste à déplacer ou à réaffecter 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. Le déblocage anticipé des crédits budgétaires des PSP, PSPP et PSPP-T ainsi que les outils mis en place pour faciliter l'automatisation du transfert des ressources se sont avérés d'une importance capitale pour raccourcir les délais et alléger la charge de travail considérable que cet exercice représente. Au 23 mars, le transfert de ressources – représentant 1 028 dons, 660 millions de dollars et 282 000 tonnes de produits alimentaires – était pratiquement achevé.
37. La direction continue de renforcer les processus et d'améliorer les indicateurs en prévision des transferts de ressources (correspondant à un maximum de 800 dons) à effectuer lors des prochaines vagues de PSP établis pour les pays qui adopteront le dispositif de la feuille de route intégrée durant le reste de l'année 2018 et en 2019 (voir la figure 1). Il convient de noter que les transferts consisteront également à basculer des dons affectés à des PSPP-T vers des PSP ou des PSPP.

Figure 1: Estimation des transferts de ressources, 2017-2019

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

Cadre de résultats institutionnels et rapports

38. 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. Environ la moitié des indicateurs de programmes du cadre de résultats stratégiques ont été établis suivant des méthodes suffisamment solides pour s'appliquer au Cadre de résultats institutionnels. Les nouveaux indicateurs et les nouvelles méthodes couvrant les nouveaux domaines d'action sont en cours d'expérimentation.
39. Au titre de la révision du Cadre de résultats institutionnels, les indicateurs qui requièrent des ajustements devraient être renforcés, notamment ceux applicables aux nouveaux domaines d'action du PAM tels que les activités liées aux résultats stratégiques 5 à 8. La révision se concentre en priorité sur la prise en compte de nouveaux éléments d'indicateurs provenant des ODD, qui permettront au PAM de mieux faire apparaître comment il contribue à la réalisation des cibles nationales des ODD. Ce renforcement des liens qui unissent les effets directs du PAM aux cibles nationales des ODD ne concerne pas seulement les ODD 2 et 17, mais aussi les contributions apportées par le PAM à d'autres cibles des ODD. Le processus de révision se fonde sur les enseignements tirés de l'expérience, des discussions en interne et des études des groupes de travail. Les pays pilotes sélectionnés constituent un échantillon représentatif des activités du PAM dans le monde et les bureaux de pays concernés, qui sont de tailles très diverses, opèrent dans des contextes opérationnels très variés et couvrent un large éventail d'objectifs stratégiques. Des équipes techniques intersectorielles examinent actuellement les recommandations et entameront un dialogue avec un grand nombre de bureaux de pays afin de les avaliser et d'obtenir un consensus à l'échelle du PAM avant d'arrêter la version définitive du Cadre de résultats institutionnels révisé.
40. Le Cadre 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. Pour la direction, le Cadre de résultats institutionnels est un instrument qui permet au PAM de mesurer les résultats obtenus et de s'acquitter de ses responsabilités en matière de transparence et de reddition de comptes. Le PAM continuera de faire participer ses partenaires à tout le processus d'examen et, pour ce faire, les tiendra régulièrement informés de l'avancée des travaux et les consultera pour obtenir leurs avis et leur appui.

41. Pour réviser son Cadre de résultats institutionnels, le PAM 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 le taux d'exécution relativement faible des PSP de certains pays 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.
42. 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 en ligne, 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.

Modalités de gouvernance

43. Les modalités provisoires de gouvernance approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017 comprennent: des dispositions encadrant l'application du principe de recouvrement intégral des coûts; la prolongation des dérogations à l'Article XIII.4 du Règlement général et aux Articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier relatifs aux catégories de coûts et au recouvrement intégral des coûts nécessaires à la mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée en 2018; et des délégations de pouvoirs provisoires applicables durant la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020. Ces modalités provisoires s'appliquent aux bureaux de pays opérant dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée¹².
44. Pour faciliter l'introduction du dispositif de la feuille de route intégrée et de certaines propositions concernant le recouvrement intégral des coûts, le Règlement général et le Règlement financier devront être modifiés. Les amendements porteront sur le recouvrement intégral des coûts, la terminologie et les définitions, tiendront compte des enseignements tirés de l'expérience acquise en 2017 et 2018 et seront présentés au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018. S'ils sont approuvés, ils entreront en vigueur au 1^{er} janvier 2019. À la lumière de l'expérience acquise au cours de la période de transition et de l'examen mené pour préserver les fonctions fondamentales du Conseil en matière d'approbation et de contrôle, la direction présentera des propositions

¹² Les bureaux de pays opérant sous le régime des projets continueront d'appliquer le recouvrement intégral des coûts conformément à l'article XIII.4 du Règlement général.

de délégations de pouvoirs permanentes pour approbation au Conseil à sa première session ordinaire de 2020.

Recouvrement intégral des coûts

45. Outre les changements relatifs à l'application du principe de recouvrement intégral des coûts requis par la feuille de route intégrée, la direction étudie actuellement l'ensemble du texte se rapportant au recouvrement intégral des coûts. L'étude, qui est pratiquement achevée, présente les résultats et les recommandations d'un groupe de travail interdépartemental établi à la mi-2017 à l'échelle de l'institution afin d'analyser les ajustements à apporter aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier ayant trait au recouvrement intégral des coûts pour les adapter à la feuille de route intégrée et à l'évolution de l'environnement dans lequel opère le PAM. L'étude a fait apparaître que les modifications proposées à l'Article XIII.4 du Règlement général et aux articles connexes du Règlement financier pour intégrer la terminologie de la feuille de route intégrée et le texte se rapportant au recouvrement intégral des coûts soulèvent un certain nombre de problèmes. Ces derniers, dont l'analyse figure aux paragraphes 47 à 74, sont présentés aux États membres pour qu'ils fassent part de leurs réactions avant la deuxième session ordinaire de 2018.
46. Il convient de rappeler que suite aux consultations informelles de 2017 sur la feuille de route intégrée, un vaste consensus s'était dégagé visant à maintenir le Statut en l'état¹³, et notamment l'Article XIII.2, 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".

