

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 22 - 26 mai 2000

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Point 4 de l'ordre du
jour

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2000/4-D
19 avril 2000
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GOUVERNANCE

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site WEB du PAM (http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen et approbation.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter le(s) fonctionnaire(s) du PAM mentionné(s) ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Sous-Secrétaire du Conseil
d'administration, REC:

Mme S. Rico

tel.: 066513-2326

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le commis aux documents et aux réunions (tél.: 066513-2645).



INTRODUCTION ET RESUME DES RECOMMANDATIONS

1. Le groupe de travail a été constitué en mars 1999 à la demande du Conseil d'administration pour formuler des idées et des recommandations en vue de renforcer la gouvernance du Programme alimentaire mondial (PAM). Le mandat, la composition et les méthodes de travail du groupe sont exposés à l'annexe I.
2. Avec l'assistance de deux consultants, le groupe de travail a mené à bien un vaste processus de consultation avec les représentants des Etats membres et les directeurs de programmes du PAM et d'autres organisations intergouvernementales. Il est fort reconnaissant de l'assistance qu'il a reçue. Il a également, pour étayer ses travaux, demandé à ses conseils en gestion de passer en revue les ouvrages publiés à ce sujet (voir le document de travail 4, "La gouvernance dans les secteurs intergouvernemental et non gouvernemental, le secteur des entreprises, et le secteur public: problèmes, objectifs et pratiques optimales", et le document de travail 5, "Gérer les tensions constructives: le défi de la gouvernance des organisations intergouvernementales", mentionnés à l'annexe I).
3. Les recommandations du groupe de travail sont les suivantes:
 - a) Le Conseil devrait centrer son attention sur la stratégie, les politiques générales, la supervision et l'obligation redditionnelle, en opérant sur la base de quatre cadres interdépendants (paragraphe 10).
 - b) L'exposé de la mission du PAM devrait être remanié (paragraphe 12).
 - c) L'actuel Plan stratégique et financier devrait être adapté et transformé en un plan stratégique, en particulier par l'intégration d'objectifs axés sur des résultats (paragraphe 13).
 - d) L'opportunité d'organiser de temps à autre un colloque sur l'aide alimentaire devrait être envisagée par le Conseil lorsqu'il examine chaque année son programme d'activités futures (paragraphe 14).
 - e) Les déclarations de politique générale du PAM devraient être codifiées et reproduites dans un recueil (paragraphe 16).
 - f) La pertinence du cadre de politiques générales ainsi codifiées devrait être évaluée régulièrement dans le Rapport annuel d'exécution (paragraphe 17).
 - g) Le programme de travail et le budget devraient être reflétés dans un plan de gestion biennal, principalement en spécifiant les résultats prévus et les indicateurs de réalisation (paragraphe 19).
 - h) Le Secrétariat devrait être chargé de présenter des propositions touchant des principes de programmation révisés (concernant notamment le niveau des délégations de pouvoirs) à appliquer aux programmes de pays et aux projets et opérations hors programmes (paragraphe 20).
 - i) Il devrait être élaboré un Rapport annuel d'exécution (paragraphe 22).
 - j) Le Conseil devrait adopter la stratégie indicative proposée par le Secrétariat pour transformer les outils de gouvernance dont dispose le Conseil conformément aux recommandations figurant dans le présent rapport. La date butoir devrait être fixée à 2005 (paragraphe 27).



- k) Lorsqu'il examine, en octobre de chaque année, son programme d'activités futures, le Conseil devrait identifier les thèmes qu'il y aurait intérêt à traiter dans le cadre de consultations informelles avant qu'ils ne lui soient soumis pour décision (paragraphe 30).
 - l) Chaque session du Conseil devrait commencer par une brève discussion, lancée par le Directeur exécutif, des questions stratégiques d'actualité et des grandes orientations pour l'avenir (paragraphe 32).
 - m) Il faudrait réviser la présentation utilisée pour l'ordre du jour annoté des réunions du Conseil, et les questions qui lui sont soumises pour information ne devraient être discutées que si le Président considère que cela n'entraînera pas une perte de temps pour le Conseil (paragraphe 35).
 - n) Des indications relatives à la tenue des réunions devraient être élaborées à l'intention des membres du Conseil et des observateurs, des présidents et du Secrétariat (paragraphe 36, 38 et 40).
 - o) Les rapports sur les réunions du Conseil devraient comporter une compilation globale des décisions qui serait distribuée et adoptée à la fin de la réunion, ainsi qu'un compte rendu analytique des débats publié dans un délai de 15 jours et adopté conformément à une procédure d'approbation tacite (paragraphe 42).
 - p) Les documents du Conseil devraient suivre une présentation prescrite (paragraphe 43).
 - q) Le nombre des sessions annuelles du Conseil devrait être ramené de quatre à trois et le nombre total de jours de réunion de 14 à 11. Normalement, les consultations informelles devraient être intégrées à cette période de réunion (paragraphe 45 à 50).
 - r) C'est le Conseil lui-même qui devrait assurer la planification stratégique de ses activités. En octobre de chaque année, le Conseil devrait examiner son programme de travail pour l'exercice biennal à venir et analyser rétrospectivement ses activités au cours des 12 mois écoulés (paragraphe 49).
 - s) Les consultations sur les ressources devraient se poursuivre (paragraphe 51)
 - t) Lorsqu'il l'examine, en octobre de chaque année, son programme d'activités futures, le Conseil devrait décider si des réunions d'information préalables à ses sessions devraient être organisées l'année suivante et, dans l'affirmative, sur quels sujets (paragraphe 52).
 - u) Les problèmes liés à la double tutelle du PAM devraient être examinés au moment opportun (paragraphe 54).
 - v) Les principales fonctions du Bureau devraient être d'assurer la communication de l'information, dans les deux sens, avec les listes électorales, de procéder à un examen a posteriori de chaque réunion du Conseil pour faire en sorte que toutes les questions auxquelles il doit être donné suite aient été correctement identifiées, et de préparer la succession aux postes de Président et de Vice-Président (paragraphe 56).
 - w) Les réunions d'information des nouveaux membres du Conseil devraient être transformées en un programme d'orientation proprement dit (paragraphe 58).
4. Ces recommandations ne tendent pas, en tant que telles, à accroître les ressources mises à la disposition du PAM. Néanmoins, la réputation du Programme aux yeux des bailleurs de fonds dépendra incontestablement, entre autres choses, de l'efficacité avec laquelle il est administré et, en ce sens, il est pas approprié d'établir un lien entre les deux questions.



CONTEXTE

5. Le principal organe de gouvernance du PAM est son Conseil d'administration, créé par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution 48/162 en 1993, qui stipule que les Etats Membres de l'Organisation des Nations Unies, agissant par l'entremise des organes de tutelle que sont l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO, doivent désigner des représentants au Conseil d'administration afin de superviser la gestion du Programme. Ces arrangements, ainsi que les responsabilités formelles du Conseil d'administration, sont résumés dans l'annexe II au présent rapport.
6. Le groupe de travail considère que les tâches essentielles du Conseil sont les suivantes:
 - définir les grandes orientations du PAM concernant les stratégies et les politiques générale;
 - superviser l'exécution des opérations et des activités conformément à un programme de travail et à un budget convenus;
 - rendre compte des activités du Programme aux Etats membres; et
 - gérer ses propres affaires avec efficacité et efficience.

