



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

F

COMITE FINANCIER

Cent soixante-dix-septième session

Rome, 30–31 octobre 2019

Point sur la feuille de route intégrée

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

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

M. S. 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 examen.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à examiner le document du PAM intitulé "Point sur la feuille de route intégrée" et à formuler des observations à l'intention du Conseil d'administration.

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 de ses observations sur le 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
Deuxième session ordinaire
Rome, 18-21 novembre 2019

Distribution: générale	Point 4 de l'ordre du jour
Date: 16 octobre 2019	WFP/EB.2/2019/4-D/1
Original: anglais	Questions de politique générale
	Pour examen

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

Point sur la feuille de route intégrée

Résumé

Le dispositif de la feuille de route intégrée, qui comprend 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, est un ensemble conçu pour appuyer des interventions adaptées et durables et renforcer l'efficacité et l'efficience des opérations du PAM à un moment où les besoins humanitaires sont d'un niveau sans précédent. La mise en œuvre du plan à ce jour a exigé une vaste transformation organisationnelle destinée à former le personnel et à le doter des moyens nécessaires pour appliquer ce dispositif global dans plus de 80 bureaux de pays, à modifier des dispositions du Règlement général et du Règlement financier concernant le principe du recouvrement intégral des coûts et la terminologie, à reconfigurer les systèmes informatiques du PAM et à collaborer étroitement avec les États membres et les partenaires donateurs.

La direction entend mettre en place un modèle de gouvernance fondé sur les risques et offrant un bon rapport coût-efficacité qui corresponde au dispositif global de la feuille de route intégrée, et renforce ainsi les fonctions d'approbation et de contrôle stratégique exercées par le Conseil d'administration en réduisant la fragmentation, tout en maintenant la capacité d'intervention rapide du PAM face à des situations d'urgence. Il est essentiel de trouver le juste équilibre entre la fonction de contrôle et de gouvernance exercée par le Conseil et la simplicité et l'efficience pour les bureaux de pays. Par souci de visibilité sur la totalité du cycle de vie d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire, la direction propose de mettre en place un

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.

Coordonnateurs responsables:

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

M. G. Manni
Directeur adjoint des opérations en lien avec
la feuille de route intégrée
tél.: 066513-2155

système rigoureux de notification quotidienne qui sera utilisé pour communiquer clairement toutes les révisions de ces plans. Cela permettra de tenir les États membres informés de l'ensemble des modifications et de traiter rapidement les problèmes éventuels.

La Politique en matière de plans stratégiques de pays et l'Examen du cadre de financement indiquaient que des modifications devraient être apportées au Règlement général et au Règlement financier en ce qui concerne les pouvoirs délégués au Directeur exécutif relatifs à l'approbation de révisions de programmes et de budgets, ou conjointement au Directeur exécutif et au Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture en ce qui concerne les effets directs stratégiques se rapportant à des opérations d'urgence limitées ou à des interventions face à une crise, y compris leurs révisions. Comme les enseignements tirés de la phase pilote sont encore peu nombreux, le Conseil a approuvé à sa deuxième session ordinaire de 2017 des délégations de pouvoirs provisoires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020⁵ et le Secrétariat s'est engagé à passer en revue l'application des délégations de pouvoirs provisoires pour s'assurer que le rôle fondamental d'approbation et de contrôle du Conseil était maintenu.

Les constatations de cet examen, exposées à l'annexe II, ont confirmé que la mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée avait augmenté, de manière significative et démontrable à l'aide d'éléments factuels, le rôle du Conseil en matière d'approbation de programmes du PAM, avait amélioré la visibilité des opérations du PAM et avait entraîné des gains d'efficacité. En particulier, la part de la valeur annuelle moyenne des programmes approuvés par le Conseil était passée de 53 pour cent, soit 4,4 milliards de dollars É.-U. par an dans le cadre du système fondé sur les projets entre 2011 et 2016, à 96 pour cent, soit 13,4 milliards de dollars en 2018, puis à 83 pour cent, soit 7,6 milliards de dollars⁶ en 2019 d'après les estimations, avec le dispositif de la feuille de route intégrée. Les projections établies jusqu'en 2024 montrent que ce rôle accru du Conseil en matière d'approbation va se maintenir. L'examen confirme également qu'il n'est pas dû aux révisions budgétaires, mais dans une large mesure imputable au dispositif global de la feuille de route intégrée, qui a amélioré la visibilité de toutes les opérations du PAM, quel qu'en soit le contexte, y compris les effets directs stratégiques se rapportant à des interventions face à une crise récurrente, prévisible ou prolongée et à des activités de prestation de services.

Plusieurs composantes essentielles du dispositif de la feuille de route intégrée doivent encore être arrêtées: les délégations de pouvoirs permanentes et les modalités de gouvernance relatives au processus de consultation précédant la présentation au Conseil, pour approbation, des plans stratégiques de pays et des plans stratégiques de pays provisoires; la procédure d'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise; et les modifications normatives à apporter au Règlement général du PAM pour faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques multipays.

Sur la base des observations communiquées par les États membres à l'occasion d'une série de consultations informelles tenues les 10 juillet, 4 septembre et 4 octobre 2019, le présent document expose le contexte et la raison d'être des délégations de pouvoirs permanentes et d'autres modalités de gouvernance envisagées. Ces propositions tirent parti de l'expérience acquise par le PAM au cours de la mise en œuvre des délégations de pouvoirs provisoires en 2018 et au cours du premier semestre de 2019, de l'examen de l'application des délégations provisoires, de la mise en œuvre du plan stratégique multipays provisoire pour le Pacifique depuis le 1^{er} juillet 2019, des enseignements tirés par les bureaux de pays et des recommandations issues des dispositifs de contrôle du PAM, notamment des audits internes et externes et des évaluations. Si

⁵ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1

⁶ L'année 2019 comprend les approbations effectives des programmes initiaux et des révisions budgétaires par le Conseil sur la période comprise entre janvier et juin 2019 ainsi que les approbations prévues des programmes initiaux pour la période allant de juillet à décembre 2019. Il convient de noter que les révisions budgétaires ne sont pas incluses dans les prévisions, car il n'est pas possible de les planifier avec précision.

elles étaient mises en œuvre, elles n'auraient pas d'incidence sur l'augmentation des approbations de programmes par le Conseil et contribueraient à l'efficacité et à l'efficience des interventions du PAM, lui ménageant la souplesse nécessaire pour s'adapter aux besoins des nouveaux plan-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et allégeraient les tâches administratives dans les bureaux de pays.

La direction souhaite obtenir les réactions du Conseil au sujet des propositions concernant les délégations de pouvoirs permanentes, les modalités de gouvernance et le système de notification quotidienne. On trouvera à l'annexe III le projet de formulation des délégations de pouvoirs permanentes proposées et à l'annexe V les modifications qu'il conviendrait d'apporter au Règlement général du PAM pour tenir compte des plans stratégiques multipays. Ces éléments seront présentés au Conseil pour approbation à la première session ordinaire de 2020 et, s'ils sont approuvés, entreront en vigueur au 1^{er} mars 2020. Les modalités de gouvernance concernant la simplification du processus de consultation et l'examen par les États membres des révisions en rapport avec des interventions face à une crise présentées au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2019, entreront en vigueur en 2020.

Projet de décision*

Ayant examiné le point sur la feuille de route intégrée présenté dans le document WFP/EB.2/2019/4-D/1, le Conseil d'administration:

- i) rappelle l'alinéa vi de sa décision 2017/EB.2/2, aux termes de laquelle il a approuvé des délégations de pouvoirs provisoires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 et demandé que des délégations de pouvoirs permanentes lui soient soumises, pour approbation, à sa première session ordinaire de 2020, à l'issue d'un examen de la mise en application des délégations de pouvoirs provisoires;
- ii) note qu'un examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires a été réalisé, prend note des constatations de cet examen et des propositions concernant les délégations de pouvoirs permanentes qui figurent aux paragraphes 39 à 81 du document WFP/EB.2/2019/4-D/1 et demande au Secrétariat de poursuivre son travail sur ces propositions en vue de les finaliser et de les lui présenter pour approbation à sa première session ordinaire de 2020;
- iii) rappelle le concept de plan stratégique multipays décrit dans le point sur la feuille de route intégrée présenté sous la cote WFP/EB.2/2018/5-A/1; et
- iv) prend note de la politique relative aux plans stratégiques multipays et des modifications du Règlement y afférentes énoncées aux paragraphes 103 à 109 et à l'annexe V du document WFP/EB.2/2019/4-D/1 et demande au Secrétariat de parachever l'élaboration de cette politique et les modifications du règlement qui l'accompagnent et de les lui présenter pour approbation à sa première session ordinaire de 2020.

* 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.

Récapitulatif du dispositif de la feuille de route intégrée

1. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017, fixe la direction à suivre par le PAM durant les cinq premières années de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ce plan met les activités du PAM au service de l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire.
2. Le dispositif des plans stratégiques de pays (PSP) établit la marche à suivre pour élaborer un PSP, qui regroupe l'ensemble des activités humanitaires et de développement prévues par le PAM pour un même pays. Les PSP sont alignés sur les priorités nationales afin d'apporter aux populations une assistance plus efficace et plus efficiente en aidant les gouvernements et les autres partenaires à atteindre les objectifs de développement durable (ODD). On verra à l'annexe I les composantes de ce dispositif.
3. Le budget de portefeuille de pays qui accompagne chaque PSP, PSP provisoire (PSPP), plan stratégique multipays (PSMP), opération d'urgence limitée ou PSPP de transition (PSPP-T) regroupe l'ensemble des opérations et des ressources en une structure unique, à l'exception des accords de prestation de services et des accords conclus avec une tierce partie, qui sont accessoires au programme de travail du PAM et sont des activités d'intermédiaire. Cette structure met en évidence l'utilité et l'impact des activités du PAM en reliant de manière transparente la stratégie, la planification, la budgétisation, la mise en œuvre et les ressources aux résultats obtenus. Elle 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. Compte tenu des enseignements tirés en 2017 et 2018, la structure des budgets de portefeuille de pays et les procédures internes connexes ont été simplifiées⁷ afin de réduire le volume de transactions et la complexité de la gestion des fonds pour les bureaux de pays tout en maintenant une plus grande transparence, élément fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée. En application de la recommandation 6 de l'audit externe des budgets de portefeuille de pays⁸, la direction continue d'étudier les options envisageables pour réduire la charge administrative qu'impose aux bureaux de pays ce volume de transactions sans pour autant compromettre la transparence.
4. Le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2017, permet au PAM de mesurer ses résultats et de s'acquitter de ses responsabilités en matière de transparence et de reddition de comptes par rapport aux buts, aux effets directs et aux résultats stratégiques présentés dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. Il sert à élaborer les cadres logiques des PSP, des PSPP, des PSMP, des opérations d'urgence limitées et des PSPP-T. Tous les bureaux de pays sont désormais passés au Cadre de résultats institutionnels. Sur la base de l'expérience acquise et des observations communiquées, une version révisée en a été approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018. Ce cadre révisé tient compte des accords internationaux, intègre des indicateurs supplémentaires permettant de mesurer les contributions à la réalisation de tous les ODD concernés et introduit des indicateurs de performance clés globaux destinés à faciliter la gestion de la performance institutionnelle et à renforcer ce cadre de résultats unique.

⁷ Les mesures de simplification consistent: à rationaliser ou à regrouper certains éléments de la planification des coûts en tenant compte de l'incidence sur le calcul des coûts relevant des macrocatégories, de la validité des données détaillées disponibles sur la planification et les dépenses ainsi que de l'utilité des éléments de planification des coûts concernés par rapport au volume de transactions qu'ils exigent; à automatiser la préparation des données détaillées pour les années ultérieures du budget de portefeuille de pays; à procéder aux ajustements internes des processus de gestion des coûts; et à améliorer l'intégration des processus de planification budgétaire.

⁸ WFP/EB.A.2019/6-E/1.

Attachement du PAM aux valeurs fondamentales de la bonne gouvernance

5. La section qui suit offre une vue d'ensemble des modalités de gouvernance souhaitées et des valeurs fondamentales de bonne gouvernance auxquelles le PAM est attaché.
6. La direction vise à établir un modèle de gouvernance fondé sur les risques et offrant un bon rapport coût-efficacité pour le dispositif de la feuille de route intégrée, qui renforce les fonctions d'approbation et de contrôle stratégique exercées par le Conseil en réduisant la fragmentation, tout en maintenant la capacité d'intervention rapide du PAM en situation d'urgence.
7. À travers le dispositif de la feuille de route intégrée et le modèle de gouvernance qui le sous-tend, le PAM montre qu'il est attaché aux valeurs fondamentales de la bonne gouvernance, à savoir la transparence, la responsabilité, une gestion financière saine et un contrôle interne rigoureux, valeurs qu'il a toujours respectées par le passé, comme en témoignent des sources externes telles que le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Dans sa récente évaluation de la performance du PAM⁹, le MOPAN qualifie de rigoureux les systèmes que le PAM utilise en matière de contrôle et de gestion des risques et confirme que celui-ci dispose de fonctions d'audit interne et externe efficaces et de contrôles externes approfondis. Le Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies a également très bien noté le PAM, lui attribuant la note maximale (niveau 5) pour la maturité dont il fait preuve dans le cadre des suites données aux rapports et aux recommandations du CCI¹⁰.
8. Ces constatations sont corroborées par les rapports d'audit interne et externe. L'Auditeur externe a communiqué une opinion sans réserve sur les comptes annuels vérifiés de 2018 et de 2017¹¹. Dans son rapport, l'Auditeur externe indique également que parmi les problèmes relevés lors des visites menées dans 10 bureaux de pays et bureaux régionaux en 2017, aucun ne semblait avoir de conséquences majeures ou révéler une carence grave des contrôles internes. Dans un autre rapport consacré aux budgets de portefeuille de pays¹², il atteste que les imputations comptables sont dans l'ensemble maîtrisées et que les vérifications effectuées récemment n'ont pas révélé d'erreur significative d'imputation. Dans le rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2017, il est indiqué que l'opinion de l'Inspecteur général pour cette année-là a confirmé que les audits internes n'ont mis en évidence aucune défaillance importante des processus de contrôle interne, de gouvernance ou de gestion des risques en place au PAM susceptible de nuire à la réalisation des objectifs du Programme. Ces constatations sont corroborées par le dernier rapport en date du Comité d'audit¹³. Dans son rapport annuel de 2018¹⁴, celui-ci a estimé que le PAM avait accordé l'attention nécessaire à la gestion des risques et aux contrôles internes au cours de l'année.
9. La direction a accueilli avec intérêt les conclusions d'un audit externe des budgets de portefeuille de pays qui cherchait à déterminer si ces budgets permettaient d'être raisonnablement sûrs que les conditions fixées par les donateurs et les autorisations

⁹ MOPAN. 2019. *MOPAN 2017-18 Assessments: Organisational Performance Brief: World Food Programme*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20Brief.pdf>.

¹⁰ WFP/EB.1/2018/8-B.

¹¹ WFP/EB.A/2018/6-A/1.

¹² WFP/EB.A/2019/6-E/1.

¹³ Cet organe consultatif fournit au Conseil d'administration et au Directeur exécutif des avis autorisés indépendants afin de les aider à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance, notamment à assurer l'efficacité des systèmes de contrôle interne du PAM, des fonctions de gestion des risques, d'audit et de contrôle et des procédures de gouvernance.

¹⁴ WFP/EB.A/2018/6-E/1.

accordées par le Conseil étaient respectées et si les définitions des catégories de coûts¹⁵ introduites dans le cadre de financement révisé étaient assez claires pour éviter les doubles emplois et décrire les dépenses efficacement¹⁶. L'audit a conclu que les budgets de portefeuille de pays avaient amélioré la transparence et la responsabilité et que les nouvelles catégories de coûts facilitaient la compréhension des dépenses du PAM. Il relevait aussi des difficultés tenant au niveau de détail des documents de planification opérationnelle des PSP et des budgets de portefeuille de pays qui devaient être présentés au Conseil pour approbation. Le rapport explique aussi comment la direction du PAM concilie les impératifs divergents des membres du Conseil lors de l'approbation des PSP et des budgets de portefeuille de pays.