Couplage

47. Le couplage est une méthode utilisée pour le recouvrement intégral des coûts lorsqu'un pays en développement, un pays en transition ou un autre pays donateur non habituel fournit une contribution en nature sans s'acquitter des frais connexes. Dans ce cas, la contribution est "couplée" à une contribution en espèces versée par un ou plusieurs autres donateurs pour couvrir les coûts opérationnels et d'appui connexes. Ce dispositif permet à des donateurs non habituels de fournir des contributions au PAM et favorise l'élargissement de la base de donateurs à une époque où les besoins d'assistance ne cessent de croître.
48. Aux termes de l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général, les donateurs qualifiés pour bénéficier du dispositif de couplage sont "les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et d'autres pays donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil [...]". Le Conseil a précisé cette disposition dans un document de politique générale de 2004¹⁴, comme suit: "Pour déterminer si un État membre qui ne peut assurer le recouvrement [intégral des coûts], a le droit de bénéficier de mesures spéciales et appliquer des critères objectifs, le PAM propose d'utiliser comme critère le revenu national brut par habitant." Les pays qualifiés pour bénéficier du dispositif de couplage sont donc les pays les moins avancés, les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche

¹³ Au titre de l'Article XV.1 du Règlement général, tout amendement au Règlement général est approuvé par le Conseil et présenté pour information au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO. Tout amendement au Statut doit être approuvé par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO.

¹⁴ WFP/EB.3/2004/4-C.

inférieure¹⁵ tels que définis par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

49. Entre 2004 et 2016, le PAM a reçu environ 1,5 million de tonnes de produits alimentaires d'une valeur de 958 millions de dollars grâce au dispositif de couplage. La direction recommande de maintenir ce dispositif tel qu'énoncé à l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général:

"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:

- (i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui sont financés en ayant recours à un ou plusieurs 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".*

Recommandation 1: Maintenir le dispositif de couplage tel que prévu à l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général.

50. La direction recommande aussi d'étendre le champ d'application de l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général aux contributions en espèces affectées à des fins qui ne rentrent pas dans la catégorie des coûts connexes, versées par des donateurs qualifiés pour bénéficier du couplage¹⁶. Ce changement 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 les opérations du PAM. En 2009, le PAM avait effectué des transferts de type monétaire d'une valeur approximative de 10 millions de dollars dans 10 pays. En 2017, ces transferts ont atteint 1,4 milliard de dollars et intéressé 61 pays. Étendre le dispositif de couplage permettrait de recevoir des contributions en espèces au même titre que des contributions en nature tout en assurant que le principe de recouvrement intégral continue de s'appliquer et les coûts exigibles d'être couverts.

Recommandation 2: Ajuster l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général pour que le dispositif de couplage actuellement réservé aux contributions en nature puisse s'appliquer au même titre aux contributions en espèces affectées à des fins qui ne rentrent pas dans la catégorie des coûts connexes.

¹⁵ Liste des pays éligibles: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>.

¹⁶ Les critères d'éligibilité seraient conformes à la politique définie dans le document intitulé "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – Élargissement de la base de donateurs du PAM" (WFP/EB.3/2004/4-C).

51. S'agissant du couplage, la direction propose également de réactiver le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs pour financer les montants à recouvrer sur les contributions pouvant bénéficier du dispositif de couplage, au titre du principe de recouvrement intégral des coûts (comme décrit au paragraphe 48). Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a été établi en 2004 pour encourager les contributions de nouveaux donateurs et maximiser l'aide alimentaire du PAM fournie aux bénéficiaires. Il constitue une source de financement en dernier recours destinée à couvrir les coûts opérationnels et d'appui associés aux contributions en nature des nouveaux donateurs qui ne sont pas en mesure de se conformer au principe de recouvrement intégral des coûts.
52. Tenant compte des réactions des membres lors de la consultation informelle du 27 avril, la direction prépare actuellement une proposition permettant de transférer des fonds du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) vers le Fonds de complément pour encourager l'usage du dispositif de couplage (tel que prévu au titre de l'alinéa (f) (i) de l'Article XIII.4). Cette proposition est présentée dans le document traitant de l'utilisation des réserves du Compte de péréquation des dépenses AAP qui sera soumis au Conseil à sa session annuelle de 2018.
53. Outre l'ajustement de l'alinéa (f) de l'Article XIII.4 du Règlement général, la direction recommande d'envisager une stratégie de couplage dans le cadre des examens stratégiques Faim zéro et de l'établissement des PSP et de remanier les directives correspondantes pour rendre compte de cette recommandation. Par ailleurs, la direction évaluera la possibilité d'élargir la définition du terme donateur dans le contexte du couplage pour mieux l'adapter à la politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire¹⁷. Tout élargissement des critères d'éligibilité exigerait que le Conseil approuve un document de politique et toute modification pourrait nécessiter un amendement de l'Article XIII.2 du Statut.

Exemptions et dérogations à l'application des coûts d'appui indirects

54. Les exemptions et dérogations au recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) font l'objet de deux alinéas distincts de l'Article XIII.4 du Règlement général:

“Article XIII.4 (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”;

“Article XIII.4 (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:

- (i) ces contributions n'entraînent pas pour le PAM de surcharge de travail administratif ou l'établissement de rapports additionnels;*
- (ii) en cas de dérogation, le Directeur exécutif a jugé que les coûts d'appui indirects applicables sont négligeables”.*

¹⁷ WFP/EB.A/2015/5-D.

Les contributions visées par l'alinéa (e) de l'Article XIII.4 du Règlement général ne générant pas de CAI, aucun montant ne leur est imputé à ce titre, alors que les contributions visées par l'alinéa (g) du même article sont soumises au recouvrement des CAI, auquel le Directeur exécutif peut décider de déroger.