Le Mécanisme de gouvernance

7. Les travaux et responsabilités d'un tel organe sont étroitement liés à ceux de l'administration, tout en étant nettement distincts. Ainsi:

Tâches	Rôle de la gouvernance	Rôle de l'administration
Définir les grandes orientations	Définir une vision stratégique et <i>décider</i> des politiques et des stratégies	Définir une vision stratégique et <i>proposer et élaborer</i> des politiques et des stratégies
Gestion de l'Organisation	<i>Superviser</i> la gestion de l'Organisation, notamment en décidant de l'allocation des ressources dans le cadre du programme de travail et du budget et veiller à sa conformité avec les stratégies et les politiques convenues	<i>Gérer</i> l'Organisation et ses programmes
Obligation redditionnelle	Evaluer les résultats et <i>assurer</i> l'exécution de l'obligation redditionnelle envers les Etats membres et les organes de tutelle	Evaluer les résultats et <i>en rendre compte</i> à l'organe directeur
Processus de gouvernance	<i>Gérer</i> ses propres processus de gouvernance	<i>Appuyer</i> les processus de gouvernance

Cette répartition judicieuse des tâches est au coeur même d'une gouvernance efficace.

8. S'agissant de la gouvernance du PAM, il faut ne pas perdre de vue les points ci-après (qui ne sont pas énumérés dans l'ordre de leur importance). Le Conseil:
 - est composé de représentants d'Etats membres et a par conséquent un caractère politique;
 - est responsable d'un organisme financé au moyen de contributions volontaires;
 - opère sur la base du principe qu'en cas d'urgence, lorsqu'il est essentiel d'intervenir sans tarder, les décisions doivent être prises en vertu de pouvoirs délégués;



- rassemble des pays ayant atteint des niveaux de développement différents, y compris un groupe de donateurs, de bénéficiaires et d'autres parties qui s'intéressent aux activités multilatérales du Programme;
- a deux organes de tutelle;
- collabore, en intervenant par leur intermédiaire, avec des gouvernements, organismes et communautés très divers;
- essaie de prendre ses décisions par consensus.

Une nouvelle approche de la gouvernance

9. Dans les sections suivantes du rapport, l'on trouvera une analyse et des recommandations concernant:
- les *rôles* de la gouvernance: définition des grandes orientations stratégiques et des politiques générales, supervision de la gestion du Programme et exercice de l'obligation redditionnelle;
 - les *fonctions* de la gouvernance: partage de l'information, consultation, recherche d'un consensus et prise de décisions;
 - les *processus* de la gouvernance: réunions et documentation;
 - le *programme de travail annuel*; et
 - la *structure* de la gouvernance: les organes de tutelle, le Conseil, le Bureau, les listes électorales et les représentations permanentes.

LES ROLES DE LA GOUVERNANCE: STRATEGIE, POLITIQUES GENERALES, SUPERVISION ET OBLIGATION REDDITIONNELLE

10. Sur la base de ses consultations avec les représentants et de son examen des idées exprimées à ce sujet dans d'autres organisations, le groupe de travail est parvenu à la conclusion que le rôle du Conseil est de centrer son attention sur la stratégie, les politiques générales, la supervision et l'obligation redditionnelle. Le groupe recommande par conséquent que le Conseil se considère comme responsable de quatre cadres interdépendants:
- *Un cadre stratégique* comprenant une définition de la mission du PAM (c'est-à-dire définissant son objet et son rôle ainsi que les valeurs et les principes qui doivent inspirer son action), reposant sur un plan stratégique déterminant le contexte des opérations du Programme sur une période de quatre ans.
 - *Un cadre de politiques générales* comportant une série codifiée des politiques régissant les opérations du Programme.
 - *Un cadre de supervision* définissant les pouvoirs délégués au Directeur exécutif en matière de gestion du Programme dans les limites fixées par le cadre stratégique et le cadre des politiques générales, sur la base d'un plan de gestion biennal dont l'essentiel est constitué par le programme de travail et le budget.
 - *Un cadre d'obligation redditionnelle* selon lequel le Conseil 1) tient le Directeur exécutif responsable de l'exécution des résultats convenus dans le plan de gestion biennal, et 2) s'acquitte de sa propre obligation redditionnelle à l'égard des Etats



membres et des organes de tutelle (Assemblée générale des Nations Unies et Conférence de la FAO).

11. Les cadres susmentionnés doivent être considérés comme des éléments interdépendants et dynamiques de tout système de gouvernance et, de ce fait, doivent évoluer ensemble. Leur contenu est examiné ci-dessous.

Cadre stratégique

12. Le groupe de travail recommande que l'exposé actuel de la *mission* du PAM soit remanié pour en faire un document plus concis qui définisse l'objet et le rôle du Programme, dans le cadre du mandat qu'il a été convenu de lui confier, ainsi que les valeurs et les principes qui doivent inspirer son action. Cette révision serait soumise à l'approbation du Conseil.
13. Le groupe de travail recommande que le deuxième élément du cadre stratégique soit un *plan stratégique* sur un horizon temporel de quatre ans qui soit actualisé tous les deux ans. Ce plan devrait constituer une évaluation critique des problèmes et des choix stratégiques auxquels le PAM est confronté; définir les objectifs que le Programme pense pouvoir atteindre; spécifier les résultats et produits que le Programme s'emploierait à obtenir; indiquer comment ces objectifs seraient réalisés; et projeter le niveau de ressources sur lesquelles le Programme devrait pouvoir compter. Le plan stratégique suivrait de près le modèle de l'actuel Plan stratégique et financier et présenterait des objectifs orientés vers des résultats, conformément à la décision qu'a prise le Conseil en 1999.
14. Le processus de réflexion stratégique pourrait être facilité en organisant, de temps à autre, un *colloque sur l'aide alimentaire* au cours duquel les Etats membres examinent en profondeur avec, si besoin est, l'aide de spécialistes, un ou plusieurs thèmes sélectionnés. Le groupe de travail recommande que le Conseil étudie l'opportunité de convoquer un tel colloque lors de son examen, chaque année, de son programme d'activités futures (voir le paragraphe 49 ci-dessous).

Cadre de politiques générales

15. Pour être efficaces, les pouvoirs délégués au Directeur exécutif doivent reposer sur une indication concise et complète des politiques définies à un niveau élevé. Ces indications influent directement aussi sur la décision des donateurs de mettre des ressources à la disposition du PAM.
16. Dans l'immédiat, il faut codifier les travaux accomplis au fil des ans par le PAM et son Conseil d'administration au sujet des questions de politique générale. Le groupe recommande que le Secrétariat rassemble les politiques définies jusqu'à présent, les édite et les simplifie selon qu'il conviendra et soumette à l'approbation du Conseil les nouvelles dispositions à adopter pour remédier à toute omission qui pourrait ainsi être apparue. L'on disposerait ainsi d'un recueil de politiques générales portant sur trois domaines principaux: la mobilisation et la gestion des ressources; les opérations (c'est-à-dire opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), projets de développement, etc.); et des thèmes multisectoriels comme la parité hommes-femmes, l'environnement et les relations avec des ONG. Ce recueil serait présenté au Conseil.
17. Outre ce qui précède, il importe pour le Conseil de maintenir à l'examen le cadre de politiques générales à la fois pour s'assurer qu'il reste pertinent et pour identifier les nouvelles dispositions qui pourraient s'avérer nécessaires à la lumière du Rapport annuel d'exécution (dont il est question plus loin).