10. La transparence est un principe fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée et un aspect central du mode de gouvernance du PAM. Le PAM a mis en place un solide dispositif d'information et de responsabilité qui englobe son plan de gestion annuel, son rapport annuel sur les résultats et les rapports annuels par pays; en outre, pour s'assurer que le Conseil garde la visibilité et le contrôle, la direction du PAM lui communique toutes les révisions budgétaires approuvées par le Directeur exécutif d'un montant supérieur à 7,5 millions de dollars ainsi que des rapports semestriels sur l'utilisation par le Directeur exécutif des pouvoirs qui lui sont délégués. En 2018, la direction a mis en ligne un portail de données sur les PSP où l'on trouve des données opérationnelles et budgétaires concernant les plans de gestion des opérations par pays, y compris des détails sur leurs activités, et ce pour tous les PSP et tous les PSPP approuvés. On y trouve aussi des informations sur les finances et les résultats, qui permettent de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des PSP et des PSPP. Par ailleurs, la direction met actuellement en place un système rigoureux de notification quotidienne qui sera utilisé pour communiquer des informations claires sur toutes les révisions des PSP et des PSPP quel que soit leur montant. Cela permettra de tenir les États membres informés de l'ensemble des modifications et de traiter rapidement les problèmes éventuels.
11. Conformément aux recommandations formulées dans le rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays¹⁷, la direction continuera à consulter le Conseil pour définir le degré approprié d'information requis pour assurer la gouvernance stratégique et à rechercher les informations détaillées susceptibles d'être obtenues sur d'autres plateformes, notamment le site Web du Conseil, le portail de données sur les PSP et le site Web du PAM, afin que le PAM dispose de la souplesse opérationnelle nécessaire pour être efficient et efficace.

¹⁵ Les quatre catégories de coûts sont les coûts de transfert, les coûts de mise en œuvre, les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects.

¹⁶ WFP/EB.A.2019/6-E/1. Le document relatif à l'audit externe des budgets de portefeuille de pays et la réponse de la direction correspondante ont été communiqués au Conseil pour examen à sa session annuelle de 2019. L'audit externe a été mené en deux temps entre septembre 2018 et février 2019. Des missions de terrain ont été dépêchées dans deux bureaux régionaux (Nairobi et Panama) et six bureaux de pays (Bangladesh, Guatemala, Haïti, Jordanie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie). Les principaux objectifs de l'audit étaient de déterminer: si les budgets de portefeuille de pays permettaient d'être raisonnablement sûrs que les conditions fixées par les donateurs et les autorisations accordées par le Conseil étaient respectées; si les quatre catégories de coûts introduites dans le cadre de financement révisé étaient assez claires pour éviter les doubles emplois et décrire les dépenses efficacement; si les budgets affectés aux partenaires coopérants étaient conformes à la nouvelle structure budgétaire; et quel était l'effet de la mise en œuvre du cadre de financement révisé sur la gestion des budgets et la charge de travail des bureaux de pays.

¹⁷ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

Modalités de gouvernance en attente

12. La Politique en matière de plans stratégiques de pays et l'Examen du cadre de financement indiquaient que des modifications devraient être apportées au Règlement général et au Règlement financier pour faciliter la mise en œuvre du nouveau cadre de programmation et de financement dans les domaines suivants:
 - pouvoirs délégués au Directeur exécutif relatifs à l'approbation de révisions de programmes et de budgets, ou conjointement au Directeur exécutif et au Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en ce qui concerne les effets directs stratégiques se rapportant à des opérations d'urgence limitées ou à des interventions face à une crise, y compris leurs révisions, au-dessus d'un certain seuil budgétaire;
 - adaptation de la terminologie et des définitions pour tenir compte de la structure des PSP; et
 - application du principe de recouvrement intégral des coûts et introduction de nouvelles catégories de coûts.
13. Des modalités de gouvernance provisoires ont été approuvées à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017. Elles comprenaient: des principes visant à guider l'application du recouvrement intégral des coûts; des dérogations aux dispositions énoncées à l'article XIII.4 du Règlement général et des articles 1.1 et 4.5 du Règlement financier concernant les catégories de coûts et le recouvrement intégral des coûts, pour mettre en œuvre le dispositif de la feuille de route intégrée en 2018; et des délégations de pouvoirs provisoires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020¹⁸. Le Secrétariat s'est engagé à passer en revue l'application des délégations de pouvoirs provisoires pour s'assurer que le rôle fondamental d'approbation et de contrôle du Conseil était maintenu avant de présenter des propositions concernant les délégations de pouvoirs permanentes pour approbation lors de la première session ordinaire du Conseil de 2020.
14. À sa deuxième session ordinaire de 2018, le Conseil a approuvé les modifications à apporter au Règlement général et au Règlement financier concernant la terminologie, les définitions et les règles de recouvrement intégral des coûts¹⁹. Ces modifications sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2019.
15. Plusieurs composantes essentielles du dispositif de la feuille de route intégrée doivent encore être arrêtées: les délégations de pouvoirs permanentes et les modalités de gouvernance relatives au processus de consultation précédant la présentation des PSP et des PSPP au Conseil pour approbation; la procédure d'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise; et les modifications normatives à apporter au Règlement général du PAM pour faciliter la mise en œuvre des PSMP.
16. Les paragraphes 18 à 25 ci-dessous abordent le rôle du Conseil dans l'approbation des programmes, des activités et des budgets du PAM, tel que défini à l'alinéa (c) de l'article VI.2 du Statut, et précise les divers mécanismes d'information auxquels le PAM a recours pour garantir la transparence, la responsabilité, une gestion financière saine et un contrôle interne rigoureux.
17. Le document expose ensuite le contexte et la raison d'être des propositions visant à trouver un équilibre entre la fonction stratégique de contrôle exercée par le Conseil et la simplicité et l'efficacité pour les bureaux de pays, au moyen d'un processus de consultation simplifié

¹⁸ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

¹⁹ WFP/EB.2/2018/5-A/1.

à optimiser les délégations de pouvoirs permanentes et à modifier la procédure d'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise. En outre, l'information disponible sur le portail de données sur les PSP sera complétée pour en améliorer l'utilité pour les utilisateurs, en application des recommandations 7 et 8 du rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays²⁰. Les propositions ont été examinées lors des consultations informelles des 4 septembre et 4 octobre 2019 et tiennent compte des observations communiquées par les membres du Conseil.

Fonction fondamentale d'approbation et de contrôle exercée par le Conseil

18. L'article VI du Statut du PAM définit les pouvoirs et les fonctions du Conseil. L'article VI.2 du Statut institue le pouvoir du Conseil d'approuver tous les programmes et toutes les activités du PAM ainsi que les budgets s'y rapportant. Cet article demeure inchangé.

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

19. Il importe de souligner que, conformément à la feuille de route intégrée, le Conseil exerce pour la première fois son pouvoir d'approuver le lancement de programmes et d'activités du PAM dans tous les contextes²¹, y compris les effets directs stratégiques se rapportant à des activités menées pour faire face à une crise récurrente, prévisible ou prolongée et à des activités de prestation de services²². Le Conseil approuve également toute modification de l'orientation stratégique globale de l'action du PAM dans un pays, hors situations d'urgence, qui suppose l'ajout ou la suppression d'un ou de plusieurs effets directs stratégiques non liés à une situation d'urgence dans un PSP. Dans le système antérieur segmenté par projet, le Conseil n'approuvait pas les opérations d'urgence, les opérations spéciales, les fonds d'affectation spéciale au niveau des pays, les interventions prolongées de secours et de redressement ou leurs révisions quand la valeur des produits alimentaires était inférieure à 20 millions de dollars ou les programmes de pays ou leurs révisions quand la valeur des produits alimentaires était inférieure à 3 millions de dollars.
20. Il est proposé au titre des délégations de pouvoirs permanentes que le Conseil garde ses prérogatives dans les cas suivants:
- approbation de PSP et de PSPP, à l'exception de ceux qui sont financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil approuve le plan; et

²⁰ WFP/EB.A.2019/6-E/1.

²¹ À l'exception des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte dans le cas où ce dernier n'a pas demandé que le Conseil approuve le plan.

²² À l'exception des effets directs stratégiques intégralement financés par le pays hôte.

- approbation de l'ajout ou de la suppression d'un effet direct stratégique complet d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, sauf si l'effet direct stratégique se rapporte uniquement à des activités d'urgence²³ ou à des activités de prestation de services ou est financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'il soit soumis au Conseil pour approbation, auquel cas son ajout ou sa suppression relève du pouvoir délégué au Directeur exécutif dans ces domaines.
21. Pour que le Conseil puisse exercer sa fonction de contrôle et pour assurer la visibilité, il est prévu:
- un processus consultatif simplifié préalable à la présentation des PSP et des PSPP pour approbation, qui suppose une collaboration étroite avec les missions locales, la tenue d'une consultation informelle et un examen par voie électronique des projets de document avec les États membres;
 - des informations opérationnelles et budgétaires – y compris sur les activités – issues des plans de gestion des opérations dans les pays, par l'intermédiaire du portail de données sur les PSP, et ce pour l'ensemble des PSP et des PSPP approuvés. Le portail de données sur les PSP donne aussi des informations sur les finances et les résultats, qui permettent de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des PSP et des PSPP;
 - des informations sur toutes les révisions budgétaires de PSP ou de PSPP d'un montant supérieur à 7,5 millions de dollars et sur toutes les modifications de la durée d'un PSP ou d'un PSPP, quelle que soit l'autorité chargée de les approuver;
 - des extraits des plans opérationnels et budgétaires actualisés, présentés tous les ans avec le plan de gestion pour information;
 - des rapports semestriels sur le recours par le Directeur exécutif aux pouvoirs qui lui sont délégués en matière d'approbation de révisions de PSP et de PSPP;
 - le rapport annuel sur les résultats; et
 - les rapports annuels par pays.

Mise en place d'un système de notification par courriel

22. Actuellement, toutes les révisions budgétaires des PSP et des PSPP d'un montant supérieur à 7,5 millions de dollars et toute modification de la durée de ces plans, quelle que soit l'autorité d'approbation, sont publiées sur le site Web du PAM. La direction est consciente qu'il n'existe pas de système permettant de prévenir les États membres lorsque des révisions de ce type sont publiées, et qu'il est primordial, par souci de visibilité sur la totalité du cycle de vie d'un PSP ou d'un PSPP, que les modifications soient clairement communiquées.
23. Lors des consultations informelles des 4 septembre et 4 octobre 2019, les États membres ont indiqué qu'ils avaient besoin d'un système de notification fiable et systématique et d'un protocole de communication clair. Sur la base des observations fournies par les États membres, le Secrétariat propose de mettre en place un système de notification par courriel afin de prévenir quotidiennement les États membres de toutes les révisions budgétaires, quel qu'en soit le montant. Chaque courriel contiendra la liste complète des mises à jour sous la forme d'un récapitulatif qui comprendra des liens d'accès aux pages correspondantes. Le courriel sera envoyé à la fin de chaque jour ouvrable et présentera toutes les modifications apportées aux PSP et aux PSPP indépendamment de leur montant,

²³ Les effets directs stratégiques concernant les interventions d'urgence relèvent du domaine d'action privilégié "intervention face à une crise". L'ajout, la suppression ou la modification d'effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise devront être approuvés par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO.

y compris les révisions à la hausse ou à la baisse et l'approbation ou la révision des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte qui n'ont pas nécessité l'approbation du Conseil. Dans ce dernier cas, la direction donnera aux États membres la possibilité de formuler des observations.

24. Ce solide dispositif de communication permettra de tenir les États membres informés de toutes les modifications et de traiter rapidement les problèmes éventuels. Conformément à l'article III.2(b) du Règlement intérieur, les États membres pourront demander qu'une révision soit présentée à la session suivante du Conseil²⁴.
25. La direction invite le Conseil à lui faire part de ses observations au sujet du système de notification par courriel et du protocole de communication quotidienne exposés ci-dessus.

Proposition relative à la simplification du processus de consultation tout en garantissant la participation stratégique du Conseil

Rappel

26. Tenant compte des observations du Conseil et de l'expérience acquise en 2017 et au début de 2018, la direction a instauré un processus de consultation en deux étapes pour examiner les projets de PSP et de PSPP et obtenir l'avis des États membres en amont du processus, afin de mieux formuler la stratégie et les projets de document. Elle a décidé de procéder à cette consultation en deux temps jusqu'à la fin de 2019, puis de présenter au Conseil, à sa première session ordinaire de 2020, un processus révisé qui prenne en compte les enseignements tirés de cette expérience et les réactions des États membres. Ce processus en deux temps actuellement en vigueur comporte:
 - une consultation informelle consacrée à la note conceptuelle relative à un PSP ou à un PSPP, qui se tient six mois environ avant la session du Conseil au cours de laquelle le PSP ou le PSPP doit être présenté; et
 - une période d'examen par écrit qui permet aux membres du Conseil de faire part de leurs observations détaillées sur les projets de PSP ou de PSPP 12 semaines avant que ceux-ci ne soient présentés au Conseil pour approbation.
27. Les bureaux de pays ont régulièrement indiqué qu'ils préféreraient passer à un processus de consultation simplifié, soulignant que le processus actuel était complexe et que leur personnel y consacrait beaucoup de temps. Les délais fixés pour l'élaboration des documents et leur examen ont, dans certains cas, abouti à des situations où, en raison de l'évolution rapide de la situation dans le pays, des bureaux de pays préparaient des révisions avant même que le PSP ne soit approuvé. Malgré cela, les bureaux de pays font valoir que les connaissances et les éclairages obtenus lors des consultations locales menées avec les parties prenantes demeurent fort utiles pour l'élaboration des PSP et des PSPP.
28. En outre, le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après "Plan-cadre de coopération") est appelé à devenir le principal document stratégique pour toutes les activités de développement menées par des organismes des Nations Unies. Chaque entité du système devra s'en remettre au plan-cadre de coopération pour définir ses priorités et les effets directs de son action de développement dans un pays. Le Plan-cadre de coopération pour un pays donné sera approuvé conjointement par le coordonnateur résident du pays et par le gouvernement hôte. Compte tenu de l'importance accrue du Plan-cadre de coopération pour la planification stratégique des divers organismes

²⁴ L'alinéa (b) de l'article III.2 du Règlement intérieur du Conseil d'administration stipule que: "Le Directeur exécutif établit un ordre du jour provisoire tenant compte du programme de travail pour l'année. L'ordre du jour provisoire comprend toutes les questions prévues par le présent règlement ou proposées par ... un membre du Conseil".

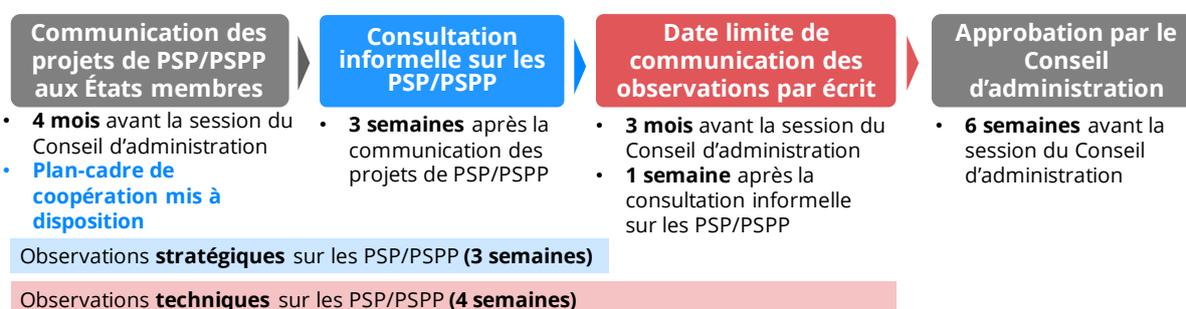
des Nations Unies, les PSP devront être élaborés parallèlement et conformément au plan-cadre de coopération, dont la période d'élaboration est bien plus courte.

29. Lors de la consultation informelle du 10 juillet 2019, les États membres ont reconnu que le processus de consultation devrait être facile à gérer et ne pas être trop laborieux pour les bureaux de pays tout en ménageant aux États membres une possibilité de s'investir sur le plan stratégique.

Proposition

30. Pour simplifier le processus de consultation en deux temps tout en garantissant la participation stratégique du Conseil, il est proposé d'organiser une consultation informelle pour chaque projet de PSP ou de PSPP en prévoyant une période simultanée d'examen par voie électronique. Le processus envisagé est illustré à la figure 1.