55. Les exemptions et dérogations au recouvrement des CAI prévues dans cet article ont contribué à encourager les contributions au Compte d'intervention immédiate (CII) et ont permis au PAM de recevoir une aide en nature – contributions de partenaires de réserve ou structures de bureaux provisoires, entre autres.
56. En 2015 et 2016, le montant total des contributions reçues bénéficiant des exemptions et dérogations au recouvrement des CAI s'est élevé à 171,1 millions de dollars, dont la moitié était destinée au CII. Le montant total des CAI non réalisé est estimé à 11,2 millions de dollars; si les contributions au CII n'avaient pas bénéficié de dérogations, le montant des CAI non réalisé aurait été de 5,2 millions de dollars.
57. La direction recommande que les exemptions des CAI prévues à l'alinéa (e) de l'Article XIII.4 du Règlement général soient étendues aux contributions en nature pertinentes affectées au budget AAP ou à des activités connexes, telles que des services d'expert-conseil, des locaux à usage de bureaux ou des annonces publicitaires gratuites. De 2012 à 2016, les contributions en nature de ce type se sont montées en moyenne à 6 millions de dollars par an.

Recommandation 3: Étendre les exemptions des CAI applicables aux contributions en espèces affectées au budget AAP ou à des activités connexes 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.

58. La direction recommande également de maintenir les dérogations au recouvrement des CAI prévues à l'alinéa (g) de l'article XIII.4 du Règlement général. Pour que ces dérogations puissent s'appliquer au dispositif de la feuille de route intégrée, le libellé de l'alinéa devra être remanié pour prendre en compte les nouvelles catégories de coûts prévues dans la feuille de route; en effet, les contributions susceptibles de bénéficier d'une dérogation à l'application des CAI peuvent désormais être inscrites au budget à des rubriques de coûts autres que les coûts d'appui directs (CAD), comme les coûts d'exécution ou de transfert. On peut citer comme exemple les contributions des partenaires de réserve, qui sont des organisations gouvernementales ou non gouvernementales disposant d'une réserve de personnel spécialisé susceptible d'être déployé rapidement, doté de compétences diverses et mis à la disposition du PAM. Ainsi récemment, le PAM a pu mobiliser les services de spécialistes, comme suit:
 - un conseiller chargé des questions de protection mis à disposition par l'organisation non gouvernementale RedR Australia et affecté au Bangladesh à l'appui de l'intervention en faveur des Rohingya;
 - un spécialiste chevronné du transport mis à disposition par RedR Australia et affecté en Éthiopie pour participer à la gestion des opérations logistiques d'urgence, à l'évaluation du réseau routier et à la mise à jour de l'évaluation des capacités logistiques.
59. Pour la même raison, il est recommandé d'étendre les dérogations au recouvrement des CAI aux coûts d'appui au sens large – CAD ajustés et CAI - parce que si les services faisant l'objet d'une contribution sont inscrits à la rubrique des coûts d'exécution comme l'exige le

principe de recouvrement intégral des coûts, il faudra prélever sur cette contribution tant le remboursement des CAD que celui des CAI.

Recommandation 4: Maintenir les dérogations au recouvrement des CAI prévues à l'alinéa (g) de l'Article XIII.4 du Règlement général et amender le libellé de cet alinéa pour se conformer au dispositif de la feuille de route intégrée et à ses catégories de coûts, et ajuster les dérogations pour qu'elles couvrent les coûts d'appui au sens large, conformément aux dispositions provisoires régissant le recouvrement intégral des coûts approuvées par le Conseil.

Taux de recouvrement des CAD ajustés applicables aux services communs que le PAM est tenu d'assurer

60. Mettant à profit son expérience des opérations, ses travaux de recherche et ses outils innovants, le PAM gère les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et a été chargé par le Comité permanent interorganisations de diriger les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et de codiriger celui de la sécurité alimentaire avec la FAO. Ces services, qui s'inscrivaient auparavant dans le cadre d'opérations spéciales ayant leurs propres coûts d'appui, figurent désormais sous forme d'activités distinctes dans le dispositif des PSP. Les contributions visant à financer ces services sont considérées comme bénéficiant à la communauté d'aide humanitaire dans son ensemble et ne devraient donc pas être comptabilisées dans les CAD ajustés du portefeuille de pays du PAM.
61. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil est convenu d'assouplir quelque peu l'application des taux de recouvrement des CAD ajustés relatifs aux services que le PAM est tenu d'assurer¹⁸. Il est recommandé de conserver cette souplesse et de modifier le libellé de l'alinéa (a) de l'article XIII.4 du Règlement général pour qu'il comporte une définition des CAD ajustés et consente l'application de plus d'un taux de recouvrement des CAD ajustés dans un même pays.

Recommandation 5: Préserver la souplesse d'application des taux de recouvrement des CAD ajustés 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.

Gestion des recettes dégagées par les prestations de services à la demande

62. Le PAM a également passé en revue la gestion des recettes dégagées par les prestations de services à la demande. Ces services sont fournis à la requête d'une organisation ou d'un groupement d'organisations contre remboursement des coûts directs. Habituellement, il s'agit de services de transport, de mobilisation d'articles non alimentaires, d'entreposage, de logement, d'ingénierie ou encore de solutions informatiques. Toutes les activités de prestation de services seront incluses dans les dispositifs de PSP.
63. Les recettes dégagées par les prestations de services à la demande se sont élevées à 102,6 millions de dollars en 2015 et à 119 millions de dollars en 2016, représentant environ chaque année 2 pour cent des recettes annuelles du PAM. Les recettes générées par les

¹⁸ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

prestations de services à la demande sont comptabilisées séparément des contributions telles que définies dans l'article I du Règlement financier¹⁹.

Recommandation 6: Continuer de traiter les recettes générées par les prestations de services à la demande séparément des contributions telles qu'elles sont définies dans l'Article I du Règlement financier.