Cadre de supervision

18. Selon le groupe de travail, le cadre de supervision devrait reposer essentiellement sur deux piliers: un *plan de gestion* biennal, centré sur l'accord intervenu sur le programme de travail et le budget, que le Directeur exécutif serait autorisé à mettre en oeuvre; et une série de *principes de programmation* concernant 1) les programmes de pays et 2) les projets et les opérations réalisées en dehors du cadre constitué par les programmes de pays (opérations d'urgence, IPSR, etc.).
19. Le *plan de gestion* biennal aurait le même contenu que l'actuel budget biennal. En outre, et conformément aux principes d'une gestion axée sur les résultats mentionnés ci-dessus, il spécifierait une série de résultats escomptés, ainsi que les indicateurs au regard desquels ces derniers seraient évalués. Le rôle de l'évaluation en ce qui concerne la collecte et la diffusion d'informations sur les résultats, l'impact et la durabilité des activités serait décrit dans le plan biennal d'évaluation. Telle est la recommandation du groupe de travail.
20. En ce qui concerne les *principes de programmation*, appliqués aux programmes de pays et aux projets et opérations hors programmes, le groupe de travail considère qu'il faudrait rationaliser et simplifier les approches actuellement suivies. Par exemple, il devrait être possible de remplacer les actuels schémas de stratégies de pays et programmes de pays par une seule et même stratégie pour chaque pays. De même, l'on pourrait utilement revoir les pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour déterminer s'ils demeureront appropriés à la lumière des circonstances dans lesquelles opère le PAM au début du XXI^e siècle. Ces deux questions sont étroitement liées à la qualité des analyses figurant dans les notes de stratégies de pays et à la mesure dans laquelle le Conseil peut compter sur le Secrétariat pour concevoir et mettre en oeuvre des projets et des opérations efficaces à l'intérieur d'un solide cadre de politiques générales (tel que codifié dans la Recommandation figurant au paragraphe 16). Le groupe de travail recommande de demander au Secrétariat de formuler et de soumettre des propositions à l'examen du Conseil, compte dûment tenu des meilleures pratiques suivies dans d'autres organisations internationales.

Cadre d'obligation redditionnelle

21. Le groupe de travail recommande que ce cadre comporte les trois volets suivants.
22. Premièrement, le Directeur exécutif devrait soumettre au Conseil à sa session annuelle un *rapport annuel d'exécution* fondé sur le plan de gestion biennal précédemment approuvé. Ce rapport devrait comporter, en annexe, les informations actuellement fournies dans des documents distincts sur des questions comme les pertes après livraison, la mobilisation des ressources nécessaires aux opérations, la suite donnée aux résolutions du Conseil économique et social, etc. Une année sur deux, les comptes vérifiés devraient être présentés en même temps que ce rapport. Dans la pratique, cependant, il ne semble pas que ces comptes puissent être disponibles avant la session d'octobre du Conseil suivant la fin de l'exercice biennal. Le rapport annuel publié, qui s'adresse à un public plus large, devrait reprendre les traits saillants du rapport annuel d'exécution.
23. Deuxièmement, les conclusions des évaluations et leurs incidences en ce qui concerne les enseignements à en tirer devraient être indiquées dans le Rapport annuel d'exécution pour éclairer ainsi la discussion au Conseil concernant la responsabilité des résultats obtenus aux niveaux des réalisations et de l'impact des activités.
24. Troisièmement, le Secrétariat devrait continuer à établir et à mettre à la disposition des parties intéressées ses *rapports normalisés* sur les opérations d'urgences, les IPSR, les projets de développement et les opérations spéciales.



Application

25. Le groupe de travail est fermement convaincu que le Conseil devrait faire porter son attention non plus tant sur les ressources mais plutôt sur les résultats (produits, réalisations et impact). En outre, il ressort clairement des consultations qu'a tenues le groupe de travail et de son examen des méthodes de gouvernance suivies par d'autres entités que le moment est venu d'examiner la question de savoir quels sont les pouvoirs qui devraient être délégués au Directeur exécutif. Les changements nécessaires doivent cependant être considérés comme un élément d'un processus évolutif et dépendront directement de la mise en place de mécanismes de gouvernance et de systèmes de gestion qui ne donnent pas d'inquiétudes au Conseil.
26. Aussi le groupe de travail a-t-il demandé au Secrétariat de lui soumettre un projet de calendrier pour l'élaboration de propositions des mécanismes spécifiques de gouvernance nécessaires pour mettre en oeuvre les quatre cadres que propose le groupe, comme suit:

<i>Cadre stratégique</i>	définition de la mission du PAM plan stratégique
<i>Cadre de politiques générales</i>	cadre codifié des politiques générales
<i>Cadre de supervision</i>	plan de gestion biennal (y compris le programme de travail et le budget) et principes de programmation à appliquer aux programmes de pays et aux projets et opérations hors programmes)
<i>Cadre d'obligation redditionnelle</i>	rapport d'exécution annuel

27. Il s'agirait dans tous les cas d'une adaptation des mécanismes qui existent actuellement. Du point de vue conceptuel, le fil conducteur serait une gestion axée sur les résultats. La stratégie provisoire de transformation élaborée par le Secrétariat pour la période allant jusqu'à 2005 est indiquée ci-après. Dans l'optique du groupe de travail, chaque mécanisme de gouvernance serait élaboré au moyen d'un processus de consultations informelles puis soumis pour aval au Conseil. Le groupe de travail recommande au Conseil d'approuver la stratégie de transformation résumée dans le schéma.





TRANSFORMATION DES INSTRUMENTS DE GOUVERNANCE

1999	DÉFINITION DE LA MISSION ET VISION DU PAM	PLAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER	POLITIQUES RÉGISSANT LES OPÉRATIONS ET RESSOURCES	BUDGET DE L'EXERCICE BIENNAL	SSP, PROGRAMMES DE PAYS, PROJETS ET OPÉRATIONS	RAPPORT DE REDDITION DES COMPTES
2000	DÉFINITION DE LA MISSION DU PAM	CADRE STRATÉGIQUE	CADRE DE POLITIQUES GÉNÉRALES		NOUVELLE APPROCHE	RAPPORT DE REDDITION DES COMPTES
2001	DÉFINITION DE LA MISSION DU PAM	CADRE STRATÉGIQUE	CADRE DE POLITIQUES GÉNÉRALES	BUDGET DE L'EXERCICE BIENNAL	NOUVELLE APPROCHE	RAPPORT DE REDDITION DES COMPTES

ENTRÉE EN VIGUEUR DES AMENDEMENTS APPORTÉS AU STATUT ET AU

2002	DÉFINITION DE LA MISSION DU PAM	CADRE STRATÉGIQUE	CADRE DE POLITIQUES GÉNÉRALES		NOUVELLE APPROCHE	RAPPORT DE REDDITION DES COMPTES
2003	DÉFINITION DE LA MISSION DU PAM	CADRE STRATÉGIQUE	CADRE DE POLITIQUES GÉNÉRALES	PLAN BUDGÉTAIRE ET DE GESTION 04/05	NOUVELLE APPROCHE	RAPPORT ANNUEL D'EXÉCUTION ET AUTRES
2004	DÉFINITION DE LA MISSION DU PAM	CADRE STRATÉGIQUE	CADRE DE POLITIQUES GÉNÉRALES		NOUVELLE APPROCHE	RAPPORT ANNUEL D'EXÉCUTION ET AUTRES
2005	DÉFINITION DE LA MISSION DU PAM	CADRE STRATÉGIQUE	CADRE DE POLITIQUES GÉNÉRALES	PLAN BUDGÉTAIRE ET DE GESTION 06/07	NOUVELLE APPROCHE	RAPPORT ANNUEL D'EXÉCUTION ET AUTRES