Figure 1: Processus de consultation envisagé pour les projets de PSP et de PSPP



31. Cette proposition prévoit que la note conceptuelle serait remplacée par une première version du projet de PSP ou de PSPP, qui aurait la même fonction, à savoir préciser l'orientation stratégique du PSP ou du PSPP, le Plan-cadre de coopération servant de document principal de référence. La direction organiserait une consultation informelle sur le projet de document, au sujet duquel les États membres donneraient des consignes stratégiques cruciales. Simultanément, les États membres examineraient le projet sous l'angle technique et communiqueraient leurs observations au cours d'une période d'examen par voie électronique suivant la consultation. Les observations reçues au cours de la consultation informelle ou par écrit durant la période d'examen seraient prises en compte et figureraient dans une version révisée du projet de document qu'établirait le bureau de pays en une seule étape, et le projet révisé serait alors présenté au Conseil pour approbation à sa session suivante.
32. En réponse aux observations communiquées par les États membres, la direction appliquera ce processus simplifié jusqu'à la mi-2021, date à laquelle le processus sera réexaminé. L'examen s'appuiera sur l'application du processus en 2020 et tiendra compte des enseignements tirés de la mise en place à titre expérimental des plans-cadres de coopération ainsi que des observations transmises par les États membres. Il consistera également à évaluer s'il est nécessaire d'organiser une consultation stratégique initiale sur l'orientation des nouveaux PSP et PSPP dans des cas exceptionnels, par exemple pour les nouveaux PSP ou PSPP de première génération, et à déterminer sous quelle forme et dans quels cas cette consultation doit être menée le cas échéant.

Justification

33. La proposition tient compte du fait que les bureaux de pays préfèrent passer à un processus simplifié qui permette de consacrer plus de temps à la planification stratégique et allège la charge administrative et les procédures associées au processus actuel ainsi que le travail de

documentation nécessaire. Dans leurs observations, les bureaux de pays indiquent régulièrement que les processus de consultation à l'échelle locale continuent d'apporter une nette valeur ajoutée lors de la phase initiale d'élaboration et pourraient être renforcés, notamment à l'occasion des consultations menées avec les parties prenantes sur les plans-cadres de coopération. Ce processus simplifié devrait abaisser les coûts administratifs associés à la conception, à l'examen et à l'approbation des PSP dans la mesure où les révisions par les bureaux de pays, l'examen ultérieur par les bureaux régionaux et par le Siège ainsi que le travail de révision et de traduction des documents se feraient en une seule étape.

34. Cette proposition tient également compte des évolutions majeures de la réforme du système des Nations Unies et des impératifs qui devraient être imposés par le processus d'élaboration des nouveaux plans-cadres de coopération, processus dont la durée a été limitée à six à neuf mois contre les 14,5 mois généralement nécessaires pour les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. À la suite de l'appel lancé par des États membres en faveur d'une présence dans les pays qui soit adaptée, un examen de la configuration de l'équipe de pays des Nations Unies sera intégré au plan-cadre de coopération, ce qui souligne l'importance de celui-ci comme plateforme centrale pour le positionnement stratégique et programmatique des Nations Unies dans les pays. Par voie de conséquence, les bureaux de pays doivent réorienter l'élaboration de leurs plans stratégiques et veiller à ce que les PSP soient présentés pour approbation aussi rapidement que possible après la signature du plan-cadre de coopération. L'élaboration du plan-cadre de coopération – à commencer par l'analyse commune de pays des Nations Unies – devrait donc être le point de départ du processus de planification stratégique par pays du PAM.
35. L'une des raisons d'être de la réforme des Nations Unies est une volonté de cohérence et de complémentarité renforcées entre les entités et instruments des Nations Unies intervenant dans un pays donné. En se fondant sur les priorités nationales liées aux ODD, le système des Nations Unies dans son ensemble définit sa contribution aux cibles fixées par le pays au regard des ODD. Il commence par réaliser une analyse commune de pays qui constitue le fondement analytique de tous les instruments des Nations Unies portant sur le développement, l'action humanitaire et la paix et le point de départ commun de leur conception. Vient ensuite l'élaboration des effets directs collectifs visés qui serviront de cadre général aux divers instruments des Nations Unies pour s'assurer que les personnes les plus vulnérables ne sont pas exclues du développement durable. À cette fin, il est essentiel d'établir des passerelles entre l'assistance à court terme, les effets directs à moyen terme ainsi que la programmation et le financement du développement à long terme. Les PSP ont déjà adopté une approche globale, en incluant les liens entre action humanitaire, développement et paix dans un seul et même schéma de planification. Avec sa feuille de route intégrée, le PAM est en avance s'agissant de contribuer de manière significative à la planification et à la mise en œuvre commune des activités du système des Nations Unies dans un pays donné.
36. Il importe de ne pas oublier que la recommandation 3 b) de l'évaluation stratégique des PSP mis en œuvre à titre pilote²⁵ et la recommandation 3 du rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays²⁶ indiquaient que les cycles des PSP devaient être synchronisés aussi rapidement que possible avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement correspondant, devenu désormais le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Dans le cadre de cette proposition, le PAM disposera d'une souplesse maximale pour s'adapter aux résultats de la réforme du

²⁵ Rapport succinct de l'évaluation stratégique des plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote (2017-mi-2018) (WFP/EB.2/2018/7-A).

²⁶ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

système des Nations Unies pour le développement et élaborer les futurs PSP et PSPP en fonction des plans-cadres de coopération. Les échéances fixées pour la conception, l'examen et l'approbation des PSP seront davantage alignées sur le calendrier des plans-cadres de coopération afin que ces documents puissent être examinés en même temps.

37. Sous réserve des observations formulées par les États membres, le processus simplifié serait appliqué de 2020 à la mi-2021, date à laquelle il serait réexaminé.

Proposition 1: Simplification du processus de consultation tout en garantissant la participation stratégique du Conseil.

Proposition relative à l'optimisation des délégations de pouvoirs permanentes

38. La direction propose de recourir aux délégations de pouvoirs accordées au Directeur exécutif par le Conseil d'administration pour maintenir la rapidité et l'efficacité de l'intervention du PAM en situation d'urgence et s'assurer que la fonction de contrôle du Conseil est maintenue pour ce qui est des modifications importantes des opérations tout en optimisant les gains internes d'efficacité en déléguant le pouvoir d'approbation au Directeur exécutif pour les modifications moins importantes. On trouvera à l'annexe III la proposition de projet de délégations de pouvoirs permanentes.

Rappel: les délégations de pouvoirs provisoires en vigueur

39. En 2017, 12 bureaux de pays ont expérimenté le dispositif des PSP et la structure du budget de portefeuille de pays. À l'époque, il était difficile de démontrer dans quelle mesure les approbations de programmes par le Conseil augmenteraient avec la mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée, faute d'avoir acquis une expérience suffisante au cours de la phase pilote²⁷. Il n'avait pas été possible non plus de prévoir véritablement si des gains d'efficacité découleraient de la diminution prévue du nombre de révisions de programmes et de budgets avec le dispositif de la feuille de route intégrée par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets. On prévoyait que les modifications apportées au Règlement général et au Règlement financier – en particulier concernant les délégations de pouvoirs – bénéficieraient des nouveaux enseignements tirés d'une période transitoire de gouvernance et des consultations supplémentaires menées avec les États membres.
40. À l'occasion d'une série de consultations informelles menées en 2017, la direction et les États membres ont examiné un ensemble de trois principes sur lesquels fonder la fixation des seuils budgétaires pour les délégations de pouvoirs provisoires, notamment pour les révisions budgétaires non liées à une situation de crise²⁸. Ces principes étaient les suivants:
- *Principe 1.* Les délégations de pouvoirs dépendent du montant du budget global approuvé dans le dispositif des PSP.
 - *Principe 2.* Les délégations de pouvoirs dépendent d'un seuil maximal en valeur absolue.

²⁷ Paragraphe 60 du Point sur la feuille de route intégrée du 17 mars 2017: L'analyse réalisée en 2017 prévoyait que les fonctions de contrôle et d'approbation de nouvelles opérations par le Conseil progresseraient d'environ 23 pour cent au moins avec le nouveau dispositif.

²⁸ Les seuils n'étaient pas destinés à s'appliquer aux nouveaux PSP et PSPP; aux modifications fondamentales apportées aux PSP, aux PSPP, aux opérations d'urgence limitées, aux PSPP-T faisant suite à des opérations d'urgence limitées ou aux révisions budgétaires liées à des effets directs relevant d'une intervention face à une crise ou de la prestation de services.

- *Principe 3.* Les délégations de pouvoirs dépendent d'une proportion – définie comme un pourcentage – du budget initial du PSP afin de tenir compte des différences de taille entre les PSP.
41. Par la suite, les délégations de pouvoirs provisoires ci-après accordées au Directeur exécutif pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 29 février 2020 ont été approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017²⁹.
- approbation initiale d'opérations d'urgence limitées et de PSPP-T faisant suite à des opérations d'urgence limitées, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO lorsque l'opération d'urgence limitée ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur; et approbation initiale des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil approuve le plan;
 - révision de toute opération d'urgence limitée ou révision due à une situation d'urgence³⁰ d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO dans les cas où l'augmentation budgétaire concernée dépasse 50 millions de dollars;
 - approbation de la révision à la hausse d'au moins un effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, à condition que le montant total de la révision n'excède pas 25 pour cent du dernier montant total approuvé par le Conseil pour le plan en question ou 150 millions de dollars;
 - approbation de la révision à la baisse de tout effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T;
 - approbation de la révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée;
 - approbation de la révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte;
 - approbation de l'ajout à un PSP, à un PSPP ou à un PSPP-T d'un effet direct stratégique financé intégralement par un pays hôte dans le cas où celui-ci n'a pas demandé que le Conseil approuve ledit effet direct stratégique; et
 - approbation des révisions relatives à des activités de prestation de services.
42. Des procédures supplémentaires (comme l'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise et le processus de consultation en deux temps) ont aussi été utilisées pendant la période transitoire afin de garantir que le pouvoir d'approbation du Conseil, sa visibilité sur les processus et le contrôle qu'il exerce seraient renforcés.

Examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

43. À la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, le Secrétariat s'est engagé à réaliser un examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires pour s'assurer que le rôle fondamental joué par le Conseil en matière d'approbation et de contrôle était maintenu et à tenir compte des enseignements tirés de l'application des modalités de gouvernance

²⁹ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

³⁰ Les effets directs stratégiques et les révisions concernant les interventions d'urgence relèvent du domaine d'action privilégié "intervention face à une crise". L'ajout, la suppression ou la modification d'effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise doivent être approuvés par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO.

provisoires. Cet examen, qui a été réalisé au début de 2019, portait spécifiquement sur les points suivants:

- mesure dans laquelle le rôle du Conseil dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) avait été renforcé depuis la mise en place du dispositif de la feuille de route intégrée, par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets; et
- gains d'efficacité obtenus au vu du nombre de révisions de programmes et de budgets approuvées en vertu du dispositif de la feuille de route intégrée, par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets.

44. Les constatations de l'examen ont été communiquées au Conseil lors des consultations informelles tenues les 10 juillet et 4 septembre 2019:

Première constatation. Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, la fonction d'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) par le Conseil a été considérablement renforcée, en valeur absolue (passant de 4,4 milliards de dollars par an en moyenne entre 2011 et 2016 à 13,4 milliards de dollars en 2018 et à 7,6 milliards en 2019 d'après les estimations) et en proportion des programmes et des révisions approuvés chaque année (passant de 53 pour cent par an en moyenne entre 2011 et 2016 à 96 pour cent en 2018 et 83 pour cent en 2019) par rapport aux chiffres observés avec le système fondé sur les projets. D'après les projections prudentes qui ont été faites, le renforcement de la fonction d'approbation des programmes par le Conseil devrait se maintenir dans les années à venir.

Deuxième constatation. Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le net renforcement du rôle joué par le Conseil dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) n'est pas dû aux révisions. Près de 98 pour cent des 13,4 milliards de dollars que le Conseil a approuvés en 2018 étaient destinés à des programmes initiaux, et 2 pour cent seulement concernaient des révisions. Par ailleurs, le Conseil a approuvé deux des 46 révisions opérées dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée (soit la même proportion – 4 pour cent – qu'avec le système fondé sur les projets). D'après les projections prudentes qui ont été faites, ce renforcement de la fonction d'approbation des programmes par le Conseil devrait se poursuivre dans les années à venir.

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

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

45. On trouvera à l'annexe II une analyse des délégations de pouvoirs provisoires sur la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019.

Enseignements tirés de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

46. Les observations formulées et les enseignements tirés de l'expérience des bureaux de pays montrent que les délégations de pouvoirs provisoires sont jugées trop complexes dans la mesure où des critères différents sont utilisés selon le domaine d'action privilégié associé à l'effet direct stratégique sur lequel porte la révision. Ainsi, pour les révisions budgétaires concernant des effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise ou des opérations d'urgence limitées, il est appliqué un seuil par révision, au-delà duquel il faut obligatoirement obtenir l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO. En revanche, pour les révisions d'effets directs stratégiques non liés aux interventions face à une crise, on applique un seuil qui équivaut à la valeur absolue maximale de 150 millions de dollars et un seuil proportionnel équivalant à 25 pour cent du

dernier budget du PSP ou du PSPP approuvé par le Conseil. Ces deux seuils sont appliqués de manière cumulée et les révisions dont le montant dépasse ce total doivent être approuvées par le Conseil³¹.

Proposition relative aux délégations de pouvoirs permanentes concernant les augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des modifications fondamentales, des interventions d'urgence ou la prestation de services

47. Compte tenu de l'analyse de la mise en application des délégations de pouvoirs provisoires, des informations détaillées et des enseignements transmis par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège, ainsi que des avis formulés lors des consultations informelles des 4 septembre et 4 octobre 2019, la direction propose que soient soumis à l'approbation du Conseil d'administration tous les nouveaux PSP et PSPP ainsi que toute révision consistant à ajouter des effets directs stratégiques à un PSP ou un PSPP ou à en supprimer³² (voir le paragraphe 20). Serait en outre soumise à l'approbation du Conseil toute révision d'un PSP ou d'un PSPP non liée à une situation de crise qui en augmente le budget global en cours de plus de 15 pour cent³³. En cas d'augmentation, le seuil en pourcentage sera calculé sur la base du budget du PSP ou du PSPP concerné à la date de la révision. Aux fins du calcul des seuils, les révisions ne seront pas traitées de manière cumulative. Le seuil proposé ne s'appliquerait pas aux nouveaux PSP ou PSPP, aux modifications fondamentales (ajout ou suppression d'un effet direct stratégique) apportées à des PSP, des PSPP, des opérations d'urgence limitées ou des PSPP-T ni aux révisions concernant une intervention d'urgence ou la prestation de services ou aux révisions approuvées par le Directeur exécutif d'effets directs stratégiques financés intégralement par un pays hôte.
48. En outre, dans le souci de simplifier la procédure d'approbation, la direction propose de faire examiner les révisions budgétaires par les États membres dans un délai de dix jours et de recourir au mécanisme d'approbation par correspondance, conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le cas échéant.
49. La procédure de dix jours d'examen préalable à l'approbation par correspondance comporterait les étapes suivantes:
 - i) mise en ligne du projet de révision budgétaire sur le site Web du PAM;
 - ii) délai minimum de huit jours ouvrables pour que les États membres puissent formuler leurs observations;
 - iii) publication de l'ensemble des observations dans l'Espace membres du site Web du Conseil d'administration;
 - iv) utilisation des deux derniers jours ouvrables de la période d'examen de dix jours pour permettre aux États membres de réagir aux observations formulées par d'autres États membres; et

³¹ Les révisions relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services et les révisions approuvées par le Directeur exécutif d'effets directs stratégiques financés intégralement par un pays hôte ne sont pas prises en compte pour calculer le seuil cumulé.

³² Excepté lorsque le PSP, le PSPP ou l'effet direct stratégique en question est financé intégralement par un pays hôte et que celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ce plan, ou si l'effet direct stratégique concerne des activités d'urgence ou des activités de prestation de services.

³³ Les augmentations relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services et aux effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte ne seront pas incluses dans le calcul des seuils; en outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

- v) mise en ligne, dans l'Espace membres du site Web du Conseil d'administration de la version définitive de la révision budgétaire, accompagnée d'un tableau récapitulatif des observations.
50. Le mécanisme d'approbation par correspondance, conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, serait le suivant:
- i) Les membres du Conseil seraient immédiatement avertis par courriel qu'une révision budgétaire finale a été publiée sur l'Espace membres du site Web du Conseil d'administration.
 - ii) Chacun des 36 membres du Conseil d'administration se prononcerait par un vote dans un délai de dix jours ouvrables sur l'approbation ou non de la révision budgétaire soumise.
 - iii) Le Secrétariat du Conseil d'administration, au nom du Directeur exécutif, ferait le compte des voix et notifierait le résultat du scrutin à l'ensemble des membres.
51. Pour que la visibilité et le contrôle effectif par le Conseil soient maintenus, toutes les révisions approuvées des budgets d'un PSP ou d'un PSPP seront mises en ligne sur le site Web du PAM. Le portail de données sur les PSP continuera d'être actualisé de façon à présenter toutes les révisions approuvées. Des améliorations seront apportées en ce qui concerne la notification aux États membres des changements nouvellement mis en ligne, notamment par courriel, comme indiqué aux paragraphes 23 et 24 ci-dessus. Enfin, outre le plan de gestion annuel, le rapport annuel sur les résultats et les rapports annuels par pays, des rapports semestriels donnant des détails sur le recours par le Directeur exécutif aux pouvoirs qui lui sont délégués seront présentés au Conseil.