Fonds d'affectation spéciale

64. Au cours des 10 dernières années, le PAM a eu de plus en plus recours aux fonds d'affectation spéciale pour mettre en œuvre toute une gamme d'activités qui ne pouvaient être financées par les sources de financement ordinaires des projets, les comptes spéciaux ou le budget AAP. Dans l'Article 1.1 du Règlement financier, les fonds d'affectation spéciale sont définis comme suit: "[...] une subdivision clairement définie du Fonds du PAM, établie par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec le donateur." Les contributions versées aux fonds d'affectation spéciale servent à améliorer la capacité organisationnelle et l'efficacité du PAM et à financer des domaines thématiques tels que les Achats au service du progrès, la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, la sécurité alimentaire et la résilience en milieu rural ainsi que les secours et le développement. Les fonds d'affectation spéciale propres aux pays sont, pour leur part, financés par des fonds provenant essentiellement des gouvernements hôtes, et permettent aux bureaux de pays de collaborer avec les pouvoirs publics pour mettre en œuvre des programmes conformes aux objectifs stratégiques. Le Plan de gestion pour 2018-2020²⁰ donne plusieurs exemples d'activités financées en 2017 par des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques: les programmes d'alimentation scolaire au Honduras, la promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Pérou, la nutrition, la sécurité alimentaire et le renforcement des capacités nationales en République dominicaine, la mise en œuvre du programme national de repas scolaires au Bénin, l'achat et la distribution de colis pour la prévention de la malnutrition – composés de Supercereal et Supercereal Plus – au Mali, des activités Achats au service du progrès en République démocratique du Congo et des activités d'assistance technique en Inde.
65. Toutefois, le dispositif de la feuille de route intégrée prévoit que toutes les activités entreprises au niveau des pays doivent être comptabilisées sous forme de programme ou de prestation de services dans la structure des PSP, y compris les activités intégralement financées par des contributions du gouvernement hôte.
66. Les recommandations relatives aux prestations de services ont trait au traitement des fonds d'affectation spéciale dans le dispositif de la feuille de route intégrée. Les fonds d'affectation spéciale propres à un pays sont souvent établis pour financer des activités de prestation de services à la demande. Le traitement des recettes obtenues grâce à ces prestations contribuera donc à déterminer si les fonds de ce type établis dans les pays resteront nécessaires. La direction, pour sa part, ne prévoit pas que les fonds d'affectation spéciale disparaissent complètement; ceux qui sont gérés au Siège ou dans les bureaux régionaux

¹⁹ Dans l'Article I du Règlement financier, le terme "Contribution" désigne un don en produits appropriés, en articles non alimentaires, en services acceptables ou en espèces, fait conformément aux procédures énoncées dans le présent règlement. Il existe trois catégories de contributions: multilatérales, multilatérales à emploi spécifique et bilatérales.

²⁰ WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1*.

et contribuent normalement à financer des activités institutionnelles de renforcement des capacités devraient être maintenus.

Recommandation 7: Inclure les fonds d'affectation spéciale propres aux pays dans le dispositif de la feuille de route intégrée, sans modifier les autres fonds d'affectation spéciale.

Souplesse des taux de recouvrement des CAI

67. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil dans le cadre de l'examen du Plan de gestion du PAM; pour 2018, il a été fixé à 6,5 pour cent. Toutefois, actuellement, lorsque des activités extrabudgétaires mises en œuvre grâce à un fonds d'affectation spéciale sont planifiées, financées et gérées au niveau du pays, elles sont susceptibles d'être soumises à un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent; cela s'explique par le fait que ces activités, qui ne font pas partie des programmes du PAM, occasionnent des coûts d'appui moins élevés car les bureaux régionaux ou le Siège ne fournissent qu'un soutien minimum.
68. Conformément à la recommandation 7, les fonds d'affectation spéciale propres aux pays seront inclus dans le dispositif de la feuille de route intégrée. Constatant que l'appui des gouvernements hôtes prend souvent la forme de fonds d'affectation spéciale, la direction recommande de réduire le taux des CAI s'appliquant aux contributions des gouvernements hôtes.
69. En outre, il est recommandé que le taux réduit de recouvrement des CAI s'applique également aux contributions qu'un pays en développement verse à un autre dans le cadre de la coopération Sud-Sud et ou de la coopération triangulaire.
70. Cette recommandation pourrait s'appliquer directement dans le plan de gestion annuel, dans lequel un taux séparé de recouvrement des CAI spécifique aux contributions des gouvernements hôtes et aux contributions versées au titre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire durant l'année serait présenté pour approbation.

Recommandation 8: Appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI aux contributions versées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes ainsi qu'aux contributions fournies par un pays en développement à un autre au titre de la coopération Sud-Sud ou de la coopération triangulaire, et présenter le taux proposé dans le plan de gestion.

71. Durant l'examen, les possibilités d'élargir les limites des exemptions ou des dérogations au recouvrement des CAI telles que prévues à l'alinéa (e) de l'Article XIII.4 du Règlement général ont également été envisagées pour permettre de les appliquer à la Réserve opérationnelle.
72. Les réserves établies par le Conseil sont des dispositifs qui permettent de financer des activités spécifiques dans des conditions déterminées. Actuellement, au titre de l'alinéa (e) de l'Article XIII.4 du Règlement général, les contributions versées au CII et à l'AAP sont exonérées du recouvrement des CAI. Il est recommandé d'étendre cette exonération à la Réserve opérationnelle. Tout comme les contributions au CII et à l'AAP, les contributions à la Réserve opérationnelle ne devraient pas générer de montants importants au titre des CAI.

73. Par Réserve opérationnelle on désigne les fonds détenus dans un compte du Fonds général pour assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources. Conformément à un document de politique générale de 2014²¹, la Réserve opérationnelle sert également de levier pour les opérations de prêts internes destinées à financer les activités des projets. Le ratio de levier est actuellement de 6/1, ce qui signifie que pour chaque dollar versé à la Réserve opérationnelle, 6 dollars sont mis à disposition pour des prêts internes en faveur des projets.

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. (Le PAM verrait ainsi s'accroître sa capacité de consentir des prêts internes en faveur des projets.)

74. La direction continuera de prendre en considération les avis formulés par les États membres durant les consultations informelles avant de présenter à la deuxième session ordinaire de 2018 les amendements proposés aux articles du Règlement général et du Règlement financier relatifs au recouvrement intégral des coûts.