LÉGENDE

SOUS LA FORME ACTUELLE

TRAVAUX EN COURS

PREMIÈRE SOUMISSION AU CONSEIL

SOUS UNE NOUVELLE FORME



LES FONCTIONS DE LA GOUVERNANCE: PARTAGE DE L'INFORMATION, DIALOGUE ET RECHERCHE D'UN CONSENSUS ET PRISE DE DECISIONS

28. Les travaux du Conseil peuvent, de l'avis du groupe, être rangés sous la rubrique de trois grandes fonctions: partage de l'information; dialogue et recherche d'un consensus; et prise de décisions.
29. *Partage de l'information:* le Conseil est informé des plans, des ressources, des activités et des réalisations du Programme. Il s'agit là d'un élément indispensable et important pour l'efficacité du dialogue et de la prise de décisions. Toutefois, le processus d'information dépendra directement de la connaissance que les membres du Conseil auront des activités du PAM, de la qualité des documents qui leur seront présentés, de la mesure dans laquelle le Secrétariat saura bien présenter oralement les questions qui se posent et répondre aux questions soulevées et de l'habileté avec laquelle le président saura guider le processus. L'on trouvera ci-après un certain nombre de propositions sur chacun de ces points.
30. *Dialogue et recherche d'un consensus:* occasion pour le Conseil de réfléchir sur les questions et les choix qui se posent et d'en débattre. Le dialogue est un élément essentiel à l'efficacité d'un processus décisionnel selon lequel le Conseil est tenu par son règlement intérieur d'adopter ses décisions par consensus, mais cela n'est pas évident si l'on considère que le Conseil est composé de 36 membres qui parlent quatre langues différentes et qui appartiennent à des milieux extrêmement différents. De l'avis du groupe, le Conseil pourrait utilement avoir davantage recours à des processus officiels de consultation comme ceux qui ont été adoptés ces deux dernières années au sujet de l'aide alimentaire et du développement, des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme et de son propre projet relatif à la gouvernance. Il recommande par conséquent que le Conseil, lors de l'examen annuel de son programme d'activités futures à la session d'octobre de chaque année (voir le paragraphe 49 ci-dessous), recense les questions qui pourraient utilement être discutées dans le cadre d'un processus officiel de consultation avant de lui être présentées pour décision.
31. Normalement, les consultations informelles seraient intégrées à la période de réunion du Conseil mais (par définition) ne feraient pas formellement partie de ses débats. Les réunions seraient présidées par un membre du Conseil ou par un haut fonctionnaire du PAM. Tous les Etats membres intéressés, qu'ils soient ou non membres du Conseil, pourraient y prendre part et aucun effort ne devrait être négligé pour encourager une participation représentative de toutes les listes électorales. Ces réunions auraient pour objet de faciliter la recherche d'un consensus au Conseil. Il va sans dire que ces discussions ne doivent pas empiéter sur l'autorité du Conseil, celui-ci devant demeurer l'organe de décision.
32. Le groupe de travail recommande en outre que chaque session du Conseil commence par une brève discussion à bâtons rompus des problèmes stratégiques d'actualité et à prévoir, que lancerait une déclaration du Directeur exécutif consacrée à ses principales préoccupations du moment. Ce débat non seulement tiendrait le Conseil convenablement informé mais aussi aiderait à identifier les questions qui devront retenir son attention par la suite.
33. Un dialogue efficace, à son tour, débouche sur de bonnes *décisions*, qui sont le moyen par lequel le Conseil s'acquitte de ses responsabilités formelles d'approuver les propositions et les rapports du Secrétariat. De bonnes décisions viennent à point nommé, sont bien informées, tiennent compte des intérêts des parties prenantes et sont bien conçues



pour ce qui est de leur mise en oeuvre et de leurs conséquences. Elles exigent un bon travail de préparation par le Secrétariat, la présentation au Conseil de propositions clairement rédigées et (comme à bien d'autres égards) une présidence habile. Les incidences des documents soumis au Conseil sont examinées au paragraphe 43 ci-dessous.

LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE

34. L'on trouvera ci-après quelques suggestions sur les mesures qui pourraient être adoptées pour améliorer l'efficacité et l'efficience des réunions du Conseil.

Ordre du jour

35. Les recommandations du groupe de travail sont les suivantes:

- l'ordre du jour de chaque réunion devrait être annoté pour indiquer les raisons pour lesquelles la question à l'examen est soumise au Conseil, c'est-à-dire pour information ou pour décision, et quels sont les documents d'information pertinents;
- les questions soumises au Conseil pour information ne devraient pas faire l'objet de discussions à moins qu'un de ses membres ne le demande expressément avant la réunion et que le président fasse droit à cette demande, considérant que cela ne représentera pas une perte de temps pour le Conseil.

Participation aux réunions

36. Le groupe recommande de demander à ses consultants d'élaborer une série d'indications relatives à la participation aux réunions, lesquelles seraient soumises à l'examen du Conseil à sa troisième session ordinaire de 2000 en octobre. Ces indications seraient fondées sur les principes selon lesquels le Conseil doit s'efforcer d'entamer un dialogue sur les questions soumises à son examen, que les interventions ne doivent porter que sur un point (ou un groupe de points connexes) à la fois, que les interventions devraient de préférence ne pas durer plus de trois minutes et ne devraient en aucun cas dépasser cinq minutes et que les questions de caractère technique ou détaillé devraient être posées séparément au Secrétariat.

Rôle du président

37. Bien présider une réunion est une aptitude particulière qui exige une bonne connaissance des questions à l'examen, de l'entregent, de l'assurance, de la pratique et de l'endurance. Or, ces qualités sont moins souvent réunies qu'on ne le pense habituellement.

38. Comme dans le cas de la participation aux réunions, le groupe recommande qu'il soit demandé aux consultants d'élaborer une série de notes pour aider les présidents à s'acquitter de leurs tâches, lesquelles seraient soumises à l'examen du Conseil à sa troisième session ordinaire de 2000 en octobre. Conformément à l'Article VI du Règlement intérieur, ces notes seraient fondées sur les principes selon lesquels le président doit veiller à la ponctualité des réunions et à ce que celles-ci ne s'écartent pas du sujet, présenter chaque point de l'ordre du jour en indiquant clairement la suite que le Conseil doit y donner, décider comment structurer la discussion lorsqu'il s'agit d'une question complexe, rappeler à l'ordre les orateurs qui ne respectent pas les indications régissant la participation aux réunions et résumer la discussion en indiquant à nouveau ou en remaniant la décision ou la mesure que le Conseil est invité à adopter.



Rôle du Secrétariat

39. Théoriquement, les documents soumis au Conseil, s'ils sont bien rédigés, devraient pouvoir se passer de présentation. Dans la pratique, il est souvent utile que le Secrétariat en récapitule oralement les traits saillants. Les sujets complexes, comme le projet de plan stratégique et le plan de gestion biennal, devraient normalement être présentés à l'aide du système PowerPoint.
40. Si le président, avec l'accord du Conseil, décide qu'un document doit être examiné chapitre par chapitre, le Secrétariat doit être prêt à répondre aux questions posées à mesure que le débat avance plutôt qu'à la fin. Le groupe de travail recommande qu'il soit établi à l'intention du Secrétariat des indications à ce sujet comme celles qu'il propose ci-dessus pour les représentants et les présidents.