Justification

52. À l'occasion d'une série de consultations informelles organisées pour préparer la deuxième session ordinaire de 2019, la direction a examiné plusieurs propositions relatives aux délégations de pouvoirs permanentes applicables aux révisions budgétaires non liées à une situation de crise, notamment la fixation d'un seuil unique correspondant à un montant en dollars ou d'un seuil proportionnel.
53. Le seuil unique, appliqué à chaque révision et établi en fonction du budget en cours des PSP ou des PSPP, est nettement plus simple que le dispositif actuel retenu pour les délégations de pouvoirs provisoires, à savoir un seuil maximal en valeur absolue de 150 millions de dollars et un seuil proportionnel de 25 pour cent du dernier budget de PSP ou de PSPP approuvé par le Conseil, et il est appliqué de manière cumulative. Cette proposition tient compte des réactions recueillies sur le terrain, selon lesquelles les délégations de pouvoirs provisoires relatives à l'approbation des révisions, trop complexes et trop lourdes à appliquer, devraient être simplifiées.
54. Sur la base des observations formulées par les États membres, la direction propose un seuil proportionnel unique applicable à chaque révision. Cette proposition ne remet pas en cause le contrôle exercé par le Conseil d'administration sur les révisions budgétaires de grande ampleur qui pourraient avoir des répercussions d'ordre stratégique sur la mise en œuvre des PSP ou des PSPP et, plus important encore, elle préserve la notion de proportionnalité, compte tenu en particulier des différences d'envergure opérationnelle importantes des PSP et des PSPP.

55. Outre le seuil de 15 pour cent proposé, le Secrétariat a aussi envisagé des seuils de 25 pour cent, 22 pour cent, 20 pour cent et 18 pour cent:
- Si un seuil de 25 pour cent ou de 22 pour cent avait été appliqué aux révisions effectuées en 2018 et au premier semestre de 2019, le Secrétariat a constaté que cela n'aurait pas modifié le nombre de révisions qui ont été soumises au Conseil pour approbation³⁴.
 - Un seuil de 20 pour cent aurait abouti à la présentation d'une révision budgétaire supplémentaire, portant le total à trois³⁵. Des seuils de 18 et 15 pour cent se seraient traduits par la soumission de deux révisions budgétaires supplémentaires, soit un total de quatre³⁶.
56. Pour que le contrôle exercé par le Conseil d'administration soit suffisant, la direction recommande d'appliquer un seuil proportionnel unique de 15 pour cent du budget global en cours du PSP ou du PSPP à chaque révision budgétaire non liée à une situation de crise³⁷.
57. En outre, le recours à la procédure d'examen par les États membres, dans un délai de dix jours, des révisions budgétaires non liées à une situation de crise, comme indiqué au paragraphe 49, se traduira par une progression significative de la transparence et du contrôle exercé par les États membres. Avec cette proposition, la direction communiquera les projets de révision budgétaire pertinents aux États membres, qui disposeront de dix jours pour les examiner. L'intensification de la concertation avec le Conseil sera bénéfique pour la conception des interventions du PAM, puisque cela permettra de prendre en considération les vues des États membres d'une manière plus structurée et plus transparente, aux côtés des éléments recueillis à la faveur de la consultation des partenaires locaux et des donateurs.
58. Le recours à l'approbation par correspondance conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, comme indiqué au paragraphe 50, permet de ne pas soumettre les révisions budgétaires à l'approbation du Conseil lors d'une session officielle. C'est une façon de faciliter les révisions pour pouvoir s'adapter rapidement à l'évolution du contexte opérationnel. En outre, cela permet de réserver les sessions officielles du Conseil à l'examen de documents de nature plus stratégique.

³⁴ En 2018, le Conseil a approuvé deux révisions, qui concernaient le PSP pour le Honduras et le PSPP de transition pour la Turquie.

³⁵ En plus des révisions relatives au PSP pour le Honduras et au PSPP de transition pour la Turquie, la révision budgétaire du PSP pour la Namibie aurait été présentée pour approbation.

³⁶ En plus des révisions relatives au PSP pour le Honduras et au PSPP de transition pour la Turquie, les révisions budgétaires du PSP pour la Namibie et du PSPP de transition pour le Cambodge auraient été présentées pour approbation.

³⁷ Les modifications fondamentales et les révisions liées à une situation d'urgence ou portant sur des activités de prestation de services ne seront pas prises en compte dans le calcul du seuil; en outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

Proposition 2 a):

1. Approbation par le Conseil de tous les nouveaux PSP et PSPP ainsi que de toute révision qui ajoute ou supprime des effets directs stratégiques dans un PSP ou un PSPP³⁸.
2. Approbation par le Conseil de chaque révision non liée à une situation de crise, qui augmente le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent³⁹.
3. Pour ces révisions, le Conseil appliquera une procédure d'examen par les États membres d'une durée de dix jours et aura recours au mécanisme d'approbation par correspondance conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Proposition relative au maintien d'autres délégations de pouvoirs accordées au Directeur exécutif, telles qu'elles étaient appliquées pendant la période transitoire

59. Dans l'ensemble, les délégations de pouvoirs au Directeur exécutif approuvées à titre provisoire par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017⁴⁰ fonctionnent de manière satisfaisante. Par conséquent, la direction recommande le maintien des délégations de pouvoirs du Conseil d'administration au Directeur exécutif selon les modalités appliquées au cours de cette période transitoire, à l'exception des délégations de pouvoirs concernant des augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des interventions d'urgence, sur des activités de prestation de services ou sur des effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte. On trouvera à l'annexe II une vue d'ensemble de la façon dont les délégations de pouvoirs provisoires accordées par le Conseil d'administration au Directeur exécutif ont été appliquées du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019.

Justification

- **Appendice du Règlement général, alinéa (a) (i):** Opérations d'urgence limitées et plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T), avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque les opérations d'urgence limitées ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur.
60. En vertu de cette disposition, le Conseil d'administration délègue au Directeur exécutif l'approbation des opérations d'urgence limitées initialement planifiées pour une durée maximale de six mois et des PSPP-T qui font suite à ce type d'opérations et sont planifiées pour une durée maximale de 18 mois. En outre, l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO est requise lorsqu'une opération d'urgence limitée ou une composante d'un PSPP-T liée à une situation d'urgence dépasse un certain seuil budgétaire.
61. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil a approuvé la décision de porter le seuil budgétaire au-delà duquel les opérations doivent être approuvées conjointement par le Directeur exécutif du PAM et le Directeur général de la FAO de 3 millions de dollars en valeur des produits alimentaires à 50 millions de dollars. Il est recommandé de maintenir ce seuil,

³⁸ Excepté lorsque le PSP, le PSPP ou l'effet direct stratégique en question est financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé que le Conseil d'administration l'approuve ou lorsque l'effet direct stratégique se rapporte à des activités d'urgence ou de prestation de services.

³⁹ Les augmentations relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services et aux effets directs stratégiques approuvés par le Directeur exécutif qui sont financés intégralement par un pays hôte ne seront pas incluses dans le calcul des seuils; en outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

⁴⁰ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

car il tient compte de l'augmentation de la portée, de la complexité et de l'ampleur relative des opérations d'urgence et permet de faire face aux situations d'urgence de manière rapide, efficace et efficace.

62. Les descriptifs des opérations d'urgence limitées sont mis en ligne sans délai sur le site Web du PAM. En outre, il convient de noter que les opérations d'urgence limitées et les activités d'intervention immédiate approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO sont communiquées au Conseil d'administration deux fois par an.
- **Appendice du Règlement général, alinéa (a) (ii):** Plans stratégiques de pays et plans stratégiques de pays provisoires financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve le plan.
63. Comme y autorisent la Politique en matière de plans stratégiques de pays⁴¹ et le point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017⁴², et conformément au pouvoir d'approbation visé aux articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut approuver un PSP ou un PSPP entièrement financé par le pays hôte, si ce pays fait le choix de ne pas le soumettre à l'approbation du Conseil.
64. Cette disposition, qui reconnaît les prérogatives et la souveraineté des pays hôtes, ne s'écarte pas dans son principe du dispositif fondé sur les projets, dans le cadre duquel le Directeur exécutif avait compétence en ce qui concerne les activités bilatérales. Sur la base des observations formulées par les États membres, la direction a décidé que les fonds multilatéraux ne pourront pas être alloués à des PSP, à des PSPP ou à des effets directs stratégiques financés par un pays hôte qui n'ont pas été approuvés par le Conseil.
65. Les descriptifs des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte qui sont approuvés par le Directeur exécutif seront publiés rapidement sur le site Web du PAM. Comme indiqué aux paragraphes 23 et 24, les États membres recevront également un courriel quotidien contenant un récapitulatif de toutes les modifications apportées aux PSP et aux PSPP. Ce récapitulatif comprendra l'approbation ou la révision des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte qui n'ont pas nécessité l'approbation du Conseil, et les États membres auront la possibilité de formuler des observations.
- **Appendice du Règlement général, alinéa (b) (i):** Révision des opérations d'urgence limitées ou révision liée à une situation d'urgence portant sur un PSP, un PSPP ou un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars.
66. Cette disposition prévoit que toute révision d'une opération d'urgence limitée ou toute révision liée à une situation d'urgence portant sur un PSP, un PSPP ou un PSPP-T qui fait suite à ce type d'opération seront approuvées par le Directeur exécutif, ou conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO, lorsque le budget de l'opération d'urgence limitée ou la composante du PSP, du PSPP ou du PSPP-T qui est liée à une situation d'urgence dépasse un certain seuil. Les révisions liées à une situation d'urgence ne sont pas traitées de manière cumulative et ne sont pas prises en compte pour déterminer si le seuil au-delà duquel les révisions non liées à une situation d'urgence doivent être soumises à l'approbation du Conseil est atteint.
67. Dans le cadre de la procédure actuelle d'examen par les États membres, les révisions budgétaires liées à une situation d'urgence qui dépassent le seuil de 150 millions de dollars ou de 25 pour cent du budget global, si ce seuil est inférieur, sont transmises aux États membres pour observation préalablement à leur approbation par le Directeur exécutif et,

⁴¹ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39.

⁴² WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39, et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

s'il y a lieu, le Directeur général de la FAO (voir les paragraphes 82 à 98 ci-après pour plus d'informations sur la proposition de modification de la procédure d'examen par les États membres).

68. Toutes les révisions approuvées qui augmentent le budget d'un PSP ou d'un PSPP d'au moins 7,5 millions de dollars sont actuellement publiées rapidement sur le site Web du PAM, et le portail de données sur les PSP est actualisé de façon à présenter toutes les révisions apportées aux PSP ou aux PSPP qui ont été approuvés par le Conseil. En outre, les révisions des PSP et des PSPP ainsi que les augmentations budgétaires correspondantes approuvées par le Directeur exécutif ou par ce dernier et le Directeur général de la FAO sont communiquées au Conseil d'administration deux fois par an.
 - **Appendice du Règlement général, alinéa (b) (iii):** Révision à la baisse de n'importe quel effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T.
69. En vertu de cette disposition, l'approbation des diminutions budgétaires – à l'exception de la suppression d'effets directs stratégiques, qui serait considérée comme une modification fondamentale et serait par conséquent soumise à l'approbation du Conseil – est entièrement déléguée au Directeur exécutif. Cette disposition encourage les responsables à examiner et adapter fréquemment les budgets afin de mieux tenir compte des coûts en vigueur.
70. Comme indiqué aux paragraphes 23 et 24, les États membres recevront un courriel quotidien contenant un récapitulatif de toutes les modifications apportées aux PSP et aux PSPP, y compris les révisions à la baisse le cas échéant.
 - **Appendice du Règlement général, alinéa (b) (iv):** Révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée.
71. En vertu de cette disposition, l'approbation de toutes les révisions de composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée est déléguée au Directeur exécutif. Ce principe s'inscrit dans la logique de la disposition prévue à l'alinéa (a) (i) de l'Appendice du Règlement général, qui confère au Directeur exécutif le pouvoir d'approuver des composantes de PSPP-T qui ne sont pas liées à une situation d'urgence.
72. Si une révision de ce type était approuvée, le Conseil en serait informé dans l'un des rapports qui lui sont présentés deux fois par an pour détailler le recours du Directeur exécutif aux pouvoirs qui lui sont délégués.
73. Conformément à l'usage actuel, toutes les révisions approuvées du budget d'un PSP ou d'un PSPP seront publiées sans délai sur le site Web du PAM.
 - **Appendice du Règlement général, alinéa (b) (v):** Révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte.
74. Comme y autorisent la Politique en matière de plans stratégiques de pays⁴³ et le point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017⁴⁴, et conformément au pouvoir d'approbation visé aux articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut approuver un PSP ou un PSPP entièrement financé par le pays hôte.

⁴³ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39 et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

⁴⁴ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39 et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

75. Cette disposition, qui reconnaît les prérogatives et la souveraineté des pays hôtes, ne s'écarte pas dans son principe du dispositif fondé sur les projets, dans le cadre duquel le Directeur exécutif avait compétence en ce qui concerne les activités bilatérales.
76. Conformément à l'usage, toutes les révisions approuvées des budgets de PSP et de PSPP seront publiées sur le site Web du PAM. Comme indiqué aux paragraphes 23 et 24, les États membres recevront également un courriel quotidien contenant un récapitulatif de toutes les modifications apportées aux PSP et aux PSPP. Ce récapitulatif fera mention de l'approbation ou de la révision des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte qui n'ont pas nécessité l'approbation du Conseil, et les États membres auront la possibilité de formuler des observations.
- **Appendice du Règlement général, alinéa (b) (vi):** Ajout à un PSP, un PSPP ou un PSPP-T d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte dans le cas où celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique.
77. Comme y autorisent la politique en matière de plans stratégiques de pays et le point sur la feuille de route intégrée de 2017 présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil⁴⁵, et conformément au pouvoir d'approbation visé aux articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut approuver les modifications fondamentales apportées à un PSP en raison de l'ajout d'un nouvel effet direct stratégique intégralement financé par le pays hôte.
78. Conformément à l'usage, toutes les révisions approuvées des budgets de PSP et de PSPP seront publiées sur le site Web du PAM. Comme indiqué aux paragraphes 23 et 24, les États membres recevront un courriel quotidien contenant un récapitulatif de toutes les modifications apportées aux PSP et aux PSPP. Ce récapitulatif fera mention de l'approbation ou de la révision des PSP et des PSPP financés intégralement par un pays hôte qui n'ont pas nécessité d'approbation par le Conseil, et les États membres auront la possibilité de formuler des observations.
- **Appendice du Règlement général, alinéa (b) (vii):** Révisions relatives à des activités de prestation de services.
79. Le Conseil conserve le pouvoir d'approbation initiale des PSP et des PSPP⁴⁶; cette compétence concerne l'ensemble des opérations du PAM, quel que soit le contexte, y compris les activités liées à la prestation de services. En vertu des dispositions de l'alinéa (b) (vii) de l'Appendice au Règlement général, toutes les révisions relatives à des activités de prestation de services sont de la compétence du Directeur exécutif.
80. Il est admis que les activités de prestation de services – la prestation de services communs ou partagés planifiés – sont souvent programmées pour répondre à des demandes assorties d'un financement spécifique. Pour tenir compte de la nature particulière et des sources de financement spécifiques de ces activités, il est recommandé que le pouvoir d'approbation des révisions budgétaires concernant ce type d'activités soit traité selon le même principe que pour les opérations spéciales dans le cadre du dispositif fondé sur les projets: il est proposé que les révisions relatives aux modifications des activités de prestation de services soient approuvées par le Directeur exécutif.

⁴⁵ WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, paragraphes 38 et 39 et WFP/EB.2/2017/4-A/Rev.1, paragraphe 85.

⁴⁶ Excepté lorsque le PSP ou le PSPP est financé intégralement par un pays hôte et que celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ce plan.

81. Conformément à l'usage, toutes les révisions approuvées des budgets de PSP et de PSPP seront publiées sur le site Web du PAM. Le portail de données des PSP est actualisé de façon à présenter toutes les révisions apportées aux PSP ou aux PSPP qui ont été approuvés par le Conseil. En outre, comme indiqué aux paragraphes 23 et 24, les États membres recevront un courriel quotidien contenant un récapitulatif de toutes les modifications apportées aux PSP et aux PSPP, y compris les modifications concernant les activités de prestation de services le cas échéant.