Délégation de pouvoirs provisoire

75. Les délégations de pouvoirs provisoires²² applicables durant la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 ont trait aux pouvoirs qui ont été délégués au Directeur exécutif pour approuver les programmes et réviser les budgets ainsi qu'aux pouvoirs délégués conjointement au Directeur exécutif et au Directeur général de la FAO pour approuver les opérations d'urgence limitées et les effets directs stratégiques relatifs à des interventions en cas de crise, ainsi que les révisions y afférentes.
76. Tirant parti de l'expérience acquise durant la période d'application des délégations provisoires et d'un examen réalisé pour vérifier que les fonctions fondamentales du Conseil en matière d'approbation et de contrôle sont bien préservées, des propositions de délégations de pouvoirs permanentes seront présentées au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020. Si elles sont approuvées, elles entreront en vigueur le 1^{er} mars 2020.

Consultations informelles prévues en 2018

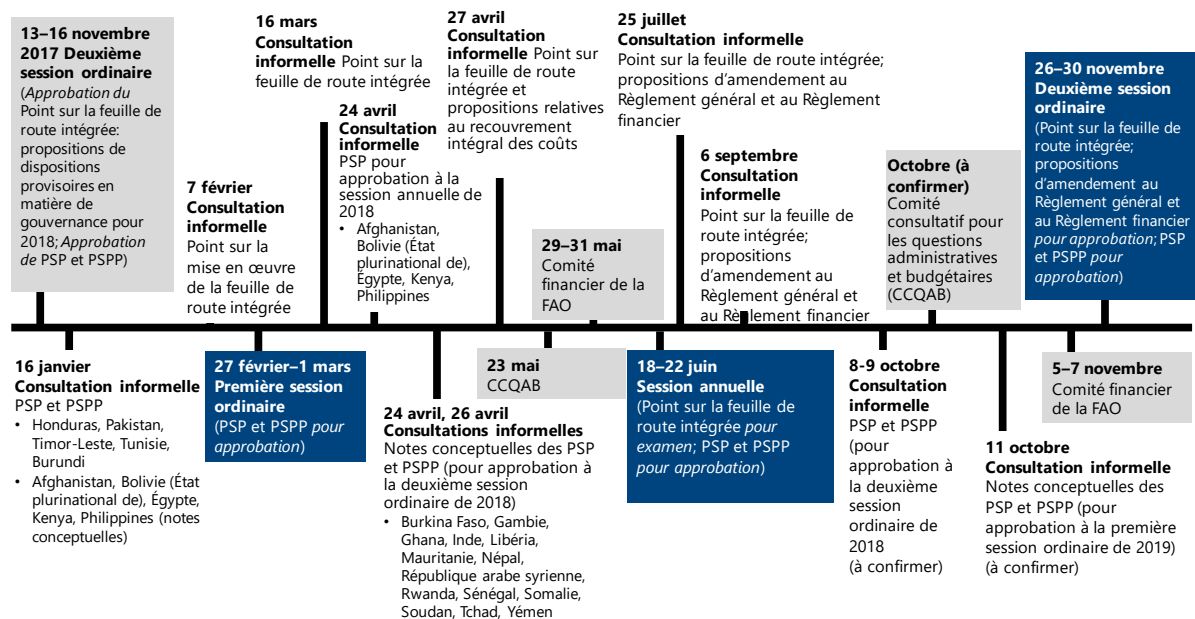
77. Consciente que les transformations considérables engendrées par la feuille de route intégrée et d'autres décisions ayant trait à la gouvernance donneront matière à de riches débats, la direction a programmé une série de consultations informelles en 2018 (voir la figure 2). Elles ont pour but de tenir le Conseil au courant de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, des enseignements tirés de l'expérience et d'obtenir les avis des membres sur les amendements proposés au Règlement général et au Règlement financier qui seront présentés à la deuxième session ordinaire de 2018²³. Ces consultations permettront aussi de discuter des notes conceptuelles sur les PSP et PSPP ainsi que des révisions apportées au Cadre de résultats institutionnels.

²¹ Examen du cadre de financement: Restructuration du Mécanisme de financement anticipé (WFP/EB.A/2014/6-D/1*).

²² À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil a approuvé les délégations de pouvoirs provisoires au Directeur exécutif définies à l'annexe II du document intitulé "Point sur la feuille de route intégrée" (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1).

²³ Les délégations de pouvoirs permanentes proposées – qui seront présentées au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020 – feront également l'objet de consultations informelles en 2018 et 2019.

Figure 2: Calendrier actualisé des consultations informelles de 2018



ANNEXE I

Enseignements tirés de l'expérience en 2018

1. Comme indiqué aux paragraphes 16 et 17 du présent document, les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège ont systématiquement tiré les enseignements de l'expérience. Les points clés ont été présentés aux consultations informelles des 7 février, 16 mars et 27 avril 2018.