Rapports sur les réunions du Conseil

41. Les rapports devraient consigner les points qui ont déjà fait l'objet d'un accord et ne devraient pas être considérés comme une occasion de rouvrir le débat. Pour y parvenir, il faut, d'une part, que les décisions soient rédigées clairement, et, de l'autre, que le président soit efficace.
42. Les recommandations du groupe de travail sont les suivantes:
 - le Rapporteur devrait établir une compilation globale de toutes les décisions, qui serait distribuée et adoptée à la fin de la réunion (ce qui éliminerait la nécessité d'organiser ultérieurement une session distincte pour discuter du rapport, ce pour quoi nombre de délégations doivent se rendre spécialement au PAM);
 - le compte rendu analytique devrait être simplifié et publié dans la quinzaine suivant la dernière session du Conseil. Comme actuellement, il serait adopté selon une procédure d'approbation tacite. Si un membre du Conseil souhaite que ses observations soient reflétées dans le compte rendu analytique, il lui appartiendrait de faire le nécessaire auprès du Rapporteur, après avoir manifesté au Conseil son intention de le faire. Cette procédure serait définie dans les indications mentionnées ci-dessus au paragraphe 36.

Documents

43. Le groupe de travail a relevé avec satisfaction que la qualité et la ponctualité des documents destinés au Conseil se sont améliorées. Le groupe recommande que tous les documents présentés au Conseil:
 - comportent un résumé de longueur appropriée, laquelle variera selon la complexité du sujet et la longueur du document;
 - indiquent clairement le contexte général dans lequel doit être replacée la question à l'examen;
 - comprennent, s'il y a lieu, un projet de décision clair et complet que le Conseil puisse examiner;
 - renvoient les détails, dans toute la mesure possible, aux annexes;
 - fassent l'objet d'un processus interne de contrôle de la qualité pour en faciliter la lecture (les documents du PAM sont généralement de bonne qualité, mais il reste encore à faire).



PROGRAMME DE TRAVAIL ANNUEL

44. A l'heure actuelle, le Conseil se réunit environ 14 jours par an, répartis sur quatre sessions: trois sessions ordinaires et une session annuelle (qui fait suite à la deuxième session ordinaire).
45. Le groupe de travail recommande que la deuxième session ordinaire et la session annuelle ne durent ensemble pas plus d'une semaine: il y aurait donc trois sessions par an: une en janvier, une en mai et une en octobre. Le nombre de jours de réunion serait ramené de 14 à 11.
46. Le groupe de travail recommande ce qui suit en ce qui concerne la longueur et le contenu de chaque session.
47. La première session (en janvier) ne devrait pas durer plus de trois jours, lesquels seraient répartis entre des consultations informelles (comme indiqué au paragraphe 31 ci-dessus) et les travaux formels du Conseil. Ces derniers commenceraient par une réflexion stratégique lancée par le Directeur exécutif (comme proposé au paragraphe 32 ci-dessus).
48. La deuxième session (en mai) devrait durer cinq jours. Si besoin est, une journée au maximum serait réservée à des consultations informelles et les travaux formels du Conseil commenceraient par la réflexion stratégique lancée par le Directeur exécutif. Les travaux formels porteraient sur les points centraux de l'ordre du jour, qui seraient notamment le rapport annuel d'exécution (avec les annexes indiquées au paragraphe 22 ci-dessus), le plan stratégique (qui serait soumis au Conseil à sa session annuelle une année sur deux) et les stratégies de pays.
49. La troisième session (en octobre) durerait trois jours, et serait structurée comme la première session (en janvier). Une année sur deux, le Conseil examinerait et approuverait à cette occasion le plan de gestion biennal. Chaque année, il examinerait à cette session son programme de travail pour l'exercice biennal suivant et, ce faisant, déciderait des questions qui devraient faire l'objet de discussions préliminaires lors de consultations informelles (voir le paragraphe 31 ci-dessus). Le Conseil devrait, lors de cet examen, déterminer s'il y a lieu de convoquer un colloque (voir le paragraphe 14 ci-dessus). Enfin, le Conseil devrait passer en revue ses activités au cours des 12 mois précédents et en tirer, le cas échéant, les enseignements de nature à améliorer son fonctionnement à l'avenir.
50. Normalement, les consultations informelles seraient intégrées à la période de réunion du Conseil mais (comme indiqué au paragraphe 31 ci-dessus), par définition, ne feraient pas formellement partie de ses débats. (Bien sûr, le Conseil peut décider de programmer ces consultations à d'autres moments si cela lui semble plus opportun.)
51. Les consultations sur les ressources se poursuivraient comme à l'heure actuelle.
52. Le groupe de travail recommande que lorsqu'il l'examine, en octobre de chaque année, son programme d'activités futures, le Conseil devrait décider si des réunions d'information préalables à ses sessions devraient être organisées l'année suivante et, dans l'affirmative, sur quels sujets. Les autres réunions d'information sans rapport avec les questions soumises au Conseil devraient se poursuivre, comme à l'heure actuelle, sur une base ponctuelle.



STRUCTURES DE LA GOUVERNANCE

Organes de tutelle du PAM

53. Ce que l'on pourrait appeler la double ascendance du PAM est une question qui, pendant les travaux du groupe, a suscité un certain nombre de préoccupations, en particulier pour ce qui est des rôles respectifs du Conseil d'administration, de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et du Conseil et de la Conférence de la FAO, du rôle du Directeur général de la FAO dans l'approbation des opérations et du fait qu'en matière budgétaire et comptable et pour certaines autres questions, le PAM relève à la fois de la FAO et de l'ONU.
54. Force est de reconnaître que ces arrangements sont coûteux et ralentissent le processus de gouvernance. Toutefois, le groupe n'a pas eu l'occasion d'y consacrer l'attention qu'ils méritent et il recommande que le Conseil y revienne à une date ultérieure.

Conseil d'administration

55. Si les propositions que le groupe de travail a formulées en ce qui concerne le cadre stratégique, le cadre de politiques générales et les cadres de supervision et d'obligation redditionnelle sont acceptées, certaines modifications devront être apportées au Statut et au Règlement financier mais, à d'autres égards, aucun changement ne paraît nécessaire.

Bureau

56. La tâche du Bureau, conformément au Règlement intérieur, est de faciliter le fonctionnement du Conseil en planifiant ses travaux dans une optique stratégique, en préparant et en organisant les réunions du Conseil et en encourageant le dialogue. Le groupe considère que c'est le Conseil lui-même qui doit établir un plan stratégique de ses travaux (voir le paragraphe 49 ci-dessus). Le groupe envisage par conséquent pour le Bureau trois rôles principaux, comme suit:

- assurer la diffusion de l'information, dans les deux sens, entre le Conseil et les membres des listes électorales;
- procéder à un examen a posteriori de chaque réunion du Conseil, conjointement avec le secrétariat de ce dernier, pour faire en sorte que toutes les questions auxquelles il doit être donné suite – et spécialement celles évoquées par les délégations – aient été correctement identifiées;
- préparer la succession aux postes de Président et de Vice-Président de manière à faciliter un processus méthodique de sélection et à donner au nouveau Président le temps de se préparer.

Telle est la recommandation du groupe de travail.

Comités

57. Certains des interlocuteurs du groupe ont été d'avis que le Conseil pourrait constituer des sous-comités spécialisés pour s'occuper de questions comme la vérification des comptes et l'examen des programmes. Le groupe de travail n'exclut pas cette possibilité, mais pense qu'il serait préférable de voir quel est le résultat donné par ses propositions dans la pratique.