Proposition 2 b): Maintien des autres délégations de pouvoirs au Directeur exécutif telles qu'appliquées durant la période transitoire.

Proposition relative à la modification de l'examen par les États membres, dans un délai de cinq jours, des révisions concernant les interventions face à une crise

Rappel

82. À l'occasion de la série de consultations informelles tenues en 2017, des États membres se sont dits préoccupés par un recul de la transparence et du contrôle exercé par le Conseil en ce qui concerne les augmentations budgétaires portant sur des effets directs stratégiques relatifs à une intervention face à une crise, car ces augmentations auraient auparavant concerné des interventions prolongées de secours et de redressement et auraient donc été présentées au Conseil pour approbation en cas d'opérations ou de révisions supérieures à 20 millions de dollars en valeur des produits alimentaires.
83. Dans ce contexte, à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, le Secrétariat s'est engagé à communiquer aux États membres les révisions budgétaires se rapportant à des interventions face à une crise pour observations avant approbation si leur montant dépassait les seuils fixés pour les délégations de pouvoirs relatives aux révisions concernant des interventions non liées à une crise, à savoir 150 millions de dollars ou 25 pour cent du budget total du PSP ou du PSPP si ce seuil est inférieur. Ce processus renforce la transparence de ces révisions budgétaires tout en permettant au PAM de continuer à intervenir avec souplesse et efficacité dans les situations d'urgence. Il s'ajoute à la publication des révisions budgétaires d'un montant supérieur à 7,5 millions de dollars et aux rapports semestriels sur les opérations d'urgence approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO qui sont présentés au Conseil pour information lors de ses sessions officielles.
84. Depuis la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017, le Secrétariat met en ligne sur le site du PAM les révisions budgétaires dont le montant dépasse le seuil fixé dans les quatre langues de travail officielles, et les États membres disposent de quatre jours ouvrables pour formuler leurs observations. Ces observations sont ensuite mises en ligne sur l'espace réservé aux membres du site Web du Conseil et les États membres ont alors un jour ouvrable de plus pour réagir aux commentaires. Après ce délai de cinq jours, la révision est modifiée, si nécessaire, en tenant compte des observations formulées, puis est présentée pour approbation au Directeur exécutif et, s'il y a lieu, au Directeur général de la FAO. Après l'approbation, la version finale de la révision est communiquée aux membres du Conseil dans l'espace qui leur est réservé sur le site Web du Conseil, accompagnée d'un tableau récapitulant les observations formulées. En application de l'alinéa (b) de l'article III.2 du

Règlement intérieur du Conseil, les États membres peuvent demander que la révision soit présentée à la session suivante du Conseil⁴⁷.

85. Afin de préserver la souplesse, la rapidité, le respect des délais et l'efficacité des interventions d'urgence, le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, le Directeur général de la FAO peuvent approuver des révisions des effets directs stratégiques concernant une intervention face à une crise sans avoir à les communiquer au préalable pour observations. Ce type d'approbation se justifie par le fait que le PAM doit intervenir sans délai en raison de la nature pressante et imprévisible des situations d'urgence. Ces révisions sont toutefois communiquées pour observations après avoir été approuvées et les États membres disposent à nouveau d'un délai de cinq jours pour formuler leurs observations. La version suivante du document peut alors inclure, le cas échéant, ces observations.
86. Au 9 septembre 2019, 52 révisions budgétaires liées à des interventions face à une crise⁴⁸, dont 20 d'un montant supérieur aux seuils budgétaires fixés avaient fait l'objet du processus d'examen de cinq jours par les États membres (voir l'annexe III). Au total, 14 révisions budgétaires ont été communiquées aux États membres avant leur approbation par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO. En raison du caractère urgent et de la gravité des situations qui étaient à l'origine, les six autres révisions ont été communiquées aux États membres pour observations après avoir été approuvées par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO. La décision de déroger à la période de cinq jours prévue pour la communication des observations avant approbation a été limitée aux circonstances exceptionnelles – principalement en cas de catastrophe naturelle ou de crise –, lorsqu'on pensait que ce délai supplémentaire risquait de nuire à la capacité du PAM de fournir une assistance vitale immédiatement.
87. Les États membres ont accueilli favorablement la procédure d'examen et estiment qu'il s'agit d'un outil précieux de contrôle et d'action, en particulier à la lumière de la contribution considérable qu'il apporte dans le cas des effets directs stratégiques concernant les interventions face à une crise. Les enseignements tirés du processus d'examen montrent que deux à trois États membres en moyenne ont formulé des observations au sujet de chaque révision. Ces observations étaient surtout des demandes de renseignements supplémentaires et des déclarations de soutien.

Proposition

88. Sur la base des observations formulées par les États membres lors des consultations informelles des 4 septembre et 4 octobre 2019, la direction propose de communiquer aux États membres pour observations toute révision concernant une intervention face à une crise qui augmente le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent, avant l'approbation par le Directeur exécutif et, si nécessaire, par le Directeur général de la FAO. En outre, la direction propose de maintenir la période d'examen actuelle de cinq jours présentée au paragraphe 84.
89. Dans le souci de préserver la souplesse et de pouvoir faire face sans tarder aux situations d'urgence en agissant rapidement et efficacement, le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, le Directeur général de la FAO peuvent approuver des révisions liées à une intervention face à une crise sans les avoir préalablement transmises pour observations. Dans ce cas, la direction apprécie de pouvoir disposer de la souplesse nécessaire pour évaluer avec

⁴⁷ L'alinéa (b) de l'article III.2 du Règlement intérieur du Conseil d'administration stipule que: "Le Directeur exécutif établit un ordre du jour provisoire tenant compte du programme de travail pour l'année. L'ordre du jour provisoire comprend toutes les questions prévues par le présent règlement ou proposées par ... un membre du Conseil".

⁴⁸ Étant donné que les révisions peuvent recouvrir plusieurs domaines d'action privilégiés, il convient de noter que le montant des révisions concernant les interventions face à une crise est principalement – mais pas uniquement – imputable au domaine "intervention face à une crise", à l'exception des révisions portant exclusivement sur la prestation de services.

prudence le contexte opérationnel spécifique de la révision budgétaire considérée, en tenant compte de facteurs comme la nature imprévisible de la situation d'urgence, la nécessité de commencer les opérations sans délai, les risques et les conséquences associés au moindre retard et le besoin d'allouer des contributions aux activités à mener conformément à la révision. Grâce à cette souplesse, la direction peut analyser avec précision chaque révision budgétaire et prendre une décision en connaissance de cause, compte tenu du contexte opérationnel, de son expérience opérationnelle et des consultations organisées avec les missions et les partenaires à l'échelle locale. Conformément à la pratique actuelle, si la direction estime qu'une dérogation est nécessaire pour que le PAM intervienne sans délai, une note d'information succincte expliquant le contexte opérationnel et le caractère urgent de l'intervention sera fournie aux États membres avec la révision. Une fois approuvées, ces révisions seront transmises aux États membres, qui auront cinq jours pour formuler leurs observations. La version suivante du document correspondant pourra intégrer les observations, le cas échéant.

90. En application de l'alinéa (2) (b) de l'Article III du Règlement intérieur du Conseil d'administration, les États membres peuvent demander qu'une révision soit présentée à la session suivante du Conseil⁴⁹. De plus, des réunions d'information sur les opérations menées par le PAM pour faire face à des crises continueront d'être organisées, et les bureaux de pays continueront de consulter les missions locales concernant les révisions et de transmettre les documents utiles, qui sont souvent préparés lors des évaluations de la situation humanitaire.
91. Cette procédure vient en sus de la publication des révisions budgétaires d'un montant supérieur à 7,5 millions de dollars et du traditionnel rapport sur les opérations d'urgence approuvées par le Directeur exécutif ou conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO qui est présenté au Conseil pour information deux fois par an lors d'une session officielle. Comme indiqué aux paragraphes 23 et 24, les États membres recevront également un courriel quotidien contenant un récapitulatif de toutes les modifications apportées aux PSP et aux PSPP, quel qu'en soit le montant.

Justification

92. Un seuil unique représente une simplification par rapport aux seuils actuels (à savoir 150 millions de dollars ou 25 pour cent du dernier budget de PSP ou de PSPP approuvé par le Conseil si ce seuil est inférieur) appliqués pour déterminer les révisions budgétaires à présenter aux États membres pour examen. Cette proposition fait suite aux réactions recueillies sur le terrain selon lesquelles les seuils utilisés pour déterminer si les révisions budgétaires doivent ou non être communiquées pour observations sont trop complexes et trop lourds à appliquer et devraient être simplifiés.
93. À l'occasion d'une série de consultations informelles organisées pour préparer la deuxième session ordinaire de 2019, la direction a soulevé la question du seuil unique à retenir, sous la forme d'un montant en dollars ou d'une proportion, pour la communication des révisions budgétaires concernant les interventions face à une crise. Sur la base des observations formulées par les États membres, la direction propose un seuil proportionnel unique. Cette solution permet de maintenir le contrôle par le Conseil d'administration des révisions budgétaires de grande ampleur et de préserver la notion de proportionnalité eu égard aux différences d'envergure opérationnelle des PSP et des PSPP.

⁴⁹ Aux termes de l'alinéa (2) (b) de l'article III du Règlement intérieur du Conseil d'administration: "Le Directeur exécutif établit un ordre du jour provisoire tenant compte du programme de travail pour l'année. L'ordre du jour provisoire comprend toutes les questions prévues par le présent règlement ou proposées par ... un membre du Conseil".

94. Le Secrétariat a également envisagé divers pourcentages pour ce seuil unique, notamment 25 pour cent, 22 pour cent, 20 pour cent, 18 pour cent et 15 pour cent. Au 9 septembre, 52 révisions budgétaires liées à une intervention face à une crise avaient été approuvées⁵⁰; dont 20 d'un montant supérieur aux seuils budgétaires actuellement applicables (150 millions de dollars ou 25 pour cent du dernier budget de PSP ou de PSPP approuvé par le Conseil, si ce seuil est inférieur) avaient fait l'objet de la procédure d'examen de cinq jours par les États membres⁵¹.
- Si le seuil de 25 pour cent avait été appliqué, les États membres auraient examiné 19 révisions budgétaires⁵². Sur la base des observations formulées par les États membres, ce niveau de visibilité et de contrôle était jugé insuffisant.
 - Un seuil de 22 pour cent aurait abouti à l'examen par les États membres de 20 révisions concernant des interventions face à une crise.
 - Un seuil de 20 pour cent aurait abouti à l'examen par les États membres de 21 révisions concernant des interventions face à une crise.
 - Un seuil de 18 pour cent aurait abouti à l'examen par les États membres de 22 révisions concernant des interventions face à une crise.
 - Un seuil de 15 pour cent aurait abouti à l'examen par les États membres de 26 révisions concernant des interventions face à une crise.
95. Pour trouver un équilibre entre la fonction de contrôle dévolue au Conseil d'administration et la charge de travail de celui-ci, la direction recommande d'appliquer le seuil proportionnel unique de 15 pour cent, qui permettrait d'offrir une visibilité suffisante pour les révisions concernant les interventions face à une crise. Ce seuil concorderait en outre avec celui utilisé pour les révisions non liées à une situation de crise, ce qui représente une simplification pour les bureaux de pays.
96. Le Directeur exécutif continuera de faire preuve de la plus grande prudence dans ses jugements lorsqu'il évaluera de manière globale le contexte opérationnel de chaque révision budgétaire concernant une intervention face à une crise, comme cela est souligné au paragraphe 89, afin de déterminer si la révision doit être communiquée aux États membres pour observations avant ou après son approbation par le Directeur exécutif, et par le Directeur général de la FAO si nécessaire. Cela permettra de trouver un équilibre entre le contrôle exercé par le Conseil et la nécessité pour l'organisation d'agir rapidement et efficacement dans les situations d'urgence. Les États membres continueront d'avoir la possibilité de formuler a posteriori des observations sur les révisions budgétaires approuvées et pourront demander qu'une révision soit présentée à la session suivante du Conseil, comme il est noté au paragraphe 90.
97. En outre, pour accélérer le processus, la direction s'efforcera de simplifier le modèle de révision budgétaire et de rationaliser les procédures internes.
98. Sous réserve des réactions des États membres, la procédure modifiée entrerait en vigueur en 2020.

⁵⁰ Étant donné que les révisions peuvent recouvrir plusieurs domaines d'action privilégiés, il convient de noter que le montant des révisions concernant les interventions face à une crise est principalement – mais pas uniquement – imputable au domaine "intervention face à une crise", à l'exception des révisions portant exclusivement sur la prestation de services.

⁵¹ Il convient de noter qu'au paragraphe 30 du document relatif à la feuille de route intégrée du 19 septembre, il est indiqué qu'il a été procédé à 51 révisions budgétaires d'effets directs stratégiques en rapport avec une intervention face à une crise et non 52.

⁵² La révision budgétaire liée à une intervention face à une crise concernant la Somalie n'aurait pas été soumise à cette procédure d'examen parce que son montant correspondait à 22 pour cent du budget total du PSP.

Proposition 3:

1. Modification de la procédure d'examen par les États membres, de façon à communiquer à ces derniers pour observations toutes les révisions concernant des interventions face à une crise qui augmentent le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent.
2. Maintien de la période d'examen de cinq jours.
3. Maintien de la possibilité offerte au Directeur exécutif, et, si nécessaire, au Directeur général de la FAO, d'approuver les révisions concernant les interventions face à une crise sans avoir à les communiquer au préalable pour observations, afin de faire face rapidement à la situation.

Proposition relative à l'amélioration du portail de données des PSP

99. La transparence est un élément fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée et le PAM est déterminé à appliquer les principes de la bonne gouvernance en continuant de renforcer la transparence afin de garantir un dialogue ouvert et approfondi avec le Conseil. Conformément aux propositions 1, 2 et 3, la direction reconnaît qu'il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre l'information à fournir au Conseil pour assurer sa participation stratégique et une information plus détaillée pour faciliter la prise des décisions en la mettant à disposition sur les plateformes en ligne du PAM.
100. Pour renforcer la transparence des opérations relevant du dispositif de la feuille de route intégrée, le PAM a développé le portail de données sur les PSP pour fournir aux États membres des données budgétaires et financières et les informer sur les résultats. Sur la base des observations formulées par les États membres depuis le lancement du portail, en juillet 2018, le PAM s'efforce d'intégrer davantage les données et d'améliorer la présentation de l'information détaillée pour en garantir la cohérence, la pertinence et l'utilité à des fins de prise des décisions et de contrôle. Ces améliorations sont conformes aux recommandations 7 et 8 du rapport de l'Auditeuse externe sur les budgets de portefeuille de pays⁵³, qui recommandaient "d'améliorer l'utilité du portail de données des PSP pour ses utilisateurs" et "de rationaliser la coexistence des différents portails d'information". En application de ces recommandations, la direction est convenue de continuer à améliorer l'utilité du portail de données sur les PSP et d'y intégrer le site Web du plan de gestion dans le courant de 2019⁵⁴.
101. Il est prévu d'y faire figurer les plans d'exécution initiaux de tous les PSP et PSPP approuvés, d'actualiser plus régulièrement les données sur les dépenses, y compris les montants du budget administratif et d'appui aux programmes qui leur sont affectés, les pourcentages concernant le recouvrement des coûts d'appui indirects et des coûts d'appui directs, et des renseignements sur les besoins (plan fondé sur les besoins), le plan d'exécution et l'état des ressources.
102. Le Secrétariat reste déterminé à poursuivre les contacts bilatéraux et les consultations informelles avec les États membres et les partenaires donateurs pour s'assurer que le portail de données sur les PSP leur apporte les renseignements dont ils ont besoin, dans un format aisément compréhensible, pour aider à prendre les décisions et à se tenir informés.

⁵³ WFP/EB.A/2019/6-E/1.

⁵⁴ WFP/EB.A/2019/6-E/1/Add.1.

Proposition 4: Communication d'informations plus détaillées sur le portail de données des PSP afin d'accroître son utilité pour les utilisateurs conformément aux recommandations 7 et 8 issues du rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuilles de pays.

Proposition relative à la modification du Règlement général du PAM en vue de faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques multipays

103. À la deuxième session ordinaire du Conseil de 2018⁵⁵ et dans la note liminaire du plan stratégique multipays provisoire (PSMPP) pour le Pacifique⁵⁶, la direction a précisé sa méthodologie concernant des régions telles que le Pacifique et les Caraïbes, où le PAM travaille sur des thèmes (préparation aux catastrophes, par exemple) pertinents pour un certain nombre de petits États dont la situation est similaire et qui ne disposent pas d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T. Dans ces cas, un plan stratégique multipays (PSMP), qui pourrait également être provisoire ou de transition, serait approuvé par le Conseil en tant que plan unique englobant tous les pays dans lesquels le PAM prévoit d'intervenir. Il convient de noter que les PSMP suivent la structure programmatique et budgétaire du dispositif des PSP. Un PSMP ne recouperait pas de PSP, de PSPP, d'opération d'urgence limitée ou de PSPP-T existant.
104. Sur le plan programmatique, tout PSMP s'appuierait, dans la mesure du possible, sur le plan-cadre de coopération de chaque pays. Cela devrait contribuer à l'appropriation et à la cohérence au niveau national avec les ODD et avec les plans des autres partenaires, conformément à la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement.
105. Comme la responsabilité du suivi et de la notification des progrès réalisés au regard des cibles des ODD au niveau national continue d'incomber aux gouvernements, un effet direct stratégique commun serait appliqué au contexte de chaque pays dans le cadre du PSMP, et certains effets directs stratégiques pourraient ne s'appliquer qu'à un sous-groupe des pays concernés.
106. Une ou plusieurs activités seraient conçues pour obtenir des produits spécifiés et seraient reliées à un ou plusieurs effets directs stratégiques; les activités pourraient être conçues comme des activités communes à mettre en œuvre dans tous les pays concernés par le plan, dans les cas où elles se rapportent à un même effet direct stratégique. Pour ménager la souplesse nécessaire, un bureau de pays de la région ou le bureau régional pourrait assurer la coordination de la gestion de la mise en œuvre du PSMP. Les fonds seraient administrés au moyen d'un budget de portefeuille multipays.
107. Un PSMP approuvé par le Conseil aurait en général une orientation programmatique commune pour les pays visés, mais les interventions d'urgence seraient prises en charge par les dispositifs existants si nécessaire, par exemple, en ajoutant des effets directs stratégiques, des produits et des activités relatifs à l'intervention face à une crise au moyen d'une révision du PSMP initial.
108. Le PSMPP pour le Pacifique⁵⁷ a été approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2019 et celui pour les Caraïbes sera présenté au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2019. Le plan pour le Pacifique a prévu les dérogations temporaires nécessaires aux dispositions du Règlement général, du Règlement financier et aux pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour que les règles et règlements du PAM s'appliquent de manière analogue, afin que l'expression "plan stratégique de pays" soit entendue comme signifiant

⁵⁵ WFP/EB.2/2018/5-A/1, paragraphes 48 à 52.

⁵⁶ WFP/EB.A/2019/8-B/3.

⁵⁷ WFP/EB.A/2019/8-B/3.

"plan stratégique multipays" et le mot "pays" comme se référant aux divers pays visés par le PSMPP. Il est prévu que le projet de décision relatif à l'approbation du PSMPP pour les Caraïbes, qui sera présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2019, contiendra une disposition similaire, modifiée si besoin est pour prendre en compte l'expérience acquise durant la mise en œuvre du PSMPP pour le Pacifique.

109. Les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement général pour faciliter la mise en place des PSMP sont précisées à l'annexe V. Après avoir pris en considération les observations formulées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2019, la direction présentera les modifications qu'il conviendrait d'apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM pour approbation par le Conseil à sa première session ordinaire de 2020, ainsi que les délégations de pouvoirs permanentes.

Proposition 5: Modification des articles II.2 et X.2 du Règlement général en vue de faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques multipays.

Récapitulatif des propositions

110. Sur la base des observations formulées par les États membres, le Secrétariat a élaboré les propositions suivantes concernant les délégations de pouvoirs permanentes et autres modalités de gouvernance:

Proposition 1: Simplification du processus de consultation tout en garantissant la participation stratégique du Conseil.

Proposition 2 a):

- i) Approbation par le Conseil de tous les nouveaux PSP et PSPP ainsi que de toute révision qui ajoute ou supprime des effets directs stratégiques dans un PSP ou un PSPP⁵⁸.
- ii) Approbation par le Conseil de chaque révision non liée à une situation de crise, qui augmente le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent⁵⁹.
- iii) Pour ces révisions, le Conseil appliquera une procédure d'examen par les États membres d'une durée de dix jours et aura recours au mécanisme d'approbation par correspondance conformément à l'article IX.8 du Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Proposition 2 b): Maintien des autres délégations de pouvoirs au Directeur exécutif telles qu'appliquées durant la période transitoire.

Proposition 3:

- i) Modification de la procédure d'examen par les États membres, de façon à communiquer à ces derniers pour observations toutes les révisions concernant des interventions face à une crise qui augmentent le budget global en cours d'un PSP ou d'un PSPP de plus de 15 pour cent;

⁵⁸ Excepté lorsque le PSP, le PSPP ou l'effet direct stratégique en question est financé intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé que le Conseil d'administration l'approuve ou lorsque l'effet direct stratégique se rapporte à des activités d'urgence ou de prestation de services.

⁵⁹ Les révisions portant sur des modifications fondamentales, des situations d'urgence ou la prestation de services ne seront pas incluses dans le calcul du seuil; en outre, il n'y aura pas de compensation entre révisions à la hausse et révisions à la baisse.

- ii) Maintien de la période d'examen de cinq jours; et
- iii) Maintien de la possibilité offerte au Directeur exécutif, et, si nécessaire, au Directeur général de la FAO, d'approuver les révisions concernant les interventions face à une crise sans avoir à les communiquer au préalable pour observations, afin de faire face rapidement à la situation.

Proposition 4: Communication d'informations plus détaillées sur le portail de données des PSP afin d'accroître son utilité pour les utilisateurs conformément aux recommandations 7 et 8 issues du rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuilles de pays.

Proposition 5: Modification des articles II.2 et X.2 du Règlement général en vue de faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques multipays.

111. La mise en œuvre de ces propositions n'aurait pas d'incidence sur l'augmentation de l'approbation des programmes par le Conseil et permettrait de garantir que le PAM garde l'agilité nécessaire pour intervenir de manière efficace et efficiente, la souplesse pour s'adapter aux exigences du nouveau Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et la capacité d'alléger le travail administratif des bureaux de pays.
112. Les délégations de pouvoirs permanentes proposées et les modifications qu'il conviendrait d'apporter au Règlement général du PAM pour tenir compte des plans stratégiques multipays seront présentées pour approbation – compte tenu des avis du Conseil – à la première session ordinaire de 2020. Si elles sont approuvées, le Règlement général et l'appendice du Règlement général seront révisés, avec effet au 1^{er} mars 2020.

ANNEXE I

1. **Plan stratégique de pays.** Un PSP englobe l'ensemble du portefeuille d'activités humanitaires et de développement du PAM dans un pays. Il est élaboré à partir d'une analyse de la situation du développement durable conduite par le pays¹ et peut aussi s'appuyer sur des bilans, des évaluations – notamment des évaluations conjointes des besoins – et des études de faisabilité. Un PSP qui est intégralement financé par un pays hôte peut être approuvé par le Conseil d'administration, sauf si le pays hôte décide de demander que le Directeur exécutif approuve le plan; tous les autres PSP sont approuvés par le Conseil.
2. **Plan stratégique de pays provisoire.** Un PSPP englobe l'ensemble du portefeuille d'activités humanitaires et de développement du PAM dans un pays mais est élaboré dans le cas où l'analyse de la situation du développement durable conduite par le pays qui sert à concevoir un PSP n'a pas été achevée. Un PSPP est établi à partir des analyses et des données disponibles dans les stratégies, les études et les évaluations existantes, notamment les évaluations conjointes des besoins. Tout comme un PSP, un PSPP qui est intégralement financé par un pays hôte peut être approuvé par le Conseil d'administration, sauf si le pays hôte décide de demander que le Directeur exécutif approuve le plan; tous les autres PSPP sont approuvés par le Conseil.
3. **Plans stratégiques multipays.** Un PSMP porte sur plusieurs pays et ne fait pas double emploi avec un PSP ou un PSPP, une opération d'urgence limitée ou un PSPP-T existant. Un tel plan est utilisé dans les régions où le PAM travaille sur des thèmes pertinents pour un certain nombre de petits États dont la situation est similaire. Dans la mesure du possible, un PSMP sera élaboré en tenant compte du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour chaque pays concerné. Tous les PSMP sont approuvés par le Conseil.
4. **Opération d'urgence limitée.** Une opération d'urgence limitée englobe les secours d'urgence dans un pays ou des pays où le PAM ne dispose pas d'un PSP ou d'un PSPP. Une opération d'urgence limitée peut inclure la fourniture de services ou un appui en matière de renforcement des capacités, en fonction des besoins. Une opération d'urgence limitée est prévue pour une période initiale de six mois au maximum et est approuvée par le Directeur exécutif et, s'il y a lieu, par le Directeur général de la FAO. À l'issue de la période initiale de six mois, les opérations sont prévues et mises en œuvre sous forme d'un PSPP-T (voir ci-après).
5. **Plan stratégique de pays provisoire de transition.** Un PSPP-T peut être exécuté entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un PSP ou d'un PSPP. Un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée peut être approuvé par le Directeur exécutif, avec l'approbation conjointe, s'il y a lieu, du Directeur général de la FAO.

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

ANNEXE II

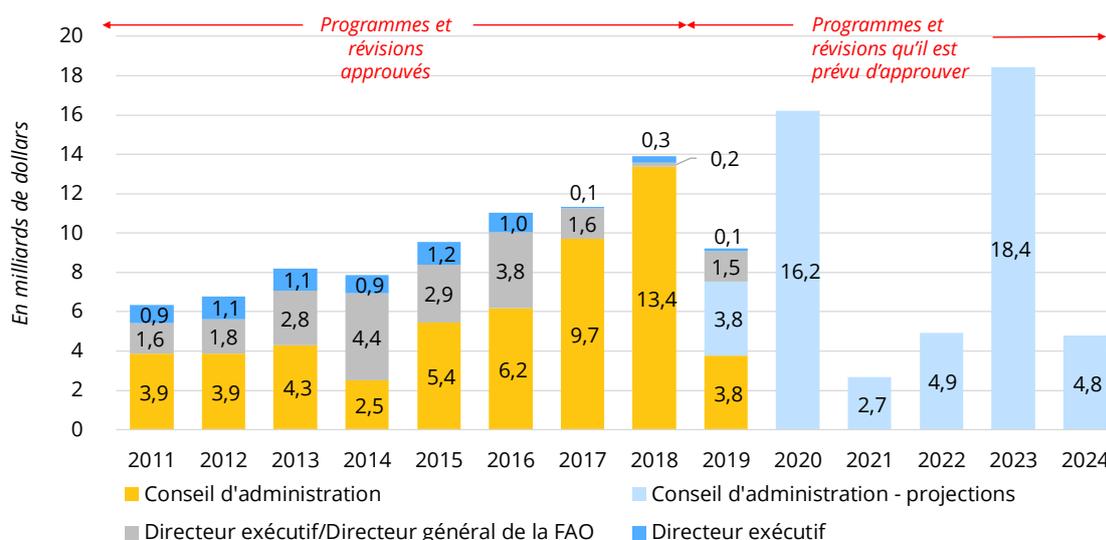
Examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires

1. Lors des consultations informelles des 10 juillet et 4 septembre 2019, le Secrétariat a présenté les constatations issues de l'examen de l'application des délégations de pouvoirs provisoires. L'analyse des approbations et les principales constatations sont exposées dans les paragraphes 3 à 17 ci-après.
2. À la suite d'une discussion menée avec les États membres lors de la consultation informelle du 4 octobre 2019, le Secrétariat a présenté une vue d'ensemble des délégations de pouvoirs appliquées pendant la période transitoire allant du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019 conformément au paragraphe vi de la décision du Conseil 2017/EB.2/2, dont le maintien est recommandé dans la proposition 2 b). Les paragraphes 18 à 20 ci-après visent à compléter les paragraphes 60 à 81 du document principal.

Première constatation: Analyse des approbations – valeur des nouveaux programmes et des révisions

3. Lors de son examen, le Secrétariat a commencé par analyser la valeur de tous les programmes initiaux et de toutes les révisions des programmes existants qui avaient été approuvés. La figure A.II.1 indique la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions approuvés, la valeur effective des programmes et des révisions approuvés entre 2011 et 2018 et au cours du premier semestre de 2019 ainsi que la valeur prévue des programmes et révisions approuvés au cours de la période allant du deuxième semestre de 2019 jusqu'en 2024. Le montant total approuvé chaque année est décomposé en fonction des autorités habilitées à approuver les programmes et les révisions concernés: le Conseil d'administration, le Directeur exécutif, ou le Directeur exécutif conjointement avec le Directeur général de la FAO. Le Secrétariat a également analysé la part de la valeur approuvée pour tenir compte de l'augmentation de la taille du programme de travail du PAM de 2011 à 2019.

Figure A.II.1: Valeur des programmes initiaux et des révisions approuvés



*Note: Pour 2017, on a pris en compte les programmes et les révisions approuvés à la fois avec le système fondé sur les projets et avec le dispositif de la feuille de route intégrée, mais pas les approbations de PSPP-T et de projets liés à la transition d'un système à l'autre. Pour 2018, on a exclu toutes les approbations relevant du système fondé sur les projets, les approbations de PSPP-T et toutes les approbations de prolongation de la durée de PSPP-T qui relèvent de la transition entre les deux systèmes. Pour 2019, on a pris en compte toutes les approbations entre janvier et juin 2019 et celles auxquelles il est prévu que le Conseil procède pour la période de juillet à décembre 2019.

4. Avec le système fondé sur les projets, entre 2011 et 2016, le Conseil d'administration a approuvé des programmes représentant en moyenne un montant de 4,4 milliards de dollars par an¹. Ce montant représentait 53 pour cent de la valeur annuelle moyenne totale approuvée (8,3 milliards de dollars).
5. En 2017, le Conseil a approuvé des programmes et des révisions d'une valeur de 9,7 milliards de dollars, soit 86 pour cent de tous les programmes et révisions approuvés (d'une valeur de 11,3 milliards de dollars). En 2018, il a approuvé des programmes et révisions d'un montant de 13,4 milliards de dollars, soit 96 pour cent de l'ensemble des programmes et révisions approuvés (d'une valeur de 13,9 milliards de dollars)². Au cours des six premiers mois de 2019, il a approuvé des programmes et révisions s'élevant à 3,8 milliards de dollars. En incluant les PSP et les PSPP qui seront approuvés à la deuxième session ordinaire de 2019, on estime que le Conseil approuvera des programmes et des révisions d'un montant total de 7,6 milliards de dollars, soit 83 pour cent du montant total des programmes et des révisions qu'il est prévu d'approuver en 2019.
6. Comme le montre la figure A.II.1, au-delà de la période 2020-2024, le Conseil devrait approuver des PSP et des PSPP d'une valeur annuelle moyenne de près de 9 milliards de dollars, soit plus du double de la valeur des programmes qu'il approuvait annuellement avec le système fondé sur les projets. Ces projections ne tiennent pas compte des révisions dans la mesure où elles ne peuvent pas être prévues avec précision.
7. Il a été déterminé qu'étant donné qu'un PSP ou un PSPP englobe le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM dans un pays, y compris les effets directs relatifs aux interventions face à une crise et à la prestation de services et les activités financées intégralement par le gouvernement hôte, le passage au dispositif de la feuille de route intégrée a entraîné une augmentation significative de la valeur des programmes et des révisions approuvés par le Conseil qui est passée de 4,4 milliards de dollars (53 pour cent de la valeur de l'ensemble des programmes et des révisions approuvés) entre 2011 et 2016 à 13,4 milliards de dollars en 2018 (96 pour cent de la valeur de l'ensemble des programmes et des révisions approuvés) et à 7,6 milliards de dollars en 2019 d'après les estimations (83 pour cent de la valeur de toutes les approbations prévues).

Première constatation

Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, la fonction d'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) par le Conseil a été considérablement renforcée, en valeur absolue (passant de 4,4 milliards de dollars par an entre 2011 et 2016 à 13,4 milliards de dollars en 2018 et à 7,6 milliards de dollars en 2019 d'après les estimations) et en proportion des programmes et des révisions approuvés chaque année (passant de 53 pour cent par an en moyenne entre 2011 et 2016 à 96 pour cent en 2018 et 83 pour cent en 2019) par rapport aux chiffres observés avec le système fondé sur les projets. D'après les projections prudentes qui ont été faites, le renforcement de la fonction d'approbation des programmes par le Conseil devrait se poursuivre dans les années à venir.

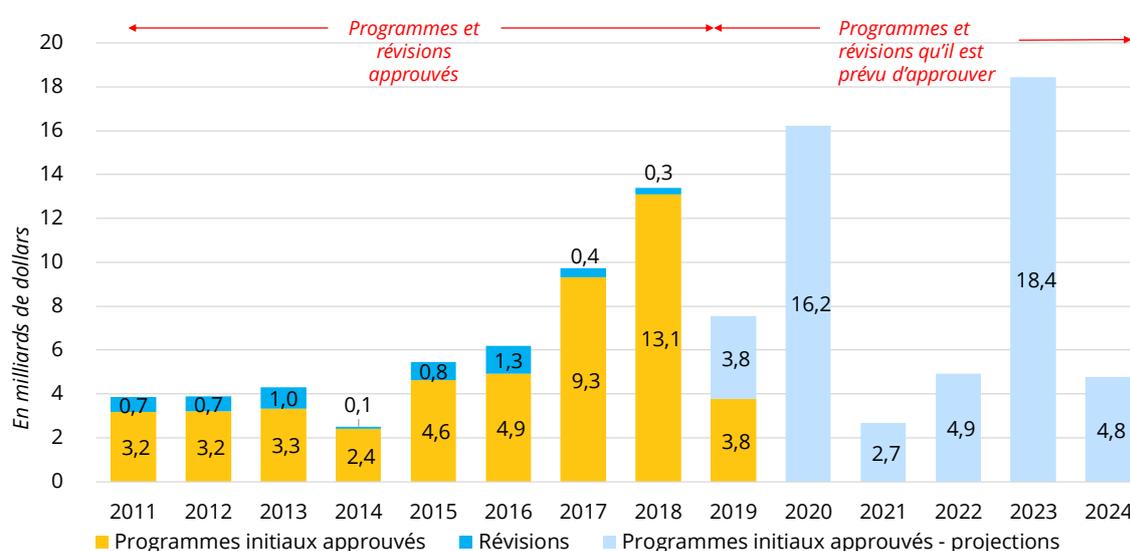
¹ Dans le cadre du système fondé sur les projets, le Conseil approuvait les interventions prolongées de secours et de redressement et les révisions pour lesquelles la valeur des produits alimentaires dépassait 20 millions de dollars et les programmes de pays et les révisions pour lesquels la valeur des produits alimentaires dépassait 3 millions de dollars. Le Conseil n'approuvait pas les opérations d'urgence, les opérations spéciales ni les fonds fiduciaires au niveau des pays.

² En 2017 et en 2018, le Conseil a approuvé 48 nouveaux PSP et PSPP, une révision de PSP, une révision de PSPP-T et cinq révisions de projet.

Deuxième constatation: Analyse des approbations – valeur des programmes initiaux et des révisions approuvés par le Conseil

8. Le Secrétariat a ensuite analysé la valeur annuelle des programmes et des révisions uniquement approuvés par le Conseil. La figure A.II.2 indique la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions devant être approuvés par le Conseil au cours de la période 2011-2018 et au cours du premier semestre de 2019 ainsi que la valeur prévue des programmes et des révisions devant être approuvés durant le second semestre de 2019 et jusqu'en 2024. Il a été constaté que l'accroissement significatif de la fonction d'approbation du Conseil était presque exclusivement dû à l'approbation initiale de PSP et de PSPP, qui englobent l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM dans un pays, y compris les interventions face à une crise.

Figure A.II.2: Valeur des programmes initiaux et des révisions approuvés par le Conseil



*Note: Pour 2017, on a pris en compte les programmes et les révisions approuvés à la fois avec le système fondé sur les projets et avec le dispositif de la feuille de route intégrée, mais pas les approbations de projets liés à la transition d'un système à l'autre. Pour 2018, on a exclu toutes les approbations relevant du système fondé sur les projets et toutes les approbations de prolongation de la durée de PSPP-T qui relèvent de la transition entre les deux systèmes. Pour 2019, on a pris en compte toutes les approbations entre janvier et juin 2019 et les approbations prévues pour la période de juillet à décembre 2019.

9. La première constatation permet de conclure que la valeur annuelle approuvée par le Conseil était en moyenne de 4,4 milliards de dollars entre 2011 et 2016 et de 13,4 milliards de dollars en 2018, et qu'elle devrait, selon les projections actuelles, être de 7,6 milliards de dollars pour 2019³.
10. La figure A.II.2 indique clairement que la valeur des programmes initiaux (et non des révisions) explique l'accroissement substantiel de la valeur des programmes et des révisions approuvés par le Conseil d'administration. En excluant le montant des révisions budgétaires, la valeur approuvée par le Conseil ne baisse que légèrement, passant à 3,6 milliards de dollars entre 2011 et 2016 et à 13,1 milliards de dollars en 2018. En conséquence, l'accroissement de la fonction d'approbation du Conseil n'est pas dû aux révisions budgétaires, puisque la valeur des programmes initiaux approuvés a augmenté de manière significative quand le PAM est passé au dispositif de la feuille de route intégrée. Cette augmentation devrait se poursuivre dans les années à venir.

³ Ce chiffre ne prend pas en compte quatre prolongations de PSPP-T approuvées par le Conseil, qui relèvent de la transition entre le système fondé sur les projets et le dispositif de la feuille de route intégrée.

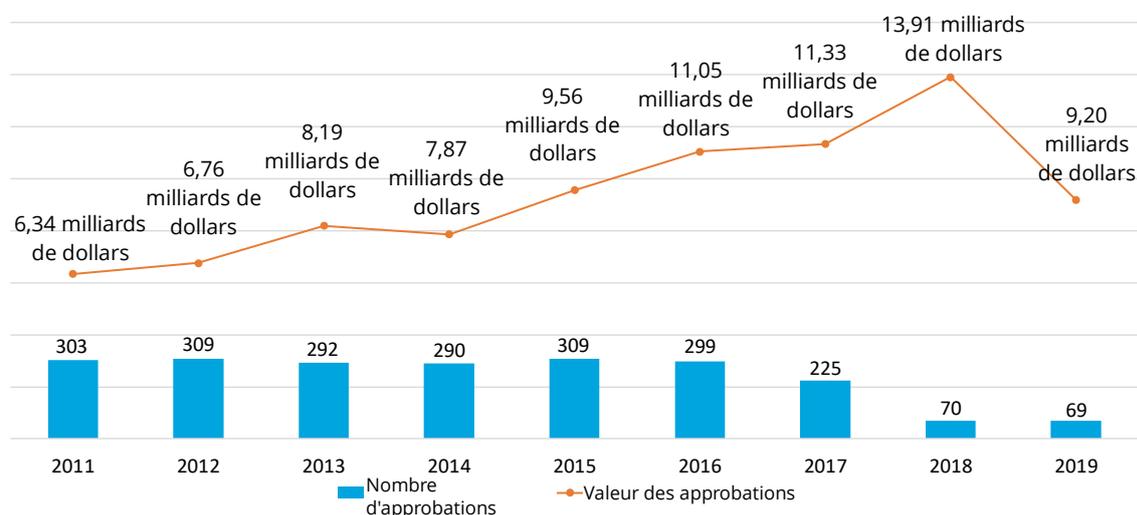
Deuxième constatation

Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, le net renforcement du rôle joué par le Conseil dans l'approbation des programmes du PAM (PSP et PSPP) n'est pas dû aux révisions. D'après les projections prudentes qui ont été faites, le renforcement de la fonction d'approbation des programmes par le Conseil devrait se poursuivre dans les années à venir.

Troisième constatation: Analyse des approbations - valeur et nombre de programmes initiaux et de révisions approuvés

11. Le Secrétariat a également analysé les données pour déterminer si des gains d'efficacité avaient été réalisés en passant du système fondé sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée. L'analyse a montré que la *valeur en dollars* des programmes et des révisions approuvés avait nettement augmenté dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée en 2018 et que le *nombre* moyen d'approbations avait baissé par rapport à la moyenne de la période 2011–2016 au cours de laquelle était utilisé le système fondé sur les projets, soit une nette amélioration de l'efficacité.
12. La figure A.II.3 indique la valeur totale (en milliards de dollars) et le nombre total de programmes initiaux et de révisions approuvés par le Conseil, par le Directeur exécutif et par le Directeur exécutif conjointement avec le Directeur général de la FAO. Au cours du premier semestre de 2019, on a compté 57 approbations (d'une valeur de 5,4 milliards de dollars). Il est prévu que 12 PSP ou PSPP seront approuvés à la deuxième session ordinaire de 2019, ce qui portera le nombre total d'approbations à 69 (pour une valeur de 9,2 milliards de dollars). Les projections ne tiennent pas compte des révisions dans la mesure où celles-ci ne peuvent pas être prévues avec précision.

Figure A.II.3: Valeur et nombre de programmes initiaux et de révisions approuvés



*Note: Pour 2017, on a pris en compte les programmes initiaux et les révisions approuvés à la fois avec le système fondé sur les projets et avec le dispositif de la feuille de route intégrée, mais pas les approbations de PSPP-T et de projets liés à la transition d'un système à l'autre. Pour 2018, on a exclu toutes les approbations relevant du système fondé sur les projets, les approbations de PSPP-T et toutes les approbations de prolongation de la durée de PSPP-T, qui relèvent de la transition entre les deux systèmes. Pour 2019, on a pris en compte toutes les approbations entre janvier et juin 2019 et celles auxquelles il est prévu que le Conseil procède pour la période de juillet à décembre 2019.

13. Entre 2011 et 2016, la valeur moyenne des programmes, des projets et des révisions approuvés chaque année était de 8,3 milliards de dollars et le nombre moyen d'approbations de 300. Avec le dispositif de la feuille de route intégrée, en 2018, la valeur annuelle des programmes initiaux et des révisions approuvés a augmenté, passant à

13,9 milliards de dollars, tandis que le nombre d'approbations a diminué, tombant à 70⁴. Comme on le voit à la figure A.II.3, les données ajoutées de 2019 (approbations effectives et approbation prévues) confirment que la valeur en dollars des programmes reste élevée, alors que le nombre d'approbations a nettement baissé avec le dispositif de la feuille de route intégrée par rapport à ce qui était le cas avec le système fondé sur les projets.

Troisième constatation

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

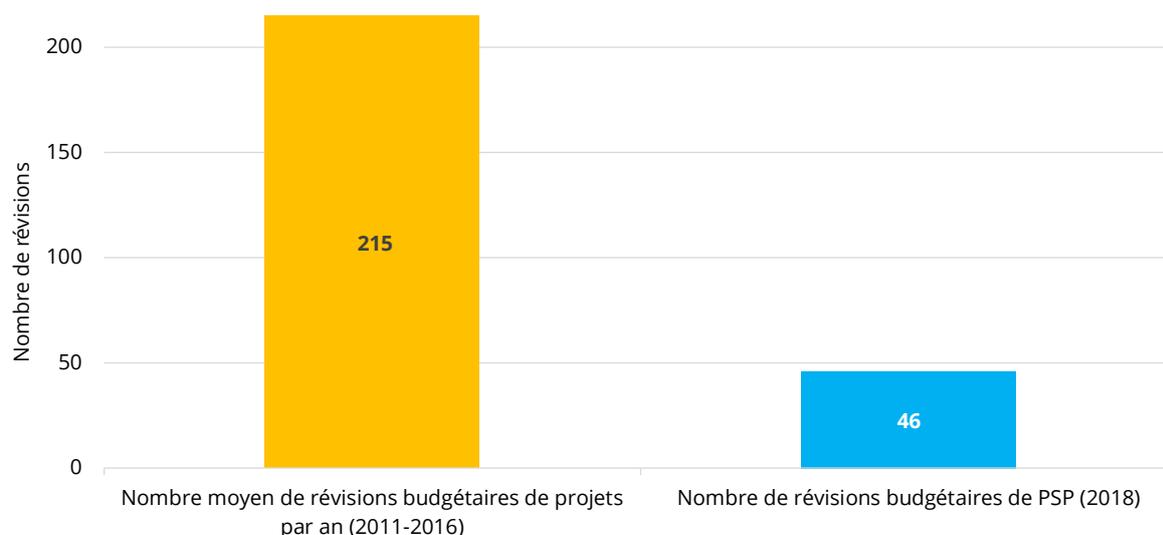
Quatrième constatation: Analyse des approbations - nombre de révisions

14. La quatrième composante de l'examen consiste à analyser le nombre de révisions approuvées afin de déterminer si des gains d'efficience avaient été réalisés. Un nombre moins important de révisions pourrait être un indicateur d'une efficience accrue, dans la mesure où une réduction de ce nombre équivaldrait à une économie au niveau du temps et des ressources nécessaires pour traiter ces révisions.
15. On s'était attendu à ce que l'introduction d'un cadre général regroupant les activités d'un pays donné accroisse l'efficience du processus de révision. En effet, au lieu de gérer trois ou quatre projets divers de durée différente, tous susceptibles de faire l'objet d'une révision, le dispositif des PSP regroupe le travail en une révision unique. Par ailleurs, comme le soulignait le Point sur la feuille de route intégrée présenté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017⁵, la souplesse accrue qu'offrent la structure du budget de portefeuille de pays et l'utilisation de plans d'exécution établis sur la base des ressources devait se traduire par une amélioration de la planification opérationnelle dans les pays et réduire la nécessité de procéder à des révisions pour ajustements techniques.
16. La figure II.A.4 ne concerne que les révisions et indique le nombre moyen de révisions approuvées chaque année entre 2011 et 2016 avec le système fondé sur les projets ainsi que le nombre de révisions approuvées en 2018 avec le dispositif de la feuille de route intégrée. Au cours du premier semestre de 2019, 31 révisions ont été approuvées⁶. Dans la mesure où les révisions ne peuvent pas être prévues avec précision, il est difficile d'estimer combien de révisions pourraient être présentées au cours du deuxième semestre de 2019. Toutefois, la direction ne doute pas que le nombre final de révisions approuvées en 2019 sera nettement inférieur à la moyenne annuelle de 215 révisions approuvées avec le système fondé sur les projets.

⁴ Les 70 approbations concernaient 24 programmes initiaux et 46 révisions.

⁵ WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

⁶ Ce chiffre ne prend pas en compte quatre prolongations de PSPP-T, qui relèvent de la transition entre le système fondé sur les projets et le dispositif de la feuille de route intégrée.

Figure A.II.4: Nombre moyen de révisions sur une année

*Note: Pour 2018, on a exclu toutes les approbations se rapportant à la prolongation de la durée de PSPP-T, qui relèvent de la transition entre le système fondé sur les projets et le dispositif de la feuille de route intégrée.

17. Au cours de la période 2011-2016, il y a eu 215 révisions par an en moyenne. En 2018, avec le dispositif de la feuille de route intégrée, il y en a eu 46. Ces chiffres donnent une bonne idée des améliorations substantielles de l'efficacité résultant de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, et donc du gain de temps obtenu et des économies réalisées, ainsi que de la diminution de la fragmentation.

Quatrième constatation

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

Analyse des délégations de pouvoirs dont le maintien est recommandé dans la proposition 2 b)

18. Dans le cadre de la proposition 2b) présentée aux paragraphes 60 à 81 du document principal, la direction recommande de maintenir les délégations de pouvoirs accordées au Directeur exécutif par le Conseil d'administration, telles qu'elles ont été appliquées pendant la période transitoire, à l'exception de celles relatives aux augmentations budgétaires qui ne portent pas sur des modifications fondamentales, des interventions d'urgence ou la prestation de services.
19. On trouvera au tableau A.II.1 une vue d'ensemble de la façon dont les délégations de pouvoirs qu'il est proposé de conserver ont été utilisées au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2019.
20. Il convient de noter que les opérations d'urgence limitées et les activités d'intervention immédiate approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO font l'objet d'un rapport présenté au Conseil d'administration deux fois par an, de même que les révisions des plans stratégiques de pays et des plans stratégiques

de pays provisoires et les augmentations budgétaires correspondantes approuvées par le Directeur exécutif ou par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO⁷.

TABLEAU A.II.1: DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS UTILISÉES ENTRE LE 1^{ER} JANVIER 2018 ET LE 30 JUIN 2019	
Appendice du Règlement général, alinéa (a) (i): Opérations d'urgence limitées et plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T), avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque les opérations d'urgence limitées ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur.	3 opérations d'urgence limitées (Papouasie-Nouvelle-Guinée, pays d'Amérique latine sur lesquels se répercute la situation au Venezuela, Comores)
Appendice du Règlement général, alinéa (a) (ii): Plans stratégiques de pays (PSP) et plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve le plan.	Délégation non utilisée
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (i): Révision des opérations d'urgence limitées ou révision liée à une situation d'urgence portant sur un PSP, un PSPP ou un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars.	42 révisions liées à des interventions d'urgence , dont 7 dépassaient le seuil de 50 millions de dollars et ont nécessité l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (iii): Révision à la baisse de n'importe quel effet direct stratégique d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T.	38 révisions dans le cadre desquelles au moins un effet direct stratégique a été révisé à la baisse
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (iv): Révision des composantes non liées à une situation d'urgence incluses dans un PSPP-T faisant suite à une opération d'urgence limitée.	Délégation non utilisée
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (v): Révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte.	Délégation non utilisée
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (vi): Ajout à un PSP, un PSPP ou un PSPP-T d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte dans le cas où celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique.	Délégation non utilisée
Appendice du Règlement général, alinéa (b) (vii): Révisions relatives à des activités de prestation de services.	5 révisions , portant exclusivement sur des activités de prestation de services

⁷ WFP/EB.2/2018/8-E/1, WFP/EB.2/2018/8-E/2, WFP/EB.1/2019/8-E/1, WFP/EB.1/2019/8-E/2.

ANNEXE III

Le tableau ci-dessous présente les délégations de pouvoirs proposées, qui entreront en vigueur à compter du 1^{er} mars 2020 et correspondent aux propositions 2 a) et 2 b) exposées dans le corps du document.

Il convient de noter que les mentions de la catégorie des plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T) ont été modifiées dans la mesure où cette catégorie, en ce qui concerne les délégations de pouvoirs provisoires, se référait à deux types de plan distincts.

Une catégorie de PSPP-T correspondait à des descriptifs de projet précédemment approuvés et servait aux bureaux de pays à assurer la jonction pendant la phase de transition entre le système fondé sur les projets et le dispositif de la feuille de route intégrée. Ces plans ont été introduits en janvier 2018 pour une durée maximale de deux ans¹. Leur mise en œuvre sera donc achevée lorsque les délégations de pouvoirs permanentes entreront en vigueur en 2020. Par conséquent, ils ne sont pas mentionnés dans la délégation de pouvoirs proposée.

Les PSPP-T de l'autre catégorie vont être utilisés pour assurer la jonction entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début d'un plan stratégique de pays (PSP) ou d'un plan stratégique de pays provisoire (PSPP). L'article II.2 du Règlement général donne à ces plans le nom de PSPP-T, qui font partie intégrante du dispositif des PSP. Ils sont simplement mentionnés en tant que PSPP-T dans les délégations de pouvoirs proposées. Le responsable de l'approbation de ces plans, conformément aux délégations de pouvoirs proposées, reste le même que dans le cadre des délégations de pouvoirs provisoires.

D'autres révisions peuvent être attendues en fonction des observations et des instructions reçues du Conseil d'administration et des résultats des examens internes qui se poursuivent. Les révisions présentées ici sont donc de nature préliminaire et pourraient encore être modifiées avant d'être présentées au Conseil d'administration pour approbation à sa première session ordinaire de 2020.

¹ Voir le paragraphe 97 de la Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/Rev.1) et l'alinéa vii) de la décision ainsi que les paragraphes 109 à 111 du Point sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.2/2018/5-A/1).

TABLEAU A.III.1 DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS PROPOSÉES	
Texte	Observations
Les pouvoirs ci-après sont délégués au Directeur exécutif par le Conseil d'administration en application de l'article VI.2(c) du Règlement général du PAM.	En vertu de l'article VI.2(c) du Règlement général du PAM, le Conseil est responsable de l'approbation des activités du PAM, mais il peut déléguer au Directeur exécutif tels pouvoirs qu'il juge nécessaires.
<p>A. Approbation initiale:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Opérations d'urgence limitées et plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T), avec l'approbation conjointe du Directeur exécutif et du Directeur général de la FAO lorsque les opérations d'urgence limitées ou les composantes des PSPP-T liées à une situation d'urgence dépassent 50 millions de dollars en valeur; 2. Plans stratégiques de pays (PSP) et plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) financés intégralement par un pays hôte, lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve le plan. 	<p>Cette disposition définit les cas dans lesquels les approbations initiales sont déléguées au Directeur exécutif.</p> <p>Toutes les approbations qui ne sont pas spécifiquement déléguées au Directeur exécutif, conjointement avec le Directeur général de la FAO le cas échéant, relèvent, par voie de conséquence, du Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil conserve donc le pouvoir d'approuver les PSP et les PSPP, à l'exception de ceux qui sont intégralement financés par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'ils soient soumis au Conseil pour approbation, le pouvoir d'approbation desdits PSP et PSPP n'étant pas délégué au Directeur exécutif.</p>
<p>B. Approbation des modifications:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Révision des opérations d'urgence limitées ou révision liée à une situation d'urgence d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP-T, avec l'approbation conjointe du Directeur général de la FAO pour toute augmentation supérieure à 50 millions de dollars. 2. Augmentation de la valeur d'un PSP ou d'un PSPP, à condition que le montant de l'augmentation ne dépasse pas 15 pour cent du budget global en cours du plan. 3. Diminution de la valeur d'un effet direct stratégique d'un PSP ou d'un PSPP. Cette diminution ne peut en aucun cas compenser une augmentation du budget du plan dans le calcul effectué pour déterminer si le seuil fixé au paragraphe B.2 ci-dessus est atteint ou non. 4. Révision des composantes d'un PSPP-T non liées à une situation d'urgence. 5. Révision d'un PSP, d'un PSPP ou d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte. 6. Ajout à un PSP ou à un PSPP d'un effet direct stratégique financé intégralement par le pays hôte lorsque celui-ci n'a pas demandé que le Conseil d'administration approuve ledit effet direct stratégique. 7. Révisions relatives à des activités de prestation de services. 	<p>Cette disposition définit les cas dans lesquels les approbations des modifications apportées au dispositif des PSP sont déléguées au Directeur exécutif, agissant seul ou conjointement avec le Directeur général de la FAO.</p> <p>Toutes les approbations qui ne sont pas spécifiquement déléguées au Directeur exécutif, conjointement avec le Directeur général de la FAO le cas échéant, relèvent, par voie de conséquence, du Conseil d'administration.</p> <p>Ainsi, le Conseil conserve le pouvoir d'approuver:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les augmentations de la valeur des effets directs stratégiques qui dépassent les seuils fixés; et 2. l'ajout ou la suppression d'effets directs stratégiques complets dans un PSP ou un PSPP sauf si les effets directs stratégiques en question se rapportent uniquement à des activités d'urgence ou de prestation de services ou sont financés intégralement par un pays hôte qui n'a pas demandé qu'ils soient soumis au Conseil pour approbation, auxquels cas leur ajout ou leur suppression relève de la compétence du Directeur exécutif dans ces domaines. <p>Le seuil en pourcentage applicable à une augmentation de la valeur d'un PSP ou d'un PSPP sera calculé à partir du montant de leur budget à la date de la révision. Aux fins du calcul des seuils, les révisions ne seront pas traitées de manière cumulative.</p> <p>Conformément au pouvoir dont dispose le Directeur exécutif en matière d'approbation des composantes d'un PSPP-T non liées à une situation d'urgence, le pouvoir d'approuver les révisions de ces plans lui est délégué.</p>

TABLEAU A.III.1 DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS PROPOSÉES	
Texte	Observations
	<p>L'approbation des activités de prestation de services autres que celles qui relèvent d'un PSP ou d'un PSPP initialement approuvé par le Conseil d'administration est déléguée au Directeur exécutif.</p> <p>Les révisions relatives aux activités d'urgence ou de prestation de services ou concernant l'ajout ou la suppression d'un effet direct stratégique ne seront pas comptabilisées dans le calcul des seuils régissant les pouvoirs d'approbation dévolus au Conseil.</p>

ANNEXE IV

Révisions liées à une intervention face à une crise ayant nécessité un examen par les États membres

1. Les paragraphes 82 à 87 du corps du document rappellent la procédure d'examen par les États membres des révisions se rapportant à des interventions face à une crise. Le tableau A.IV.1 montre que 20 révisions excédant les seuils budgétaires applicables ont été soumises au processus d'examen en cinq jours par les États membres. Au total, 14 révisions ont été communiquées aux États membres avant d'être approuvées par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO. En raison de leur caractère d'urgence, les six autres révisions ont été communiquées aux États membres après leur approbation par le Directeur exécutif et, le cas échéant, par le Directeur général de la FAO.

TABLEAU A.IV.1: RÉVISIONS LIÉES À UNE INTERVENTION FACE À UNE CRISE AYANT NÉCESSITÉ UN EXAMEN PAR LES ÉTATS MEMBRES AU 9 SEPTEMBRE 2019				
Date de l'approbation	Bureau de pays	Valeur en dollars*	Communiquées aux États membres avant leur approbation	Observations formulées par des États membres
16 mars 2018	Mauritanie	21 869 847	Non	Belgique, Canada
23 mars 2018	Zambie	8 495 532	Oui	États-Unis d'Amérique, Royaume-Uni
30 avril 2018	Mali	39 880 444	Oui	Belgique, Canada, États-Unis d'Amérique
31 mai 2018	Burkina Faso	41 520 530	Oui	Danemark, États-Unis d'Amérique, Koweït
29 juin 2018	Bangladesh	188 550 905	Oui	Canada, Myanmar
24 août 2018	Colombie	43 780 256	Oui	Colombie, États-Unis d'Amérique, Venezuela
16 janvier 2019	République démocratique du Congo	452 884 490	Non	Espagne, États-Unis d'Amérique
27 février 2019	Bangladesh	438 125 978	Oui	Australie, Bangladesh, Canada, Espagne, Myanmar
21 mars 2019	Eswatini	9 521 617	Non	(aucune)
5 avril 2019	Mozambique	168 103 739	Non	Belgique, Finlande
8 avril 2019	Madagascar	45 112 763	Non	États-Unis d'Amérique
2 mai 2019	Colombie	93 303 121	Oui	Canada, Danemark
13 juin 2019	Somalie	214 529 478	Non	Australie, Canada
3 juillet 2019	Cameroun	86 682 316	Oui	Canada, États-Unis d'Amérique
3 juillet 2019	Yémen	1 483 114 732	Oui	Canada
18 juillet 2019	Liban	364 354 369	Oui	Australie, Canada, Koweït

TABLEAU A.IV.1: RÉVISIONS LIÉES À UNE INTERVENTION FACE À UNE CRISE AYANT NÉCESSITÉ UN EXAMEN PAR LES ÉTATS MEMBRES AU 9 SEPTEMBRE 2019				
Date de l'approbation	Bureau de pays	Valeur en dollars*	Communiquées aux États membres avant leur approbation	Observations formulées par des États membres
16 août 2019	République centrafricaine	212 620 887	Oui	(aucune)
16 août 2019	Zimbabwe	156 166 408	Oui	Royaume-Uni, Soudan
En cours	Mozambique	162 970 276	Oui	Canada, Royaume-Uni, États-Unis d'Amérique
En cours	Burkina Faso	124 099 381	Oui	Belgique, Canada, États-Unis d'Amérique

*La valeur est principalement mais pas uniquement imputable à l'intervention face à une crise car les révisions se rapportent rarement à un seul domaine d'action privilégié.

Les rangées surlignées indiquent les révisions qui ont été communiquées aux États membres pour qu'ils formulent leurs observations après avoir été approuvées par le Directeur exécutif ou conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO.

ANNEXE V

La révision de dispositions du Règlement général présentée dans cette annexe correspond aux modifications requises sur le plan juridique pour mettre en œuvre la proposition relative à la politique applicable aux plans stratégiques multipays, comme cela est indiqué aux paragraphes 103 à 109 du corps du document. D'autres révisions peuvent être attendues en fonction des observations et des instructions reçues du Conseil d'administration et des résultats des examens internes qui se poursuivent. Les révisions présentées ici sont donc de nature préliminaire et pourraient encore être modifiées avant d'être présentées au Conseil d'administration pour approbation à sa première session ordinaire de 2020.

Veuillez noter que seules les dispositions modifiées figurent dans le tableau ci-dessous. Les dispositions inchangées ne sont pas reproduites par souci de concision et commodité de lecture.

RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE ACTUEL	RÈGLEMENT GÉNÉRAL: TEXTE PROPOSÉ (le nouveau texte est souligné)
<p>Article II.2: Catégories d'activités</p> <p>Pour atteindre les objectifs du PAM, le Conseil établit les catégories d'activités suivantes:</p> <p>(a) les plans stratégiques de pays comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM établis sur la base d'une analyse menée par le pays concerné sur le développement durable;</p> <p>(b) les plans stratégiques de pays provisoires comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM établis sans le support d'une analyse menée par le pays concerné sur le développement durable;</p> <p>(c) les opérations d'urgence limitées comprennent les secours d'urgence dans un ou plusieurs pays pour lesquels il n'existe pas de plan stratégique de pays ou de plan stratégique de pays provisoire;</p> <p>(d) les plans stratégiques de pays provisoires de transition comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement qui doivent être menées à bien dans le pays concerné entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire.</p>	<p>Article II.2: Catégories d'activités</p> <p>Pour atteindre les objectifs du PAM, le Conseil établit les catégories d'activités suivantes:</p> <p>(a) les plans stratégiques de pays comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM dans un <u>ou plusieurs pays</u> et sont établis sur la base d'une analyse menée par le <u>ou les pays</u> concerné(s) sur le développement durable;</p> <p>(b) les plans stratégiques de pays provisoires comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement du PAM dans un <u>ou plusieurs pays</u> et sont établis sans le support d'une analyse menée par le <u>ou les</u> pays concerné(s) sur le développement durable;</p> <p>(c) les opérations d'urgence limitées comprennent les secours d'urgence dans un ou plusieurs pays pour lesquels il n'existe pas de plan stratégique de pays ou de plan stratégique de pays provisoire;</p> <p>(d) les plans stratégiques de pays provisoires de transition comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement qui doivent être menées à bien par le PAM dans un <u>ou plusieurs</u> pays entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire.</p>

Article X.2: Élaboration des programmes	Article X.2: Élaboration des programmes
<p>(a) Le PAM travaille avec les gouvernements, en utilisant, le cas échéant, les analyses sur le développement durable menées par les pays pour évaluer les besoins et élaborer les programmes en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et autres organisations concernées.</p> <p>(b) Les programmes doivent tenir compte des plans et des priorités des pays bénéficiaires en matière d'aide humanitaire et de développement et être reliés aux activités afférentes menées par le système des Nations Unies, y compris, lorsque cela est envisageable, au moyen d'une programmation conjointe.</p> <p>(c) Tous les programmes:</p> <p>(i) définissent le type d'assistance à fournir par le PAM, les bénéficiaires ciblés, la zone géographique où l'assistance doit être fournie et les résultats escomptés;</p> <p>(ii) sont assortis d'un budget de portefeuille de pays qui comprend l'ensemble des coûts liés aux programmes, structuré selon les catégories de coûts suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les coûts de transfert, qui comprennent la valeur monétaire des articles, espèces ou services fournis, ainsi que les dépenses connexes liées à la prestation; 2. les coûts de mise en œuvre, qui correspondent aux dépenses directement imputables à la mise en œuvre d'activités données dans le cadre d'un programme, autre que les coûts de transfert; 3. les coûts d'appui directs, qui correspondent à des dépenses, supportées au niveau d'un pays, qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités; 4. les coûts d'appui indirects, qui sont des coûts qui ne peuvent être directement reliés à l'exécution du programme. 	<p>(a) Le PAM travaille avec les gouvernements, en utilisant, le cas échéant, les analyses sur le développement durable menées par les pays pour évaluer les besoins et élaborer les programmes en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et autres organisations concernées.</p> <p>(b) Les programmes doivent tenir compte des plans et des priorités des pays bénéficiaires en matière d'aide humanitaire et de développement et être reliés aux activités afférentes menées par le système des Nations Unies, y compris, lorsque cela est envisageable, au moyen d'une programmation conjointe.</p> <p>(c) Tous les programmes:</p> <p>(i) définissent le type d'assistance à fournir par le PAM, les bénéficiaires ciblés, la zone géographique où l'assistance doit être fournie et les résultats escomptés;</p> <p>(ii) sont assortis d'un budget de portefeuille de pays qui comprend l'ensemble des coûts liés aux programmes <u>prévus pour le ou les pays concerné(s)</u>, structuré selon les catégories de coûts suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les coûts de transfert, qui comprennent la valeur monétaire des articles, espèces ou services fournis, ainsi que les dépenses connexes liées à la prestation; 2. les coûts de mise en œuvre, qui correspondent aux dépenses directement imputables à la mise en œuvre d'activités données dans le cadre d'un programme, autres que les coûts de transfert; 3. les coûts d'appui directs, qui correspondent à des dépenses, supportées au niveau d'un pays, qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités; 4. les coûts d'appui indirects, qui sont des coûts qui ne peuvent être directement reliés à l'exécution du programme.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

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