Processus d'examen stratégique Faim zéro

2. Les bureaux de pays continuent de rapporter que la préparation des examens stratégiques Faim zéro est un processus utile pour obtenir des informations vitales, donner une justification solide aux interventions du PAM et constituer une base robuste à partir de laquelle élaborer des PSP à fort impact. Le processus d'examen offre la possibilité d'établir des partenariats stratégiques durables avec les gouvernements, les donateurs et d'autres partenaires majeurs, tandis que les nombreuses consultations donnent au PAM l'occasion de se repositionner et de définir ses propositions de valeur pour chaque contexte.
3. *Calendrier et harmonisation avec les processus nationaux et ceux des partenaires.* Les conclusions des examens stratégiques Faim zéro doivent guider la planification nationale du développement et l'élaboration des plans du système des Nations Unies. Pour éviter les doubles emplois et améliorer la complémentarité, les examens stratégiques doivent donc être synchronisés avec les cycles de planification nationaux, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les processus de transposition des ODD tels que des examens nationaux volontaires. Pour que les examens stratégiques soient compatibles avec les autres processus et qu'ils bénéficient de la participation nécessaire, il est indispensable de passer du temps avec tous les acteurs concernés afin de définir ensemble l'approche à suivre pour concevoir et réaliser l'examen. Pour que l'examen stratégique Faim zéro soit réussi, il faut que tous s'accordent sur ses objectifs, sa méthodologie et son calendrier.
4. *Bouleversement du paysage politique.* Les élections et des revirements inattendus sur la scène politique peuvent compromettre la maîtrise du processus d'examen au niveau national. Il s'est avéré utile d'entretenir des relations politiques et stratégiques avec une grande variété d'acteurs durant la conception des examens stratégiques Faim zéro. En collaboration avec ses partenaires, le coordonnateur joue un rôle essentiel car c'est lui qui gère et prend en compte les nouvelles dynamiques durant la planification et la conduite d'un examen, l'objectif étant que celui-ci se déroule en temps voulu, sans exclusion et de manière objective.
5. *Mobilisation des capacités d'analyse et de recherche appropriées.* Les travaux de recherche effectués à l'appui des examens stratégiques peuvent être menés par divers groupements comme des groupes de chercheurs indépendants, des équipes universitaires, des sociétés conseil ou une combinaison de ces éléments. Bien qu'une connaissance approfondie de la situation locale soit indispensable pour maîtriser et diriger l'examen stratégique Faim zéro au niveau national, les capacités de recherche ne sont pas toujours suffisantes dans le pays. Le savoir-faire d'experts techniques des ministères, d'organismes des Nations Unies, de pays donateurs, et d'organisations non gouvernementales, de la société civile et du secteur privé, qui siègent à des conseils consultatifs et sont membres d'équipes de recherche, s'est révélé déterminant pour compléter les travaux des équipes de recherche nationales.

6. *Collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome et avec d'autres organismes des Nations Unies.* Il est primordial que les équipes de pays des Nations Unies, en particulier des organismes ayant leur siège à Rome, participent aux discussions préliminaires sur les examens stratégiques Faim zéro avec les gouvernements. Cela a contribué à faciliter le processus d'examen et/ou facilité l'apport de contributions techniques ou financières à l'examen. La vaste majorité des examens stratégiques Faim zéro ont bénéficié de la participation constructive des organismes des Nations Unies au processus d'examen en tant que membres de conseils consultatifs, aux processus de validation et au lancement officiel des rapports finaux des examens stratégiques. Les organismes des Nations Unies ont également participé aux dispositifs de suivi établis par les gouvernements pour superviser la mise en œuvre des priorités convenues collectivement. Plusieurs PSP prévoient ainsi une forte collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires, notamment dans le cadre de programmes conjoints. Parmi les exemples de collaboration, on peut citer:
- *Afghanistan:* L'examen stratégique Faim zéro a été cofinancé par le PAM, la FAO et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Les directeurs régionaux du PAM et des organismes partenaires se joindront au coordonnateur principal de l'examen pour la présentation officielle du rapport lorsqu'il sera prêt. Dans le cadre de cette collaboration, les trois organismes ont signé un accord pour l'instauration d'un secrétariat à la sécurité alimentaire et à la nutrition en Afghanistan.
 - *Gambie:* L'examen stratégique Faim zéro a été cofinancé par le PAM, la FAO et l'UNICEF. Les trois organismes et le Coordonnateur résident des Nations Unies ont activement participé au processus d'examen sous la direction dynamique du Vice-Président du pays qui dirigeait le comité consultatif. Ils viennent d'être rejoints par le Programme des Nations Unies pour le développement qui soutient financièrement la campagne nationale de diffusion des conclusions de l'examen stratégique et de mobilisation des acteurs locaux autour de l'ODD 2.
 - *Lesotho:* Grâce aux solides relations établies avec l'équipe de pays des Nations Unies, le PAM, la FAO et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ont pu collaborer utilement à l'examen stratégique Faim zéro. La FAO a affecté deux experts à l'équipe technique de l'examen stratégique – un spécialiste des changements climatiques et un spécialiste en économie agricole – et a contribué financièrement au lancement de l'examen et aux consultations avec les parties prenantes. L'OMS a pour sa part financé un expert en nutrition pour qu'il participe au processus d'examen et aux consultations régionales.
 - *République dominicaine:* L'examen stratégique Faim zéro a été dirigé par le Vice-Président du pays et coorganisé en partenariat avec la FAO et le PAM. Lors de la présentation officielle conjointe du rapport de l'examen, le Gouvernement a détaillé sa feuille de route Faim zéro, qui sera mise en œuvre avec l'appui de la FAO et du PAM. Le processus d'examen, large et inclusif, s'est appuyé sur des consultations nationales en ligne et des consultations régionales qui ont abouti à la formation d'un mouvement national Faim zéro visant à promouvoir au sein de toute la société dominicaine la réalisation de l'ODD 2. Les examens destinés à soutenir la réalisation d'autres ODD en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies suivront la même approche que celle appliquée pour la réalisation de l'examen stratégique Faim zéro.
 - *Nigéria:* L'examen stratégique Faim zéro a bénéficié d'un engagement fort et d'un appui solide de l'Institut international d'agriculture tropicale et de la Banque africaine de développement. Le PAM, la FAO et l'UNICEF soutiennent le Forum Faim zéro – un mécanisme de suivi établi pour superviser la mise en œuvre des activités définies dans l'examen stratégique.

- *Ouganda*: Faisant directement suite aux recommandations et aux actions prioritaires définies dans le cadre de l'examen stratégique Faim zéro, le Conseil présidentiel a chargé l'Autorité gouvernementale de la planification nationale – responsable de la transposition des ODD et de la direction de l'examen stratégique Faim zéro – d'élaborer un plan national d'action. La mise au point du "Plan d'action Faim zéro pour l'Ouganda (2018-2025) – intensifier les programmes multisectoriels pour libérer la société de la faim" est en cours avec l'aide du PAM et d'autres entités. L'équipe de pays des Nations Unies a salué l'examen stratégique Faim zéro en Ouganda comme un bon exemple de coordination des organismes des Nations Unies.