Délégations

58. Le PAM est une vaste organisation qui opère dans un environnement complexe, et qu'il est difficile de comprendre pour ceux qui la connaissent mal. Connaître le système des Nations Unies est certes utile mais, en soi, ne suffit pas. Les propositions formulées dans le présent rapport devraient améliorer cet état de choses à plusieurs égards importants, par exemple en permettant de retrouver dans un seul et même document toutes les politiques régissant les opérations du PAM. Hormis cela, toutefois, il y aurait manifestement lieu de développer les réunions d'information des nouveaux membres du Conseil qu'il a récemment été organisé (et qui ont été bien accueillies) pour les transformer en un programme d'orientation proprement dit reposant sur l'examen des documents clés et sur des exposés des directeurs de programmes. C'est par conséquent ce que recommande le groupe de travail.

Observateurs

59. Le groupe n'a pas de propositions spécifiques à formuler concernant les observateurs, tout en relevant que les processus officiels qu'il recommande de développer accroîtront la possibilité pour les observateurs de contribuer à la gouvernance.

CONCLUSION

60. Le PAM est une expression importante du désir de la communauté internationale de collaborer dans un esprit de multilatéralisme et de partenariat. Le groupe de travail considère que ses recommandations constituent une nouvelle étape importante du programme de réformes que le PAM a mises en oeuvre avec tant de succès ces dernières années. Il pense que, dans leur ensemble, elles devraient beaucoup contribuer au processus de gouvernance et améliorer ainsi l'efficacité et l'efficience des efforts que déploie le Programme pour secourir ceux qui ont faim, c'est-à-dire ceux qui justifient son existence. C'est dans cet esprit que les membres du groupe de travail les soumettent à leurs collègues.



ANNEXE I

GROUPE DE TRAVAIL DE LA GOUVERNANCE: COMPOSITION, MANDAT, MÉTHODES ET PROGRAMMES DE TRAVAIL ET DOCUMENTS DE TRAVAIL

Création du groupe de travail

1. Le groupe de travail de la gouvernance a été formellement constitué par le Bureau le 12 mars 1999 avec la composition suivante:

Liste A	Yohannes Tensue (Érythrée)
Liste B	Adnan Bashir Khan (Pakistan)
Liste C	Juan Siles (Bolivie)—ultérieurement remplacé par Miguel Barreto (Pérou)
Liste D	Anthony Beattie (Royaume-Uni)
Liste E	Igor Shapovalov (Fédération de Russie)
2. Anthony Beattie a été élu Président du groupe de travail, dont le Secrétariat a été assuré par Valerie Sequeira et Susana Rico.
3. Le Bureau a demandé au groupe de soumettre ses conclusions et recommandations au Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 2000.

Mandat

4. Le groupe de travail a reçu pour mandat d'élucider:
 - les rôles et responsabilités respectifs de ceux qui interviennent dans la gouvernance;
 - les attentes des différents acteurs dans des domaines comme la formulation des politiques, la planification stratégique et le service des réunions des organes directeurs; et de recommander:
 - des améliorations aux processus et méthodes de travail du Conseil d'administration ainsi que de son Bureau et de ses groupes de travail;
 - des moyens de renforcer la capacité du Secrétariat d'appuyer lesdits processus;
 - les autres mécanismes qui pourraient faciliter l'interaction et le dialogue entre les membres du Conseil d'administration, les représentants permanents et les directeurs de programmes du PAM.

Consultants

5. Deux consultants, Piers Campbell et Judith Hushagen, du groupe de conseils en gestion MANNET de Genève, ont été désignés pour assister le groupe de travail. Leur rôle a été de fournir des informations, et en particulier:
 - de rassembler et de compiler des informations et des idées;
 - de recenser les problèmes à régler et de formuler les options pouvant être envisagées;



- de faciliter la discussion de ces problèmes et options;
- d'aider le groupe de travail à formuler des recommandations;
- d'appuyer, le cas échéant, les activités consécutives visant à renforcer les capacités, comme demandé par le groupe de travail.

Méthodes de travail

6. Le groupe de travail s'est réuni à 12 occasions; s'est entretenu plusieurs fois avec les membres de la direction générale du Programme et a organisé cinq consultations informelles avec les représentants des Etats qui siègent au Conseil d'administration en qualité de membres ou d'observateurs.
7. Les travaux du groupe ont comporté trois phases principales:
 - Phase Un—Identification des problèmes, des préoccupations et des idées
 - Phase Deux—Discussion des problèmes et des options
 - Phase Trois—Formulation de conclusions et recommandations

Phase Un—Identification des problèmes, des préoccupations et des idées

8. Pendant la première phase, le groupe de travail a demandé à ses consultants:
 - d'observer la session annuelle du Conseil d'administration;
 - de s'entretenir avec les représentants intéressés auprès du PAM des délégations permanentes et des capitales;
 - de s'entretenir avec des représentants d'autres organismes des Nations Unies;
 - de passer en revue les ouvrages publiés au sujet de l'expérience acquise dans le secteur des organisations intergouvernementales, non gouvernementales et gouvernementales et dans le secteur privé.
9. Les consultations ont préparé un document sur les problèmes, préoccupations et idées soulevés par les représentants en juin 1999 (voir le document de travail 1, "Aperçu préliminaire des problèmes de gouvernance identifiés par les représentants" (juin 1999)) et le groupe de travail a tenu sa première consultation avec les représentants fin juin.

Phase Deux—Discussion des problèmes et options

10. A la suite de cette réunion, le groupe de travail a demandé qu'il soit établi un document de discussion pour stimuler la réflexion sur les améliorations qui pourraient être apportées à la gouvernance du PAM. Ce document (voir le document de travail 2, "Problèmes recensés et options proposées pour renforcer la gouvernance du PAM") a été distribué aux missions permanentes en août 1999 et discuté lors de la deuxième consultation informelle, en septembre 1999.
11. En septembre 1999 également, le Directeur exécutif a constitué un "groupe de contact" composé de hauts fonctionnaires pour assurer la liaison avec le groupe de travail. Ce groupe était composé de Tun Myat (Président), Dianne Spearman, Alan Wilkinson et Mohamed Zejjari.
12. En octobre et novembre 1999, le groupe de travail a élaboré un autre document de discussion, intitulé *Livre bleu*, et a invité le groupe de contact à formuler des idées



touchant les instruments de gouvernance et de gestion qui seraient nécessaires pour appuyer une nouvelle approche de la gouvernance.

13. Le *Livre bleu* a été discuté d'abord par les représentants lors de la troisième consultation informelle, le 12 janvier 2000, puis lors de réunions distinctes de chaque liste électorale et enfin lors d'une quatrième consultation informelle, le 9 février.

Phase Trois—Formulation de conclusions et recommandations

14. Le groupe de travail a préparé un projet de rapport contenant ses conclusions et recommandations qui a été discuté par les listes électorales puis lors de la cinquième et dernière consultation informelle, le 31 mars.
15. Parallèlement, le groupe de contact a poursuivi ses travaux sur l'élaboration d'instruments de gouvernance et de gestion, avec l'assistance d'une équipe technique spéciale constituée à cette fin. Les consultants ont préparé un document d'information sur les tendances de la gouvernance dans d'autres secteurs (voir le document de travail 4—La gouvernance dans les secteurs intergouvernemental et non gouvernemental, le secteur des entreprises, et le secteur public: problèmes, objectifs et pratiques optimales) ainsi qu'un autre document d'information sur la gouvernance dans le secteur des organisations intergouvernementales (voir le document de travail 5—Gérer les tensions constructives: le défi de la gouvernance des organisations intergouvernementales).

Documents de travail

16. Cinq documents de travail ont été établis pour le groupe de travail.

Document de travail 1	Aperçu préliminaire des problèmes de gouvernance identifiés par les représentants (juin 1999)
Document de travail 2	Renforcement de la gouvernance du PAM: Problèmes recensés et options proposées pour renforcer la gouvernance du PAM (août 1999)
Document de travail 3	Livre bleu—Document de discussion sur la gouvernance du PAM (décembre 1999)
Document de travail 4	Problèmes, préoccupations et pratiques optimales dans le secteur non gouvernemental, le secteur des entreprises et le secteur public (avril 2000)
Document de travail 5	Gestion des tensions constructives — Les défis de la gouvernance des organisations intergouvernementales (avril 2000).

17. En outre, le Secrétariat a, sur la demande du groupe de travail, établi un document d'information sur le PAM intitulé "*Introducing WFP*".



ANNEXE II

LA GOUVERNANCE DU PAM

Statut

1. Le Programme alimentaire mondial (PAM) a été créé conjointement par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Le PAM est régi par son Statut, lequel est approuvé par ses organes de tutelle, l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO. Le Statut ne peut être modifié qu'avec l'approbation des organes de tutelle (voir ci-dessous le paragraphe 14 concernant le Statut).

Composition

2. La composition du PAM n'a pas été formellement arrêtée, mais les pays qui participent à ses différentes activités sont souvent appelés "Etats membres". Peut participer à la gouvernance du PAM tout Etat Membre de l'Organisation des Nations Unies ou de la FAO. Tout Etat membre de ces institutions souhaitant être élu à un siège de l'organe directeur—le Conseil d'administration—doit figurer sur l'une des cinq listes électorales (A à E) de l'Organisation des Nations Unies ou de la FAO; ces listes sont établies essentiellement sur une base géographique (voir l'appendice A du Statut).

Le Conseil d'administration

3. Aux termes du Statut, les organes du PAM sont: a) un Conseil d'administration et b) un Secrétariat (Article V du Statut).
4. Le Conseil d'administration du PAM est composé de 36 Etats Membres de l'Organisation des Nations Unies ou membres de la FAO élus par le Conseil économique et social et par le Conseil de la FAO parmi les Etats énumérés à l'appendice A du Statut, conformément à la répartition des sièges indiquée à l'appendice B (Article V a) du Statut).
5. Le Conseil d'administration est, d'une manière générale, soumis à l'autorité du Conseil économique et social et du Conseil de la FAO.
6. Dans le cadre du Statut, le Conseil est chargé de fournir un appui intergouvernemental au PAM, de définir ses grandes orientations et de superviser ses activités conformément aux indications de caractère général données par l'Assemblée générale des Nations Unies, la Conférence de la FAO, le Conseil économique et social et le Conseil de la FAO, ainsi que de veiller à ce que le PAM tienne compte des besoins et des priorités des pays bénéficiaires.
7. Les attributions du Conseil d'administration sont les suivantes:
 - aider à formuler et à coordonner les politiques d'aide alimentaire à court et à plus long terme;
 - assurer la supervision et la direction, au niveau intergouvernemental, de la gestion du PAM, et notamment:
 - suivre les performances du PAM et passer en revue la gestion et l'exécution de ses activités;
 - décider des plans stratégiques et financiers et des budgets;



- examiner, modifier si besoin est et approuver les programmes, projets et activités qui lui sont soumis par le Directeur exécutif, ces pouvoirs d'approbation pouvant être délégués par lui à ce dernier;
 - examiner, modifier si besoin est et approuver les budgets des programmes, des projets et des activités et passer en revue la gestion et l'exécution des programmes, des projets et des activités approuvés (paragraphe 2 de l'Article VI du Statut).
8. Le Conseil d'administration soumet à la session de fond du Conseil économique et social et au Conseil de la FAO un rapport annuel sur les programmes, projets et activités du PAM et sur les principales décisions du Conseil (paragraphe 3 de l'Article VI du Statut).
9. Le Conseil d'administration doit tenir une session annuelle et peut tenir les sessions ordinaires qu'il juge nécessaires. Exceptionnellement, il peut se réunir en session extraordinaire sur la demande écrite d'au moins un tiers de ses membres ou avec l'agrément d'un tiers de ses membres à la demande du Secrétaire général de l'ONU et du Directeur général de la FAO, ou à la demande du Directeur exécutif (paragraphe 5 de l'Article VI du Statut).
10. A l'heure actuelle, le Conseil tient une session annuelle en mai et trois sessions ordinaires: une en janvier ou février, une deuxième en mai immédiatement avant ou après la session annuelle et la troisième en octobre. La durée totale de ces sessions est en général d'environ 14 jours de réunion par an.

Le Secrétariat

11. Le Secrétariat a à sa tête le Directeur exécutif, qui est nommé pour un mandat de cinq ans par le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de la FAO après consultation avec le Conseil d'administration. Le Directeur exécutif peut être nommé à nouveau selon la même procédure pour un autre mandat au maximum (paragraphe 2 et 3 de l'Article VII du Statut).
12. Le Directeur exécutif est responsable de la dotation en personnel et de l'organisation du Secrétariat. Les hauts fonctionnaires de classe D-2 et de rang supérieur sont sélectionnés et nommés par le Directeur exécutif en accord avec le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de la FAO (paragraphe 5 de l'Article VII du Statut).

Statut, Règlement général, Règlement financier et Règles de gestion financière

13. Le PAM est régi par son Statut, son Règlement général, son Règlement financier et ses Règles de gestion financière.
14. Le **Statut** a été établi par l'organe directeur du PAM, c'est-à-dire le Conseil d'administration, lequel en a approuvé le projet et a soumis celui-ci à l'approbation de l'Assemblée générale des Nations Unies par l'intermédiaire du Conseil économique et social et à la Conférence de la FAO par l'intermédiaire du Conseil de cette organisation. Tout amendement au Statut doit être approuvé selon les mêmes procédures (Article XV du Statut), ce qui signifie que le Statut ne peut être modifié que tous les deux ans étant donné que la Conférence de la FAO, qui est l'organe directeur de cette organisation, ne se réunit que les années impaires.
15. Le **Règlement général** a été établi et peut être modifié par décision du Conseil d'administration du PAM, lequel le communique pour information au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO (paragraphe 1 de l'Article XV du Règlement général).



16. Le **Règlement financier** est établi par le Conseil d'administration, après avis du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) de l'ONU et du Comité financier de la FAO (paragraphe 5 de l'Article XIV du Statut). Le Règlement financier ne peut être modifié que selon la même procédure.
17. Les **Règles de gestion financière** sont établies par le Directeur exécutif du PAM et distribuées pour information au Conseil d'administration, au CCQAB et au Comité financier de la FAO (Article 2.2 du Règlement financier).

Questions financières

18. Pour toutes les questions touchant l'administration financière du PAM, le Conseil d'administration est tenu de solliciter l'avis du CCQAB et du Comité financier de la FAO.
19. Le Conseil d'administration est tenu d'assurer le suivi et la supervision détaillés, au niveau intergouvernemental, de tous les aspects du Fonds général du PAM, tandis que le Directeur exécutif est intégralement responsable de son fonctionnement et de son administration ainsi que de la gestion financière des activités du PAM et en rend compte au Conseil. Toutes les contributions au Programme sont versées au Fonds général du PAM et c'est par prélèvement sur celui-ci que sont couvertes toutes les dépenses d'administration et les dépenses opérationnelles du PAM. Le Fonds général comprend tous les fonds subsidiaires et comptes, comme le Compte d'intervention immédiate (CII) (Article XIV du Statut).
20. Bien que l'approbation d'une intervention proposée ait pour effet d'autoriser le Directeur exécutif à engager des dépenses, la mise en œuvre de l'opération demeure sujette à la réception de contributions appropriées.

Principaux rapports et documents soumis au Conseil d'administration

21. Différents rapports et documents sont présentés au Conseil d'administration pour information ou pour examen et approbation afin de l'aider à assurer la gouvernance du Programme. Certains de ces rapports sont présentés tous les ans et d'autres tous les deux ans, comme prévu par le Statut. Les principaux rapports sont énumérés ci-dessous, avec une indication de leur objet, de leur fréquence et des traits saillants de leur contenu.

Documents stratégiques

22. Le Plan stratégique et financier (qui doit être présenté conformément à l'Article VI du Statut et au paragraphe 2 de l'Article V du Règlement général) porte sur une période de quatre ans et est actualisé tous les deux ans. Le plan analyse l'environnement externe et interne dans lequel opère le PAM, propose des objectifs et des stratégies, indique les ressources nécessaires à l'exécution des projets et propose un programme de travail pour l'exercice suivant.

Documents de politique générale

23. A la demande du Conseil d'administration ou sur l'initiative du Secrétariat, les documents concernant les aspects généraux ou des aspects plus spécifiques des interventions, de la dotation en ressources, de la structure et de l'orientation du Programme sont présentés au Conseil aux dates déterminées par celui-ci lorsqu'il établit son programme de travail annuel. Ces documents ont notamment porté sur les politiques régissant les IPSR, les projets et les activités de développement, les aspects environnementaux des activités du PAM, les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme et la monétisation des produits.



Documents financiers

24. Tous les deux ans, le Conseil examine et approuve le ***budget du PAM***. Le budget est fondé sur le Plan stratégique et financier, met à jour les projections de ressources et définit dans leurs grandes lignes les activités devant être entreprises dans chaque catégorie au cours des deux années suivantes. Il contient des propositions de dépenses par grandes rubriques budgétaires, indique le taux de recouvrement des coûts d'appui indirect (CAI) sur le montant projeté des ressources qui sert à financer le budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP), l'objectif de financement du CII et le niveau du Fonds d'avances au titre des coûts d'appui directs (CAD).
25. Les années comprises entre la présentation de chaque budget biennal, le Conseil d'administration examine et approuve un ***rapport sur l'exécution du budget*** qui contient une comparaison des ressources reçues et des ressources escomptées ainsi que des dépenses du Programme et des besoins projetés, par catégorie d'activités et par poste du budget AAP.
26. L'année qui suit la fin de chaque exercice biennal, le Conseil d'administration reçoit les ***comptes vérifiés***, auxquels sont joints les ***commentaires du Commissaire aux comptes***, lesquels contiennent un état certifié des recettes et des dépenses du Programme et attestent que le Statut et le Règlement général ainsi que les décisions du Conseil d'administration ont été respectés.

Documents liés à l'obligation redditionnelle

27. Le Conseil d'administration reçoit tous les deux ans un ***Rapport du Bureau de l'Inspecteur général*** sur les enquêtes menées par celui-ci au sujet d'irrégularités, de suspicion de fraude ou d'autres situations semblables concernant les activités du PAM.
28. Des rapports sur les ***évaluations*** entreprises par le PAM au sujet de ses interventions sont communiqués au Conseil d'administration conformément au calendrier prévu dans le plan d'évaluation approuvé chaque année par le Conseil.
29. Il est également soumis chaque année au Conseil d'administration un ***Rapport sur les pertes de produits après livraison***.
30. Le Directeur exécutif soumet chaque année au Conseil d'administration des rapports concernant:
- les ***opérations d'urgence*** et les ***IPSR*** qu'il a approuvées conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués; et
 - les ***dérogations*** qu'il a approuvées, conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués, aux règles régissant l'acceptation des contributions lorsque les CAD et/ou les CAI doivent être couverts au moyen du Fonds général du PAM.
31. Le ***Rapport annuel du Directeur exécutif*** donne au Conseil d'administration, conformément au paragraphe 2 de l'Article VII du Règlement général, un tableau d'ensemble des activités opérationnelles du PAM, de la situation de ses ressources, des résultats des évaluations des programmes et des projets et des progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs et des politiques fixés par le Conseil.

Approbaton des interventions

32. Le Conseil d'administration examine et commente les ***Schémas de stratégie de pays*** selon le calendrier qu'il établit dans le Plan stratégique et financier.



33. les *programmes de pays* sont examinés et approuvés par le Conseil d'administration conformément au calendrier proposé dans le Plan stratégique et financier. L'approbation d'un programme de pays autorise le PAM à entreprendre les activités proposées et à engager les ressources sur les contributions reçues.
34. Le Conseil d'administration examine et approuve, selon que de besoin, les *propositions et les budgets concernant les IPSR et les activités de développement* (dans les cas où il n'a pas approuvé de programme de pays).

Délégations de pouvoirs au Directeur exécutif

35. Le Conseil d'administration a délégué au Directeur exécutif les pouvoirs ci-après, conformément au paragraphe 2 c) de l'Article VI du Statut:

Projets de développement

- Approbation des projets conformes à un programme de pays approuvé et réaffectation des ressources d'une catégorie d'activités à une autre dans le cadre du programme, jusqu'à concurrence de 10 pour cent des prévisions de dépenses au maximum, sous réserve que des ressources soient disponibles.
- Approbation de projets pour lesquels la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas trois millions de dollars, à l'exception des projets ci-après, qui doivent être soumis au Conseil:
 - projets complexes ou exigeant la coordination des activités d'un grand nombre d'institutions;
 - projets reposant sur des approches novatrices ou prévoyant des mesures pouvant prêter à controverse;
 - projets pour lesquels deux prolongations ou plus ont déjà été approuvées;
 - projets prévoyant la monétisation sur le marché libre d'une proportion importante (plus de 50 pour cent) de produits (non compris les ventes de produits du PAM en vue de l'achat de produits alimentaires devant être distribués directement, modalité que le CPA a, à sa vingt-quatrième session, en octobre 1987, considéré comme un échange de produits et non comme une monétisation).

Opérations d'urgence

- Toutes les opérations d'urgence pour lesquelles la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas trois millions de dollars, montant au-dessus duquel lesdites opérations doivent être approuvées conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO.

Interventions prolongées de secours et de redressement

- Approbation des interventions prolongées de secours pour lesquelles la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas trois millions de dollars.

Révisions des budgets de projet

- Approbation des révisions des budgets dans le cas desquels la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas trois millions de dollars ou 10 pour cent de la valeur des produits au moment de l'augmentation, si ce chiffre est inférieur.



- Approbation des révisions des budgets représentant plus de 10 pour cent de la valeur des produits alimentaires lorsque la valeur totale révisée de ces produits est inférieure à trois millions de dollars.

Le montant total des augmentations ainsi approuvées pour un pays pendant une année civile déterminée ne peut pas dépasser deux fois la valeur des projets que le Directeur exécutif est autorisé à approuver conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués.