Dispositif des PSP

7. 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, notamment lors de la formulation des effets directs stratégiques, pour s'assurer qu'ils sont conformes aux priorités nationales et aux stratégies des donateurs, et au bout du compte que toutes les parties s'approprient davantage les effets directs.
8. Il ressort de l'expérience acquise avec l'intervention d'urgence au Bangladesh que la présence d'une activité d'intervention en cas de crise parmi les composantes du PSP approuvé a permis au bureau de pays de lancer immédiatement une intervention d'urgence. Il a également reçu un appui pour faciliter l'intensification des opérations devant l'afflux de réfugiés et instaurer les nouvelles activités requises dans le cadre des services communs fournis à l'intervention d'urgence. De manière générale, le fait que toutes les activités aient été gérées au moyen d'un seul instrument – le PSP – a permis d'obtenir des gains d'efficacité et de réduire les délais. Les enseignements tirés de l'expérience et les recommandations qui en ont été tirées s'agissant des orientations, processus et systèmes internes du dispositif de la feuille de route intégrée et leur application à l'intervention d'urgence au Bangladesh devraient contribuer à faciliter, guider et améliorer les interventions d'urgence du PAM à venir.
9. 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. Il ressort régulièrement des comptes rendus des bureaux de pays pilotes que la cohérence des programmes des PSP contribue à renforcer les partenariats, à ouvrir de nouvelles perspectives en matière de financement et à améliorer la perception que les autres acteurs ont du PAM ainsi que sa réputation et son positionnement dans le pays. S'appuyant sur les enseignements de ces expériences, la direction continue de guider l'élaboration des nouveaux PSP conformément aux directives en vigueur.

Approbation des PSP et calendrier de mise en œuvre

10. 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 des 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.

Formulation des effets directs stratégiques

11. Les effets directs stratégiques sont conçus à partir des besoins du pays et des priorités qu'il s'est fixées pour éliminer la faim d'ici à 2030 et, de ce fait, sont représentatifs des caractéristiques de chaque pays. Les effets directs stratégiques ne sont pas formulés uniquement par le PAM, mais collectivement, dans le cadre de vastes consultations auxquelles participent des entités nationales, des donateurs et d'autres partenaires.
12. Poursuivant la réflexion instaurée dans le cadre du processus de consultations mené dans les pays, les consultations informelles donnent aux membres du Conseil l'occasion de discuter des notes conceptuelles sur lesquelles se fonderont les PSP et de parvenir à un consensus sur les effets directs stratégiques assez tôt dans le processus d'élaboration du PSP. Cet exercice de consultations multipartites aide les bureaux de pays à trouver un juste équilibre entre spécificité et flexibilité au moment de finaliser le PSP, notamment en veillant à ce que le gouvernement et les partenaires prennent part aux décisions lorsqu'il s'avère nécessaire de modifier la nature de certains effets directs stratégiques.
13. La direction a renforcé ses directives sur la formulation des effets directs stratégiques pour qu'ils aient tous une portée et une épaisseur cohérentes, notamment lorsqu'ils concernent des PSP de pays d'une même région ayant à affronter des problèmes analogues. Cette recherche de cohérence ne signifie pas que la direction entend uniformiser les effets directs stratégiques en fonction des différents scénarios possibles, mais plutôt qu'elle cherche à aider les bureaux de pays à faire en sorte que les effets directs tiennent compte des réalités, des intérêts et des apports de tous les intervenants.

Soudan

14. La direction a inclus le PSPP pour le Soudan dans la vague 1B pour que le PAM puisse bénéficier des enseignements d'une opération d'urgence complexe durant la phase pilote de 2017. Le PSPP pour le Soudan, d'une valeur de 592 millions de dollars, compte six effets directs stratégiques et 15 activités; sa mise en œuvre a démarré officiellement le 1^{er} juillet 2017 pour une durée de 18 mois¹. Bien que les distributions aient commencé en août, la mise en œuvre du PSPP n'a pleinement démarré qu'en novembre, en partie en raison de l'exécution concomitante de l'intervention prolongée de secours et de redressement existante, le bureau de pays ayant choisi de fonctionner dans le cadre de la double structure.
15. Le bureau du PAM au Soudan (qui compte quatre bureaux de section – chacun plus grand que la plupart des bureaux de pays du PAM – 16 antennes de terrain et plus de 1 100 agents) et l'équipe de la feuille de route intégrée ont travaillé ensemble pour parvenir à une vision commune des problèmes de mise en œuvre. Comme indiqué lors de la consultation informelle du 7 février 2018, les principales difficultés étaient les suivantes: la plus grande complexité des processus inhérents à la structure budgétaire, à l'origine d'une hausse du nombre des transactions mettant en jeu des fonctions multiples et d'un surcroît de travail; les limites affectant la souplesse, et dans certains cas, une gestion plus intensive des restrictions imposées par les donateurs, due à la transparence rendue possible par la structure budgétaire; une affectation des fonds plus centralisée, qui a entraîné des retards opérationnels; l'impact que le Cadre de résultats institutionnels actuel et révisé aura sur la mesure des résultats; et des problèmes relatifs au personnel – dotations d'effectifs, capacités et réaffectations.

¹ WFP/EB.A/2017/8-B.

16. La direction étudie en interne les solutions qui permettront de donner suite aux enseignements et de s'attaquer aux causes sous-jacentes des problèmes recensés durant la phase pilote du PSPP pour le Soudan. Il lui faudra notamment fournir des outils et des directives supplémentaires; élaborer une stratégie de mobilisation des donateurs pour tenter de décourager les pré-affectations et évoluer au fil du temps vers des financements axés sur les effets directs; affiner en interne les processus liés à la structure et à la gestion des coûts; progresser dans l'amélioration du Cadre de résultats institutionnels; simplifier les procédures d'examen des budgets internes; et passer en revue en 2019 les pouvoirs d'approbation des révisions budgétaires.

Renforcement des synergies entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix

17. Conscient que des éléments de plus en plus nombreux attestent du lien entre faim et conflit, le PAM a la capacité et les réseaux nécessaires pour opérer dans les contextes interdépendants de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix. S'inspirant du programme international en faveur de la paix et des discussions en cours sur la réforme des Nations Unies, le PAM s'efforce actuellement, dans le cadre de ses PSP, de renforcer l'harmonie et de faciliter la transition entre action humanitaire et aide au développement. Le PAM prévoit d'améliorer sa contribution aux efforts de paix comme suit:
 - renforcer la conception des programmes pour mieux atténuer les risques et développer la résilience au service de la paix;
 - élargir et renforcer les partenariats institutionnels pour qu'ils soient complémentaires et en mesure d'apporter une valeur ajoutée aux activités essentielles du PAM;
 - tenir compte des risques/séquelles de conflit dans toutes les opérations humanitaires et de développement;
 - contribuer à la mise au point de résultats collectifs sectoriels dans le cadre du travail effectué par l'équipe spéciale du Comité permanent interorganisations; et
 - inscrire les innovations opérationnelles et les résultats collectifs sectoriels dans le dialogue stratégique sur le lien entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix pour contribuer à faire évoluer le système.

Préparation de l'organisation

18. L'ensemble des outils de préparation des bureaux de pays à la feuille de route intégrée qui ont été mis en service en mars 2017 et correspondent aux quatre dimensions d'un modèle de capacités intégré – culture, organisation, compétences et talent – ont été actualisés, et ils ont récemment été mis à la disposition des bureaux et du personnel sur le terrain. Les enseignements tirés de l'expérience des bureaux de pays pilotes des vagues 1A et 1B ont permis de réviser les directives et certains éléments ont été ajoutés, comme des recommandations relatives à la gestion de la performance individuelle et les nouvelles structures d'organisation de haut niveau. S'agissant de ce dernier point, les analyses structurelles effectuées au début de 2018 dans divers contextes permettront de mettre au point des instructions plus détaillées. Des directives renforcées sur les examens de la structure des effectifs et les analyses des besoins de formation thématique des bureaux de pays sont également en cours d'élaboration.

19. Quarante administrateurs des ressources humaines supplémentaires, en poste dans le monde entier, ont reçu une formation axée sur les quatre domaines prioritaires du modèle de capacité intégrée, portant ainsi à 80 le nombre total d'administrateurs ayant bénéficié de cette formation. Les cours ont notamment permis de renforcer les compétences ayant spécifiquement trait à la feuille de route intégrée, créant ainsi une réserve d'administrateurs des ressources humaines mobilisables en fonction des besoins. Les missions d'appui à la préparation organisationnelle, qui continuent de mettre l'accent sur les bureaux de pays prioritaires, sont de plus en plus souvent menées par les bureaux régionaux, avec l'appui de la Division des ressources humaines si nécessaire.
20. Pour accompagner l'apprentissage et le développement à l'appui de la feuille de route intégrée, une "chaîne pédagogique" consacrée à la feuille de route, qui donne accès à des ressources sur mesure, a été créée au sein du système de gestion de l'apprentissage. Des parcours d'apprentissage fonctionnel ont également été établis afin de compléter les matériels pédagogiques (d'autoformation) consacrés à la feuille de route déjà disponibles en ligne et de les regrouper par thème. Dans une région au moins, un programme de formation de formateurs sur mesure a été mis en œuvre pour contribuer au renforcement des capacités du personnel selon un modèle en cascade, ce qui signifie que les personnes formées partagent les connaissances et compétences nouvellement acquises avec leurs collègues.

Partenariats

21. La direction poursuit son travail de renforcement des partenariats dans tous les secteurs du dispositif de la feuille de route intégrée. Le matériel d'encadrement, les outils et les modèles ont récemment été révisés pour ancrer et renforcer davantage les principes de partenariats exposés dans la stratégie institutionnelle du PAM² tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre des PSP ainsi que dans les descriptifs de PSP soumis au Conseil pour approbation.
22. La mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée offre l'occasion de nouer et de cultiver les partenariats multipartites nécessaires pour aider les pays à parvenir à éliminer la faim. Les instruments et processus de la feuille de route intégrée ont été conçus pour aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux à collaborer pleinement, de manière efficace et stratégique, avec toute une gamme de partenaires dans divers domaines – ressources, politiques, connaissances, gouvernance, sensibilisation et capacités – afin d'obtenir les effets directs collectifs fixés au niveau des pays.
23. Sur décision de la direction, des modules d'apprentissage en ligne sur les partenariats sont actuellement mis au point et seront mis à la disposition de l'ensemble du personnel en 2018. La formation porte sur les compétences et comportements de base requis pour entretenir des partenariats efficaces, les principes de partenariat du PAM et les capacités nécessaires pour gérer les relations avec les partenaires. Elle permet de renforcer les compétences de base indispensables aux agents du PAM pour travailler tant avec leurs collègues qu'avec des partenaires extérieurs et met l'accent sur les nouveaux moyens disponibles pour repérer des partenaires, collaborer avec eux et s'adapter en fonction d'eux. À ce jour, des ateliers régionaux sur les partenariats et des cours de formation avancés sur les relations avec les gouvernements hôtes ont été réalisés sur décision de la direction afin de donner aux dirigeants des bureaux de pays le bagage nécessaire pour forger des partenariats stratégiques ciblés.

² WFP/EB.A/2014/5-B.

24. Plus d'un an après l'introduction des plans d'action internes qui doivent aider les bureaux de pays à définir leurs priorités et leurs stratégies dans le domaine des partenariats, 16 bureaux de pays ont adopté ces plans qu'ils jugent utiles à la gestion interne. Dans le cadre de l'action qu'il mène pour encourager un processus consultatif efficace associant davantage les partenaires à l'élaboration des PSP afin d'en assurer la réussite, la direction prévoit de dégager les enseignements sur l'impact et l'efficacité des plans d'action en matière de partenariat en vue d'en améliorer la conception et l'application et de généraliser leur utilisation au sein du PAM.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

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	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance