

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire  
du Conseil d'administration**

**Rome, 7-11 novembre 2005**

## **QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE**

**Point 4 de l'ordre du  
jour**

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2005/4-C/Rev.1**  
9 novembre 2005  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT FINAL SUR LE PROJET 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>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Président du Groupe sur la            M. Anthony Beattie  
gouvernance:

Sous-Secrétaire du Conseil            Mme E. Togbe-Olory            tél.: 066513-2917  
d'administration, PDB:

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2645).



## RESUME

Le groupe sur la gouvernance a été créé en mars 1999 pour étudier comment la gouvernance du PAM pourrait être renforcée pour suivre l'évolution du Programme et comment faire du Conseil un organe plus stratégique et plus efficace. Entre 2000 et 2005, le groupe a également examiné différentes questions ponctuelles concernant la gouvernance.

Le groupe sur la gouvernance a considéré que le Conseil était responsable de quatre cadres interdépendants: i) stratégie: définir le but et le rôle du PAM et élaborer une culture de gestion axée sur les résultats; ii) politiques générales: codifier les politiques du PAM et les revoir régulièrement dans le cadre de son programme de travail; iii) supervision: élaborer un Plan de gestion biennal, introduire la méthode "d'approbation tacite" des programmes de pays et déléguer des pouvoirs accrus au Directeur exécutif pour qu'il soit habilité à approuver des interventions prolongées de secours et de redressement d'une valeur inférieure à 20 millions de dollars E.-U.; et iv) obligation redditionnelle: élaborer un Rapport annuel sur les résultats, tirer les enseignements des pratiques optimales suivies par les organisations publiques et privées, élaborer des stratégies en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit, adopter les normes comptables internationales et revoir la fonction d'évaluation.

Le groupe a défini les fonctions du Conseil comme étant d'assurer le partage de l'information, de dégager un consensus et de prendre des décisions; il a recommandé d'avoir davantage recours aux consultations informelles et de discuter les questions stratégiques actuelles et futures au début de chaque session.

En ce qui concerne les réunions et la documentation du Conseil, le groupe sur la gouvernance a recommandé que l'ordre du jour annoté soit révisé pour indiquer les raisons pour lesquelles les différentes questions étaient portées à l'attention du Conseil et que les documents présentés à celui-ci pour information ne soient discutés que si le Président du Conseil considérait que cela ne représentait pas un gaspillage de temps. Le groupe a également recommandé qu'il soit publié une compilation générale des décisions prises immédiatement après les discussions ainsi qu'un procès-verbal des débats du Conseil. Les travaux de groupe ont débouché sur la publication de principes généraux concernant les documents du Conseil, aux termes desquels lesdits documents doivent comprendre un résumé et un projet de décision et ne pas dépasser un certain nombre de mots.

Le groupe sur la gouvernance a proposé, pour réduire le nombre de sessions et de jours de réunion du Conseil, de combiner sa session annuelle et sa deuxième session ordinaire, de maintenir la pratique des consultations sur les ressources et d'introduire un projet de programme de travail qui serait examiné chaque année. Ces propositions ont été adoptées.

De l'avis du groupe sur la gouvernance, les incidences des relations entre le PAM et ses organes de tutelle étaient une question importante qui devrait être examinée au moment opportun.



Le groupe a considéré que les tâches du Bureau consistaient à communiquer avec les listes, à veiller à ce que les questions évoquées lors des débats du Conseil qui appellent une suite soient dûment identifiées et à gérer la succession aux postes de Président et de Vice-Président du Conseil. À la suite des propositions formulées par le groupe sur la gouvernance, il a été introduit des programmes d'orientation à l'intention des nouveaux membres du Conseil du PAM et cette pratique a été imitée par d'autres organismes des Nations Unies.

Pour ce qui est de porter une appréciation sur les résultats des travaux du groupe sur la gouvernance, les auteurs considèrent que l'élaboration des cadres de stratégie, de politiques générales, de supervision et d'obligation redditionnelle reflétant les pratiques optimales suivies au plan international et dans le secteur privé constitue une amélioration considérable de la gouvernance du PAM et une base solide pour l'avenir. Les consultations informelles se sont traduites par une plus grande efficacité et ont facilité la recherche d'un consensus lors des sessions du Conseil, encore que celui-ci voudra peut-être demander que les documents soient distribués plus tôt. La déclaration concernant les questions stratégiques actuelles et futures que fait le Directeur exécutif lors des sessions du Conseil est généralement bien accueillie, mais le Conseil devra peut-être reconsidérer l'utilisation qui est faite de cette déclaration comme point de départ pour le débat général.

La qualité des documents du Conseil s'est considérablement améliorée à la suite du projet sur la gouvernance, mais il reste possible de réduire le volume —et par conséquent le coût— de la documentation du Conseil, ce qui aurait simultanément pour effet d'améliorer l'efficacité des débats de ce dernier.

Les indications élaborées concernant la participation aux réunions du Conseil n'ont eu qu'un impact limité: le groupe sur la gouvernance souhaiterait connaître les vues des membres du Conseil sur le point de savoir s'il conviendrait d'encourager une discussion plus interactive lors de ses sessions. La tradition qui existe au PAM de nommer un Vice-Président du Conseil pour un mandat d'un an avant d'assumer la présidence a aidé à assurer une direction de qualité des débats et par conséquent à améliorer l'efficacité des discussions du Conseil.

Le Conseil a avancé sur la voie de l'adoption d'une approche plus stratégique de la planification de son programme de travail annuel, mais le nombre de thèmes soumis à l'examen du Conseil —et par conséquent la durée et le coût des sessions— demeure élevé; l'examen annuel des activités réalisées au cours des 12 mois précédents n'a donné que des résultats limités. Une meilleure préparation pourrait améliorer la situation dans ces domaines.

La gouvernance du PAM et par conséquent la capacité de ce dernier de secourir les pauvres qui ont faim ont été renforcées par le partenariat extrêmement productif qui s'est établi entre le Conseil et le Secrétariat. Les auteurs terminent en déclarant que cela a été pour eux un honneur que d'aider le PAM à devenir l'une des institutions les mieux gouvernées du système des Nations Unies.

## PROJET DE DECISION\*

Le Conseil prend note des informations et des observations contenues dans le document "Rapport final sur le projet sur la gouvernance" (WFP/EB.2/2005/4-C/Rev.1).

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



---

## INTRODUCTION

1. Le présent document constitue le rapport final sur le projet sur la gouvernance qui a été approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2000. Le rapport évalue, faits à l'appui, la mise en oeuvre du Plan d'action approuvé par le Conseil à cette occasion et présente le résultat des travaux réalisés à la demande du Conseil sur des questions relatives à la gouvernance pendant la période de mise en oeuvre du projet original. Le rapport est essentiellement factuel; mais les principaux auteurs —le Directeur exécutif et le Président du groupe sur la gouvernance— terminent par une réflexion personnelle sur l'issue du projet et abordent les questions que le Conseil pourrait envisager de débattre.
2. Le projet sur la gouvernance a été supervisé par un groupe de membres du Conseil choisis parmi toutes les listes et constitué par le Bureau sous forme d'organe informel ad hoc. Ce groupe, initialement appelé groupe de travail sur la gouvernance entre 1999 et 2000, est devenu le groupe directeur sur la gouvernance entre 2001 et 2005. Dans le présent document, l'expression "groupe sur la gouvernance" est utilisée pour désigner l'un et l'autre. La composition du groupe entre 1999 et 2005 est indiquée à l'annexe I.

---

## HISTORIQUE

3. 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 États 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 l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), doivent désigner des représentants au Conseil afin de superviser la gestion du Programme. Ces arrangements, ainsi que les responsabilités formelles du Conseil, sont résumés dans l'annexe II au présent rapport.
4. Un groupe sur la gouvernance a été constitué en mars 1999 à la demande du Conseil en vue de formuler des idées et des recommandations tendant à renforcer la gouvernance du PAM. Chacune des cinq listes électorales régionales du Conseil a désigné un représentant<sup>1</sup>. Le groupe a été assisté dans ses travaux par des consultants du cabinet Mannot de Genève.
5. Le projet trouvait son origine dans les discussions officieuses qui avaient eu lieu entre le Directeur exécutif d'alors, Mme Catherine Bertini, et les membres du Conseil quant aux modalités qui permettraient de gouverner au mieux une organisation en mutation; l'intention était d'élaborer des idées pour faire du Conseil un organe plus stratégique, plus efficace et plus efficient. En outre, le projet, s'il était couronné de succès, pourrait constituer un modèle pour d'autres éléments du système des Nations Unies.
6. Les travaux de fond concernant le projet se sont déroulés entre mars 1999 et avril 2000. Pendant cette période, le groupe sur la gouvernance s'est réuni à dix occasions et a tenu cinq consultations informelles. Le groupe a notamment mené à bien un vaste processus de consultations avec les membres du Conseil et les observateurs, a passé en revue les pratiques optimales suivies par les organisations internationales, les entreprises et les organisations non gouvernementales (ONG) et a élaboré une série de documents de

---

<sup>1</sup> Décision 1999/EB.1/18 (voir annexe I). M. Anthony Beattie a été élu Président du groupe de travail; Mme Valerie Sequeira et Mme Susana Rico ont été chargées du Secrétariat.



discussion (voir annexe III). Le résultat de son travail a été le "Rapport du groupe de travail sur la gouvernance" qui a été soumis au Conseil à sa session annuelle de 2000.

7. Dans son rapport, le groupe a établi que le Conseil:
  - est composé de représentants d'États 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, comprenant un groupe de donateurs, de bénéficiaires et d'autres pays qui s'intéressent aux activités multilatérales du Programme;
  - a deux organes de tutelle;
  - collabore, en intervenant par leur intermédiaire, avec des gouvernements, des organisations et des communautés;
  - s'efforce de prendre ses décisions par consensus.
8. Le groupe a articulé son analyse et ses recommandations autour de cinq grandes rubriques:
  - les rôles de la gouvernance: définition des grandes orientations stratégiques et des politiques générales, supervision de la gestion du PAM 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.
9. Le Conseil a approuvé 22 des 23 recommandations formulées (annexe III)<sup>2</sup>, y compris un plan d'action pour mettre en oeuvre les recommandations convenues sur plusieurs cycles opérationnels successifs s'étendant sur les cinq années suivantes, c'est-à-dire jusqu'en 2005. Par la suite, en mars 2001, le Bureau du Conseil a décidé de reconstituer le groupe de travail sous forme de Groupe directeur officieux sur la gouvernance afin de superviser et de guider la mise en oeuvre des décisions concernant la gouvernance<sup>3</sup>. Pour faire le pendant, le Directeur exécutif a constitué un groupe de contact au sein du Secrétariat.
10. Pendant les cinq années qu'a duré la réalisation du projet sur la gouvernance, le Conseil a demandé au groupe sur la gouvernance d'examiner un certain nombre d'autres questions spécifiques connexes ayant surgi au sein du PAM ou à l'extérieur. Le présent rapport final sur le projet englobe par conséquent à la fois les recommandations approuvées par le

<sup>2</sup> Décisions 2000/EB.A/6 et 2000/EB./1. Recommandations j) à v) approuvées durant la session annuelle de 2000 et les recommandations a) et c) à i) approuvées durant la troisième session ordinaire de 2000. La recommandation b) "L'exposé de la mission du PAM doit être remanié..." n'a pas été approuvée (voir paragraphe 14).

<sup>3</sup> Note pour le dossier, réunion du Bureau du Conseil d'administration du 22 mars 2001.



Conseil en 2000 et les autres thèmes qui ont été renvoyés au groupe sur la gouvernance pendant la période comprise entre 2000 et 2005. La structure du rapport suit celle du rapport présenté au Conseil en 2000, comme indiqué au paragraphe 8 ci-dessus.

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

11. Le groupe sur la gouvernance a recommandé que le Conseil se considère responsable des quatre cadres indépendants:
  - 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 PAM.
  - Un cadre de supervision couvrant 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 i) tient le Directeur exécutif responsable de l'obtention des résultats convenus dans le Plan de gestion biennal, et ii) s'acquitte de sa propre obligation redditionnelle à l'égard des États membres et des organes de tutelle (Assemblée générale des Nations Unies et Conférence de la FAO).
12. De l'avis du groupe, les cadres susmentionnés devaient être considérés comme les éléments interdépendants et dynamiques de tout système de gouvernance et être appuyés par des "outils de gouvernance". L'élaboration de ces outils au cours de plusieurs cycles opérationnels a constitué l'élément central du plan d'action recommandé par le groupe.
13. La mise en oeuvre des quatre cadres susmentionnés est décrite ci-après.

### **Cadre stratégique**

14. Le cadre stratégique comportait des recommandations tendant à ce que la définition de la mission du PAM soit remaniée —ce qui n'a pas été approuvé par le Conseil, certains de ses membres considérant que cela pouvait mettre en lumière inutilement des divergences de vues concernant le rôle du PAM— la transformation du Plan stratégique et financier d'alors en un véritable Plan stratégique fondé sur les concepts à la base de la gestion axée sur les résultats, et l'organisation de temps à autre d'un colloque sur l'aide alimentaire afin de faciliter un processus de réflexion stratégique.
15. Le groupe sur la gouvernance a recommandé l'élaboration d'un plan stratégique: i) qui couvrirait un horizon temporel de quatre ans, actualisé tous les deux ans; ii) qui serait exclusivement consacré aux questions stratégiques, définies à la lumière des concepts de la gestion axée sur les résultats; iii) qui comporterait des mesures tendant à renforcer les capacités du PAM et les produits que le Programme pensait pouvoir obtenir; et être examiné par le Conseil au titre du point de son ordre du jour consacré aux politiques générales plutôt qu'aux questions financières et budgétaires.



16. Le Plan stratégique (2004–2007), approuvé par le Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 2003, a été le premier à refléter intégralement cette nouvelle approche. Il définissait le but et les cinq priorités stratégiques du Programme reliées aux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD); neuf priorités de gestion indiquant les mesures à adopter pour renforcer les capacités du Programme; et une série d'indicateurs de performance. Il comprenait également une analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des menaces; une large stratégie de mobilisation des ressources; et, pour la première fois, une matrice axée sur les résultats. Du fait, en partie, de la nouveauté de cette approche mais aussi parce que certaines des propositions figurant dans le Plan prêtaient à controverse, ce document a fait l'objet de quatre consultations informelles avant d'être approuvé.
17. Le Plan stratégique (2006–2009) qui lui a succédé, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2005, a marqué le prolongement de cette approche, outre qu'il traitait plus en détail de la contribution que le PAM entendait apporter à la réalisation des OMD et comprenait une nouvelle section sur la gestion des risques remplaçant la section précédemment consacrée à l'analyse des menaces.
18. Aux termes de l'article VI.2 (a) du Règlement général, le Conseil sert de tribune à des consultations intergouvernementales sur les politiques et programmes nationaux et internationaux d'aide alimentaire. Le groupe sur la gouvernance n'a pas été convaincu de la nécessité d'organiser régulièrement un forum mondial sur ce sujet et a par conséquent proposé, et le Conseil est convenu, que ce dernier devrait examiner l'opportunité de convoquer un tel colloque lorsqu'il passerait en revue chaque année le programme de travail pour l'année suivante (comme décrit au paragraphe 60 ci-dessous). Jusqu'à présent, le Conseil n'a pas considéré qu'un tel colloque devrait être organisé.

### **Cadre de politiques générales**

19. L'objectif, dans ce contexte, était de codifier les travaux accomplis au fil des ans par le PAM et son Conseil au sujet des questions de politique générale en rassemblant, éditant et simplifiant, selon qu'il conviendrait, les politiques existantes et en adoptant de nouvelles dispositions pour remédier à toute omission qui pourrait ainsi être apparue. Le recueil de politiques en résultant serait ensuite maintenu constamment à l'examen.
20. Le résultat de ce travail, la "Synthèse des politiques générales du PAM: un outil de gouvernance", a été approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2002<sup>4</sup>. Il s'agissait d'un document d'une vingtaine de pages résumant les politiques générales du Programme et les classant sous cinq grandes rubriques: développement, situations d'urgence, transition entre secours et développement, questions intersectorielles et ressources. Le Conseil a décidé que ce document devrait être mis à jour chaque année de manière à refléter les décisions qu'il avait adoptées sur de nouveaux thèmes.
21. En conséquence, une version mise à jour de la Synthèse des politiques générales du PAM (document de 24 pages), a été présenté au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 2003. Ce document était accompagné d'un autre rapport intitulé "Mise à jour de la synthèse des politiques générales du PAM: sujets de politique générale proposés au Conseil d'administration pour 2004–2005", comme suite à la demande qui avait été faite au Secrétariat d'identifier les lacunes des politiques existantes ou les

---

<sup>4</sup> En outre, le Secrétariat a présenté une note retraçant les origines de la synthèse des politiques indiquant les procédures suivies pour la préparer et proposant des mesures permettant au Conseil d'en poursuivre régulièrement l'examen. "Synthèse des politiques générales du PAM: Création et utilisation d'un outil de gouvernance" (WFP/EB.A/2002/5-A/2), 12 avril 2002.



politiques à revoir, en proposant les thèmes de caractère général qui devraient être examinés<sup>5</sup> pendant l'exercice biennal 2004–2005, conformément aux observations formulées par les membres du Conseil. La troisième version mise à jour de la synthèse des politiques générales du PAM a été présentée au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 2004 et la quatrième le sera à sa deuxième session ordinaire de 2005. Il a été convenu lors de la session annuelle du Conseil de 2002, que l'examen des politiques générales du Programme et des travaux à entreprendre à l'avenir dans ce domaine devrait se dérouler lors de la présentation du programme de travail à la session d'automne du Conseil de chaque année plutôt que dans le contexte de l'examen du Rapport annuel sur les résultats (comme initialement proposé par le groupe sur la gouvernance).

22. À la demande du Conseil, le Secrétariat tient maintenant une version électronique à jour de la synthèse des politiques générales du PAM sur les pages du site web du PAM consacrées au Conseil et aux politiques générales du Programme et y affiche les nouvelles décisions dès qu'elles ont été approuvées à chaque session du Conseil<sup>6</sup>. La version électronique contient des liens avec tous les documents mentionnés dans la synthèse des politiques générales.

### **Cadre de supervision**

23. Selon le groupe sur la gouvernance, le cadre de supervision devrait reposer essentiellement sur deux piliers: un Plan de gestion biennal indiquant les réalisations escomptées et les indicateurs de résultat, et une série de principes de programmation concernant les programmes de pays et les projets et les opérations réalisés en dehors du cadre constitué par les programmes de pays.
24. Le "Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004–2005", présenté au Conseil à sa troisième session ordinaire de 2003, était fondé sur un examen des pratiques optimales suivies par les autres organismes des Nations Unies ainsi que sur la présentation harmonisée des budgets adoptée par les autres fonds et programmes des Nations Unies. Le Plan indiquait les résultats escomptés, les indicateurs correspondants et les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre les activités prévues pour les deux premières années du Plan stratégique (2004–2007). Il indiquait les ressources nécessaires pour financer le budget opérationnel et les coûts d'appui connexes et reliait les activités opérationnelles et les activités de gestion aux priorités stratégiques et aux priorités de gestion du PAM.
25. S'écartant en cela sur un point important de la pratique antérieure, le Plan de gestion était défini en fonction des besoins, c'est-à-dire qu'il reflétait les ressources requises pour mettre en oeuvre les activités approuvées au cours des deux premières années du Plan stratégique pour 2004–2007. Précédemment, les budgets avaient été établis sur la base du niveau estimatif des ressources que l'on pensait pouvoir mobiliser plutôt que sur le niveau approuvé des activités. Le Conseil a été invité à prendre note du budget opérationnel/programme de travail ainsi qu'à approuver le budget AAP.
26. À sa troisième session ordinaire de 2003, le Conseil a demandé que des mises à jour périodiques du Plan de gestion lui soient présentées afin de suivre la mise en oeuvre des améliorations suggérées et l'exécution du plan. Quatre notes ont été présentées au Conseil pour information: la première à sa session annuelle de 2004, la deuxième à sa troisième

---

<sup>5</sup> Décision 2002/EB.A/3. Le Conseil a suggéré au Secrétariat des moyens pour améliorer, élargir et mettre à jour le document en consultation avec le groupe sur la gouvernance, et a demandé au Secrétariat de le compléter progressivement.

<sup>6</sup> Décision 2002/EB.A/4.



session ordinaire de 2004, la troisième à la première session ordinaire de 2005 et la quatrième à la session annuelle de 2005.

27. Le "Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007" sera examiné par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2005<sup>7</sup> après des consultations informelles tenues avec les États membres début septembre et fin octobre 2005. Le plan est plus concis que son prédécesseur mais est structuré de la même façon. Il contient les informations demandées par les organes directeurs et consultatifs lors de l'examen du premier plan et sa section III, qui contient le budget des services d'appui pour 2006–2007, a beaucoup changé. Le plan précédent présentait dans le détail, par unité administrative, les résultats que comptaient atteindre les principales unités. Cet exposé, bien qu'important pour la gestion de l'Organisation, est moins pertinent du point de vue de la gouvernance. Les résultats escomptés, par unité administrative, figurent dans un document de gestion interne.
28. Les travaux concernant les principes de programmation ont été très influencés par l'élaboration par les fonds et programmes des Nations Unies de pratiques communes dans le cadre des efforts d'harmonisation de la programmation par pays.
29. À sa troisième session ordinaire de 2002, le Conseil a approuvé la procédure harmonisée d'approbation des programmes de pays, sous réserve de plusieurs ajustements propres au PAM, comme cela est reflété dans le document intitulé "Examen de l'harmonisation des programmes et des processus de programmation concernant le cycle des programmes du PAM"<sup>8</sup>. Désormais, le Conseil examine les projets de programmes de pays à sa session annuelle au lieu des schémas de stratégie de pays qui existaient auparavant, et n'examine plus systématiquement la version finale des programmes de pays. Cette procédure a harmonisé la pratique du PAM et celle suivie par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA).
30. Les programmes de pays sont examinés sur la base d'une procédure "d'approbation tacite". Les amendements éventuellement convenus sont incorporés à la version finale du document, qui est affichée sur le site web externe du PAM après la session annuelle du Conseil. Le programme est considéré comme approuvé à la session d'octobre/novembre du Conseil à moins que cinq membres au moins ne demandent qu'il soit discuté plus avant, auquel cas le document est examiné plus en détail lors de cette session. Le document intitulé "Procédure d'approbation des programmes de pays", qui expose ces procédures, a été présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2003.
31. Le concept de programmation conjointe a été considérablement affiné dans la Note directive du Groupe des Nations Unies pour le développement sur la programmation conjointe publiée en mars 2004. Les nouveaux changements proposés sont maintenant reflétés dans le premier programme commun de pays élaboré pour le Cap-Vert, qui sera soumis aux quatre Conseils d'administration des fonds et programmes lors de leurs sessions d'automne cette année. Les discussions se poursuivent à New York au sujet des efforts de simplification et d'harmonisation et les Conseils des fonds et programmes seront invités le moment venu à examiner d'autres mesures dans ce sens.
32. À la suite des discussions qui ont eu lieu au sein du Bureau en 2002 quant à la façon dont le Conseil pourrait utiliser au mieux le temps dont il dispose, une procédure, à titre expérimental, a été mise en place lors de la troisième session ordinaire de 2002 du Conseil

---

<sup>7</sup> Programme de travail du Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2005–2006 WFP/EB.A/2005/11-A/Rev.1.

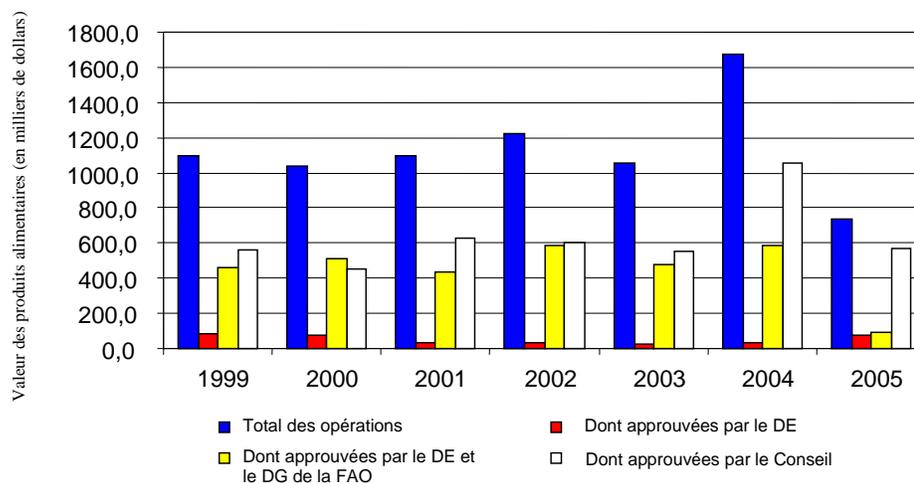
<sup>8</sup> Décision 2002/EB.3/3.



selon laquelle les questions opérationnelles à examiner sont regroupées par région introduites par le Directeur régional. Cette nouvelle approche a généralement été bien accueillie étant donné qu'elle permettait au Conseil de se faire une idée plus cohérente des problèmes qui se posaient dans les différentes régions, et elle a maintenant été intégrée aux modalités de travail usuelles du Conseil.

33. Pour ce qui est de la question des délégations de pouvoirs, le Conseil a approuvé à sa troisième session ordinaire de 2004 la proposition figurant dans le document "Augmentation des pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour l'approbation des opérations et des révisions budgétaires"; celle-ci tend à ce que le Directeur exécutif soit habilité à approuver les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) et les augmentations budgétaires des IPSR dont la valeur des produits alimentaires ne dépasse pas 20 millions de dollars<sup>9</sup>. L'intention était de permettre au PAM de mettre sur pied plus rapidement les opérations de secours requises, c'est-à-dire sans attendre une session du Conseil, et de permettre au Conseil de consacrer plus de temps à l'examen des questions stratégiques et thématiques et aux questions de politique générale. Ce changement devra être formellement reflété dans une version mise à jour de l'Appendice au Règlement général concernant les délégations de pouvoir au Directeur exécutif conformément à l'article VI.2 (c)<sup>10</sup>. Cette décision doit être revue à l'expiration d'un délai de deux ans, à la deuxième session ordinaire de 2006 du Conseil.
34. À la deuxième session ordinaire de 2005 du Conseil, le Secrétariat doit présenter une nouvelle proposition tendant à élargir les pouvoirs délégués au Directeur exécutif dans le document "Révision des pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour l'approbation des projets et des révisions budgétaires du portefeuille d'activités de développement"<sup>11</sup>. Si elle est approuvée, cette proposition aura également des répercussions sur la charge de travail du Conseil: les changements d'orientation des composantes des programmes de pays, à l'intérieur du cadre constitué par les activités approuvées, relèveraient des pouvoirs délégués au Directeur exécutif et ne seraient plus soumis à l'approbation du Conseil.

**Tableau 1: Valeur des produits alimentaires affectés aux opérations**



<sup>9</sup> Décision 2004/EB.3/33, WFP/EB.3/2004/15.

<sup>10</sup> L'Appendice du Règlement général—Délégation de pouvoirs au Directeur exécutif sera révisée en conséquence.

<sup>11</sup> WFP/EB.2/2005/11.



## Cadre d'obligation redditionnelle

35. Le principal pilier du cadre d'obligation redditionnelle est le nouveau Rapport annuel sur les résultats, basé sur le Plan de gestion biennal précédemment approuvé, qui est soumis au Conseil à sa session annuelle. L'intention du groupe de travail sur la gouvernance était que ce rapport remplace l'ancien Rapport annuel du Directeur exécutif; résume les conclusions des évaluations menées pendant l'année considérée afin de contribuer à la discussion concernant les résultats obtenus au niveau des réalisations et de l'impact des activités; et comporte, en annexe, les informations précédemment fournies dans des documents distincts sur les questions comme les pertes après livraison, le degré de financement des opérations et la suite donnée aux résolutions du Conseil économique et social. Ce système a été adapté sur certains points, comme décrit ci-dessous.
36. Le premier Rapport annuel sur les résultats de 2003 a été soumis à l'approbation du Conseil à sa session annuelle de 2004. Il constituait en quelque sorte un relais entre les périodes couvertes par deux plans stratégiques et deux budgets en évaluant les résultats de 2003 au regard du cadre stratégique originel et en essayant de déterminer, pour l'avenir, comment les résultats correspondraient aux nouvelles priorités stratégiques et priorités de gestion. L'intention était de donner au Conseil des informations sur les résultats de 2003 de deux points de vue distincts et de commencer à affiner l'approche suivie par le PAM pour élaborer des rapports sur les réalisations de l'année dans un cadre axé sur des résultats.
37. L'année 2004 a marqué une charnière dans l'application des nouveaux outils de gouvernance, étant donné que c'est la première année pendant laquelle ont été pleinement appliqués le Plan stratégique et le Plan de gestion biennal "nouvelle formule". Tel a été le cas aussi du Rapport annuel sur les résultats présenté au Conseil à sa session annuelle de 2005. Les discussions qui ont eu lieu entre le Secrétariat et le groupe sur la gouvernance au sujet de la structure du rapport ont dégagé trois principes, selon lesquels il convient: i) de mesurer les résultats à la lumière des nouvelles priorités stratégiques et priorités de gestion; ii) de faire une place de plus en plus large aux rapports au niveau des réalisations et des produits à mesure que les mécanismes et pratiques de gestion axée sur les résultats sont progressivement intégrés au PAM; et iii) de présenter les principales conclusions et les principaux enseignements tirés des évaluations. Le Rapport annuel sur les résultats de 2004 a été établi sur la base de tous ces principes et, pour la première fois, a complètement remplacé les rapports concernant les résultats dans la perspective des nouveaux mécanismes de gouvernance du PAM.
38. La question de savoir comment présenter les autres rapports au Conseil et aux organes de tutelle du PAM a été envisagée plus tard: à sa session annuelle de 2004, le Conseil a approuvé le document intitulé "Simplification des rapports soumis par l'Organisation au Conseil d'administration et aux organes de tutelle du PAM"<sup>12</sup>. Il s'agissait de regrouper trois rapports —la section II de l'ancien "Rapport annuel du Directeur exécutif", le "Rapport sur la suite donnée aux résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social" et le "Rapport d'avancement sur la résolution 56/201 de l'Assemblée générale: examen triennal des activités opérationnelles de développement"— en un seul "Rapport annuel au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO"<sup>13</sup>. Le Rapport sur les pertes après livraison et les rapports du Corps commun d'inspection devraient demeurer distincts. Le premier "Rapport annuel au Conseil économique et social et au

---

<sup>12</sup> WFP/EB.A/2004/5-F.

<sup>13</sup> WFP/EB.1/2005/4-C/Rev.1.



Conseil de la FAO" a été présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2005, en non à sa session annuelle, comme par le passé.

39. Le cadre d'obligation redditionnelle a encore été renforcé pendant la mise en oeuvre du projet sur la gouvernance par cinq importantes décisions du Conseil, à savoir: i) examiner les pratiques optimales recommandées en matière de mécanismes de supervision dans les secteurs public et privé; ii) demander au PAM d'élaborer une stratégie de gestion des risques; iii) inviter le Directeur exécutif à élaborer un programme en matière de contrôle interne; iv) jouer un rôle plus direct dans l'examen du programme de travail proposé par le Commissaire aux comptes; et v) passer en revue la gestion de la fonction d'évaluation. Ces décisions sont expliquées ci-dessous.
40. Les décisions concernant les trois premiers plans ont été l'aboutissement de l'examen par le Conseil du "Rapport du Bureau de l'Inspecteur général (2000–2001)"<sup>14</sup> à sa troisième session ordinaire de 2002. Le Conseil a discuté des mécanismes de contrôle interne et a prié le Secrétariat de lui soumettre un document à ce sujet. Le document établi comme suite à cette demande, intitulé "Les mécanismes de supervision: pratiques optimales"<sup>15</sup>, soumis au Conseil à sa troisième session ordinaire de 2003, comparait l'approche suivie par le PAM et les pratiques appliquées dans les secteurs public et privé ainsi que par les autres organismes des Nations Unies, le tout étant replacé dans le contexte plus large d'une discussion de la gouvernance de l'Organisation et de la gestion des risques.
41. L'examen de ce document par le Conseil a produit trois résultats. Tout d'abord le Directeur exécutif s'est engagé à introduire un programme de contrôle interne, qu'il prévoit de présenter en 2008, en même temps que les états financiers de l'exercice biennal 2006–2007. En second lieu, le Directeur exécutif a pris la décision, entérinée par le Conseil, de modifier la composition du Comité d'audit interne en désignant un président indépendant et une majorité de membres de l'extérieur et de membres spécialisés dans les finances, et d'aligner le mandat de ce Comité sur les pratiques optimales. Le Comité ainsi reconstitué a tenu sa première réunion en août 2004. Le Directeur exécutif envisage actuellement de modifier encore la composition du Comité d'audit, qui ne serait plus constitué que d'experts de l'extérieur; par ailleurs, un rapport du Comité d'audit du PAM sera présenté chaque année au Conseil par le Président du Comité<sup>16</sup>. En troisième lieu, le Conseil a décidé que le PAM devrait élaborer une stratégie de gestion des risques. Le projet de stratégie a été discuté lors d'une consultation informelle qui a eu lieu en mai 2005 et sera soumis à l'approbation du Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2005. Par ailleurs, le Secrétariat proposera au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2005 de mettre en oeuvre la recommandation présentée par le Commissaire aux comptes à la première session ordinaire de 2005 visant à ce que le PAM adopte des normes comptables internationales d'ici à 2008<sup>17</sup>.
42. À sa troisième session ordinaire de 2002, le Conseil a décidé de discuter avec le nouveau Commissaire aux comptes de l'idée tendant à ce que soient périodiquement publiés des rapports sur les questions de gestion à mesure que celles-ci surgissent pendant l'exercice biennal, plutôt que de les présenter ensemble en fin d'exercice. Dans le premier programme d'audit<sup>18</sup> pour l'exercice biennal 2002–2003, présenté au Conseil à sa première session

---

<sup>14</sup> WFP/EB.3/2002/5-F.

<sup>15</sup> WFP/EB.3/2003/5-D/1.

<sup>16</sup> WFP/EB.2/2005/5-H/1.

<sup>17</sup> WFP/EB.2/2005/5-C/1.

<sup>18</sup> Programme de travail du Commissaire aux comptes pour l'exercice biennal 2002-2003: Document du Commissaire aux comptes destiné au Conseil d'administration, février 2003 (WFP/EB.1/2003/5-B/1).



ordinaire de 2003, le Commissaire aux comptes est convenu de suivre cet arrangement en envisageant de présenter des rapports intérimaires au Conseil d'administration pendant l'exercice biennal et en adressant des lettres de gestion au Directeur exécutif lorsque les circonstances le justifieraient. Le premier de ces rapports a été soumis au Conseil à sa troisième session ordinaire de 2003. Conformément à la procédure modifiée, un rapport d'ensemble continue d'être soumis à l'examen du Conseil à la fin de l'exercice biennal en même temps que les états financiers et l'opinion d'audit, conformément au Règlement financier.

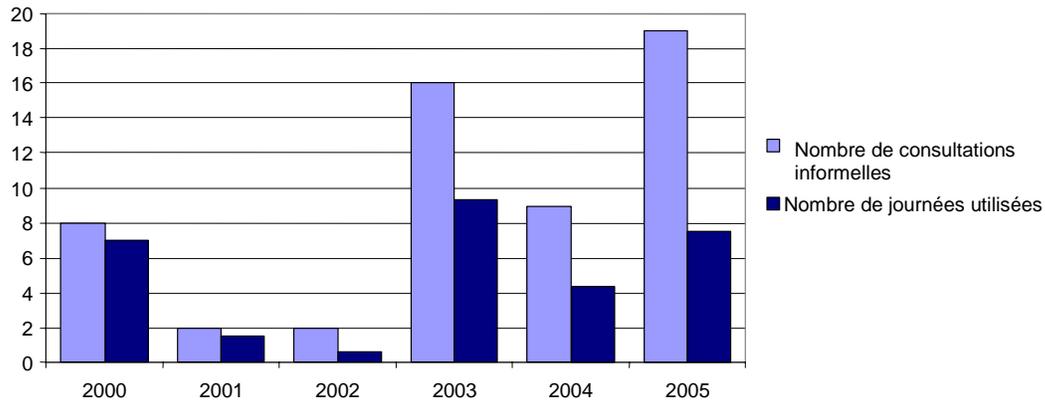
43. Après avoir examiné et approuvé le document contenant la "Politique du PAM en matière d'évaluation"<sup>19</sup> à sa troisième session ordinaire de 2003, le Conseil a décidé de prier le groupe sur la gouvernance d'examiner sur une base ad hoc différentes questions liées à la gestion des activités d'évaluation. Il en est résulté une proposition du Secrétariat, à laquelle le groupe a souscrit et que le Conseil a approuvé à sa session annuelle de 2005, tendant: i) à constituer un comité interne d'évaluation; ii) à organiser chaque année une consultation informelle sur l'évaluation (la première a eu lieu le 19 mai 2005); iii) à nommer un plus grand nombre de spécialistes de l'évaluation, y compris au poste de Directeur de l'évaluation; et iv) à renforcer le mécanisme d'examen par les pairs des études d'évaluation et de la fonction d'évaluation elle-même.

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

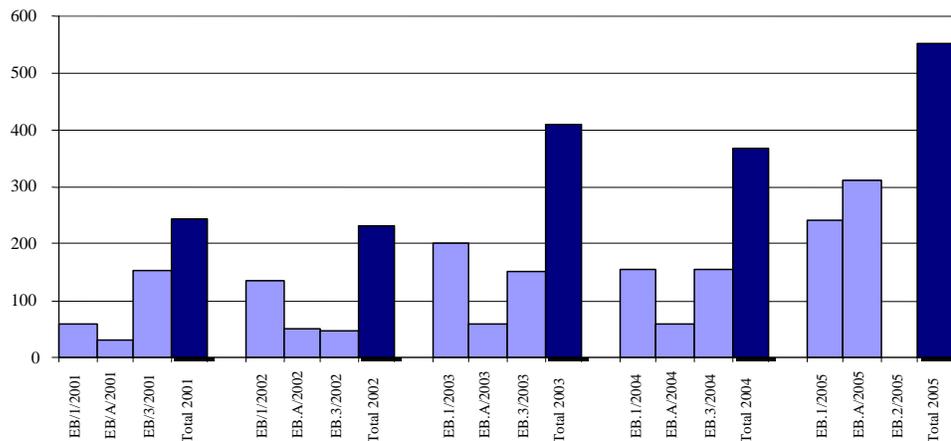
44. Le groupe sur la gouvernance a été d'avis que les travaux du Conseil pouvaient être rangés sous trois grandes fonctions: partage de l'information, dialogue et recherche d'un consensus et prise de décisions. Le groupe a relevé que le dialogue était un élément essentiel du processus décisionnel du Conseil, puisqu'il était tenu par son Règlement intérieur d'adopter ses décisions par consensus. S'agissant du dialogue et de la recherche du consensus, le groupe a recommandé que le Conseil ait davantage recours à des processus officiels de consultation sur les questions qui lui seraient ensuite soumises pour décision et que chaque session du Conseil commence par une discussion des questions stratégiques actuelles et futures que lancerait le Directeur exécutif.
45. La recommandation concernant les consultations informelles a été appliquée à partir de la troisième session ordinaire de 2000 dans le cadre de l'examen par le Conseil de son programme de travail pour l'exercice biennal suivant, ce qui était déjà une innovation recommandée par le groupe sur la gouvernance (voir paragraphe 60). La détermination des questions qu'il y aurait intérêt à discuter lors de telles consultations est désormais un aspect usuel de l'examen annuel par le Conseil de son programme de travail et des propositions à ce sujet sont formulées aussi bien par le Conseil que par le Secrétariat.
46. En 2000, avant que le Rapport sur la gouvernance soit présenté au Conseil à sa session annuelle, il y a eu huit consultations informelles. Entre l'approbation des recommandations formulées dans le rapport et septembre 2005, 48 consultations informelles ont eu lieu sur des questions extrêmement diverses (voir la liste à l'annexe IV). La durée des consultations a varié entre une heure et une journée entière, et de 40 à 80 représentants y ont participé. Le tableau 2 montre une tendance au regroupement de plusieurs consultations informelles la même journée pour utiliser au mieux le temps dont dispose le Conseil.

<sup>19</sup> WFP/EB.3/2003/4-C.



**Tableau 2: Consultations informelles et journées utilisées**

47. La recommandation tendant à ce que chaque session du Conseil commence par une brève discussion des questions stratégiques actuelles et futures lancée par le Directeur exécutif a été appliquée à partir de la première session ordinaire de 2001 et, comme les consultations informelles, cette discussion fait aujourd'hui partie des méthodes de travail du Conseil. Le temps qui a été consacré à ce point de l'ordre du jour pendant 14 sessions du Conseil a varié entre 30 et 312 minutes, avec une tendance à l'augmentation, comme le montre le tableau 3.

**Tableau 3: Discussion des questions stratégiques actuelles et futures**

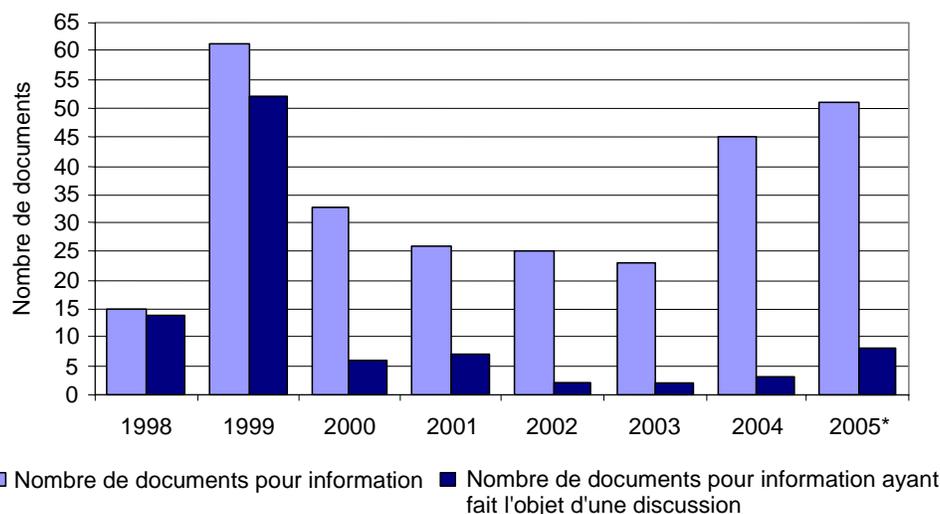
## LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE: REUNIONS ET DOCUMENTS

48. Sous cette rubrique, le groupe sur la gouvernance a formulé cinq recommandations dont certaines concernaient plus d'une tâche.



49. La première avait trait à l'ordre du jour annoté et à la suite à donner aux documents d'information. Il était proposé de modifier la façon dont l'ordre du jour annoté des réunions du Conseil était présenté de manière à indiquer les raisons pour lesquelles la question à l'examen était soumise au Conseil, c'est-à-dire pour information ou pour décision, et quels étaient les documents de référence pertinents. Les questions soumises au Conseil pour information ne devaient pas faire l'objet de discussions à moins qu'un de ses membres ne l'ait expressément demandé avant la réunion et que le Président fasse droit à cette demande, considérant que cela ne représenterait pas une perte de temps pour le Conseil.
50. Les deux éléments de cette recommandation ont été appliqués à compter de la première session ordinaire de 2001. Le tableau 4 montre qu'aucune tendance claire ne se dégage en ce qui concerne le nombre de documents d'information présentés ni le nombre de demandes tendant à ce qu'ils soient discutés (bien que ce dernier paraisse avoir augmenté peu à peu au cours des trois dernières années).

**Tableau 4: Présentation et discussion de documents d'information**



Note: Y compris les documents d'information établis pour la deuxième session ordinaire de 2005, à l'exclusion de leur discussion.

51. Depuis la création du Conseil du PAM, en 1996, ses délibérations étaient reflétées dans deux documents distincts, à savoir un document récapitulatif des décisions et les recommandations et un résumé des travaux, ce dernier document ayant pour objet de consigner les principaux points des débats du Conseil dont le Secrétariat devrait tenir compte pour appliquer les décisions et les recommandations du Conseil. Le groupe sur la gouvernance a recommandé quelques simplifications, à savoir établir une compilation globale de toutes les décisions, qui serait distribuée et adoptée immédiatement à la fin de la session (plutôt qu'une demi-journée plus tard), et publier le résumé des travaux dans la quinzaine suivant la session et l'adopter selon une procédure d'approbation tacite.
52. Ces recommandations ont été mises en oeuvre à la session annuelle de 2000 et sont appliquées avec succès depuis lors. Cependant, il s'est avéré impossible de publier le résumé des travaux du Conseil dans la quinzaine suivant la session. Il faut habituellement un mois pour éditer le résumé et le faire viser, après quoi le projet est soumis à l'examen du Rapporteur avant d'être communiqué aux membres du Conseil. Le projet est officiellement ratifié lors de la session suivante. Il ressort de l'application de cette procédure en vigueur



depuis fin 2000 que les membres du Conseil reçoivent habituellement le projet deux mois environ avant la session suivante et que les demandes de révision du projet sont rares.

53. La recommandation formulée par le groupe sur la gouvernance tendant à ce que les documents du Conseil soient présentés conformément à un format préétabli a abouti à un document du Secrétariat intitulé "Rationalisation des documents du Conseil"<sup>20</sup> proposant que tous les documents autres que les documents d'information comprennent un résumé et un projet de décision et que leur longueur soit limitée<sup>21</sup>.
54. Le Conseil a examiné cette question lors de l'examen de son programme de travail biennal à sa troisième session ordinaire de 2004 dans le contexte des efforts entrepris pour économiser le temps du Conseil et réduire le coût des services de traduction, et il a recommandé que la politique approuvée par le Bureau début 2004 sur une base provisoire soit maintenue. Dans la pratique, ces recommandations étaient appliquées déjà depuis la deuxième session ordinaire de 2003 du Conseil. L'annexe V montre le nombre moyen de pages et de documents par session de 2000 à 2005; on note une certaine amélioration qui reste cependant à confirmer.
55. À la fin de 2004, le Secrétariat a regroupé les changements résumés ci-dessus en une brochure intitulée *Principes applicables aux documents présentés au Conseil d'administration du PAM* comprenant également des recommandations concernant le style; cette brochure a été distribuée à l'ensemble du personnel du PAM au début de 2005.
56. La recommandation du groupe sur la gouvernance tendant à ce qu'il soit élaboré des notes d'information au sujet de la participation aux réunions a débouché sur l'élaboration des *Principes applicables aux réunions du Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial*, qui a été examiné par le Conseil à sa troisième session ordinaire de 2001. Ce document complète le Règlement intérieur du Conseil, résume l'approche générale de la gouvernance recommandée par le groupe et constitue un recueil de conseils sur la présidence du Conseil et la participation aux réunions de ce dernier. Ces Principes directeurs sont maintenant distribués dans le contexte du programme d'information et d'orientation organisé à l'intention des nouveaux délégués dont il est question au paragraphe 67. Un résumé des principes directeurs est envoyé aux participants en même temps que l'ordre du jour annoté de chaque session du Conseil; il est également disponible en session.

---

## LE PROGRAMME DE TRAVAIL ANNUEL

57. Le groupe sur la gouvernance a recommandé: i) que le nombre de sessions et de jours de réunion du Conseil (y compris pour les consultations informelles) soit réduit; ii) que le Conseil établisse son propre programme de travail (en décidant si des réunions d'information préalables à ces sessions sont nécessaires) et passe en revue ses activités au cours des 12 mois précédents; et iii) que les consultations sur les ressources se poursuivent.

---

<sup>20</sup> WFP/EB.1/2004/INF/7. La longueur des documents est limitée comme suit: documents de politique: 6 000 mots; documents financiers: 7 000 mots; autres documents: 4 000 mots. Pour les documents opérationnels: 6 000 mots pour les programmes de pays et les IPSR et 7 200 mots pour les IPSR régionales.

<sup>21</sup> Tout en reconnaissant que la qualité des documents du PAM était généralement bonne, le groupe sur la gouvernance a estimé qu'elle pouvait encore être améliorée et a recommandé que tous les documents présentés au Conseil indiquent clairement le contexte général dans lequel doit être replacée la question à l'examen, que les détails soient, dans la mesure du possible, renvoyés aux annexes, et que les documents fassent l'objet d'un processus interne de contrôle de qualité pour en faciliter la lecture.



58. La réduction du nombre de sessions du Conseil a dû attendre l'application d'autres recommandations concernant la gouvernance, en particulier celles concernant l'examen des programmes de pays (voir paragraphe 30). À sa troisième session ordinaire de 2004, le Conseil a décidé de ramener le nombre de ses sessions de quatre à trois par an, comme prévu dans le document intitulé "Réduction du nombre des sessions du Conseil d'administration"<sup>22</sup>, à partir de 2005. La deuxième session ordinaire et la session annuelle ont été combinées, de sorte qu'il y a désormais trois sessions par an: une en janvier/février, une en mai/juin et une en octobre/novembre. Le nombre total de jours de réunion aurait donc dû diminuer en 2005, mais tel n'a pas été le cas (voir annexe VI). Il est parfois prévu des consultations informelles avant une session du Conseil mais, par définition, elles ne font pas officiellement partie des débats de celui-ci.
59. La recommandation tendant à ce que le Conseil planifie son programme de travail et passe en revue ses propres activités est appliquée depuis la troisième session ordinaire de 2000 par le biais d'un examen annuel, en octobre/novembre de chaque année, du projet de programme de travail pour l'exercice biennal suivant. Simultanément, le Conseil est invité à examiner s'il y a lieu, le cas échéant, de tirer les enseignements de ses activités au cours des 12 mois précédents. Le projet de programme de travail de l'exercice biennal est fondé sur les questions soulevées lors des sessions du Conseil et sur des propositions du Bureau et du Secrétariat.
60. Des consultations sur les ressources ont continué d'être organisées en marge de chaque session du Conseil jusqu'en octobre 2003. Le Secrétariat ayant exprimé l'avis que ces consultations, sous leur forme traditionnelle, avaient perdu de leur utilité et devaient être remplacées par des discussions ad hoc sur des thèmes proposés par le Secrétariat ou le Conseil, le Bureau est convenu de suspendre cette pratique à compter de la première session ordinaire de 2004<sup>23</sup>. Depuis lors, des consultations informelles sur les ressources sont organisées selon que de besoin. Il y en a eu six en 2004 et, en 2005, il y en aura cinq au total.
61. Les réunions d'information préalables aux sessions du Conseil sont tombées en désuétude depuis le rapport présenté par le groupe sur la gouvernance en 2002; elles ont été remplacées par des consultations informelles sur des sujets spécifiques. Le Conseil conserve néanmoins faculté de décider d'organiser de telles réunions lorsqu'il examine son programme de travail pour l'exercice biennal en octobre de chaque année.

---

## **STRUCTURES DE LA GOUVERNANCE: LES ORGANES DE TUTELLE, LE CONSEIL, LE BUREAU, LES LISTES ELECTORALES ET LES REPRESENTATIONS PERMANENTES**

62. Au début des travaux sur les questions de gouvernance, des questions ont été soulevées à propos de ce qui est parfois appelé la double ascendance du PAM, et en particulier: i) 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; ii) du rôle joué par le Directeur général de la FAO dans l'approbation des opérations d'urgence; et iii) de la dualité du régime applicable aux budgets, aux comptes et à certaines autres questions, qui doivent être soumis à la fois à la FAO et à l'Organisation des Nations Unies et à propos desquels ces deux organisations doivent donner des avis. Le groupe sur la gouvernance a

---

<sup>22</sup> WFP/EB.A/2004/5-E.

<sup>23</sup> Note pour le dossier, réunion du Bureau du Conseil d'administration du 14 janvier 2004.



relevé que ces arrangements étaient coûteux et provoquaient des retards et, dans son rapport de 2000, il a recommandé au Conseil d'y revenir à une date ultérieure. Le groupe a analysé la question en début de 2005 et est parvenu à la conclusion qu'elle n'était pas prioritaire, avis auquel a ultérieurement souscrit le Bureau.

63. À sa première session ordinaire de 2002, le Conseil a demandé au groupe sur la gouvernance de passer en revue le processus selon lequel le Conseil est consulté par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et le Directeur général de la FAO à propos de la nomination du Directeur exécutif du PAM<sup>24</sup>. Le groupe a examiné cette question à la fin de 2004 et il sera rendu compte oralement de cet examen au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2005.
64. Le groupe sur la gouvernance a considéré que la principale tâche du Bureau était d'assurer la diffusion de l'information, dans les deux sens, entre le Conseil et les membres des listes électorales; de procéder à un examen à posteriori de chaque réunion du Conseil pour faire en sorte que toutes les questions auxquelles il devait être donné suite aient été correctement identifiées; et de préparer la succession aux postes de Président et de Vice-Président. Cette recommandation est conforme au Règlement intérieur, sauf en ce qui concerne la planification stratégique des activités du Conseil, question qui, selon le groupe sur la gouvernance, relevait des attributions du Conseil lui-même. Dans la pratique, et comme décrit ci-dessus, le Conseil a été d'accord avec le groupe sur la gouvernance et a agi en conséquence depuis 2001.
65. Devant l'éventualité d'un départ anticipé du Président du Conseil, en 2002, le groupe sur la gouvernance a examiné les procédures prévues par le Bureau concernant la préparation de la succession. Un document intitulé "Remplacement du Président ou d'autres membres du Bureau du Conseil d'administration pendant une année civile"<sup>25</sup> a été convenu par le groupe au début de 2005. Le Bureau continue d'examiner cette question.
66. Le groupe sur la gouvernance a recommandé que les réunions d'information des nouveaux membres du Conseil soient transformées en un Programme d'orientation. Le premier programme de ce type a eu lieu en octobre 2001 et il a été répété deux fois en 2002, une fois en 2003 et deux fois en 2004. Le programme d'orientation pour 2005 est prévu pour fin octobre. Il a été adapté à chaque session à la lumière de l'expérience acquise. D'une manière générale, ces programmes ont été très bien accueillis. Cette initiative a récemment été imitée par d'autres fonds et programmes des Nations Unies à la suite de la visite qu'ont fait à Rome en octobre 2003 les secrétaires des Conseils d'administration de New York.

## ÉVALUATION ET REFLEXION

### Les rôles de la gouvernance

67. La conclusion à laquelle nous sommes parvenus est que la mise au point des outils devant appuyer l'application des quatre cadres —stratégie, politiques générales, supervision et obligation redditionnelle— constitue une amélioration majeure dans la gouvernance du PAM. À notre avis, les outils en question soutiennent favorablement la comparaison avec les pratiques optimales suivies par d'autres organisations internationales et les entités du secteur public, et leur élaboration a été pour le Conseil et le Secrétariat une

<sup>24</sup> Décision 2002/EB.1/22.

<sup>25</sup> Note pour le dossier, réunion du Bureau du Conseil d'administration du 24 mai 2005.



précieuse occasion d'apprendre. En outre, ces outils constituent une excellente base pour l'évolution future du Programme. Les travaux accomplis dans le contexte du cadre d'obligation redditionnelle, qui, grâce au dialogue productif qui s'est instauré entre le Conseil, le Secrétariat et le Commissaire aux comptes, ont pris des proportions plus larges que les recommandations initiales acceptées par le Conseil en 2000, sont une source particulière de satisfaction. Pour autant que nous le sachions, le PAM est l'organisme du système des Nations Unies qui a aujourd'hui le plus avancé dans ce domaine.

### **Les fonctions de la gouvernance**

68. En ce qui concerne le partage de l'information, le dialogue et la recherche d'un consensus et la prise de décisions, notre appréciation est la suivante.
69. Les consultations informelles ont été un succès éclatant en termes d'efficacité, de recherche d'un consensus et d'amélioration des décisions. Elles ont toujours été suivies par un grand nombre de représentants et d'observateurs de toutes les Listes du Conseil; la qualité des exposés et de la discussion a été élevée; et il est évident que les thèmes traités lors des consultations informelles peuvent ensuite être examinés plus facilement et plus rapidement lorsque le Conseil en est officiellement saisi. Nous avons cependant relevé que ces consultations sont moins utiles lorsque les documents ne sont distribués qu'une journée à peu près avant la réunion. Lorsque tel est le cas, celles-ci sont davantage des réunions d'information qu'une instance de discussion, et il arrive qu'une autre consultation soit nécessaire pour discuter du fond de la question une fois que les représentants ont eu le temps de réfléchir. Le Conseil voudra peut-être adapter ses méthodes de travail en stipulant que tous les documents destinés aux consultations informelles doivent être distribués au moins une semaine à l'avance dans toutes les langues du Conseil.
70. La déclaration concernant les questions stratégiques actuelles et futures que fait le Directeur exécutif au début de chaque session du Conseil a été généralement bien accueillie et fait aujourd'hui partie de la pratique établie. La suggestion du groupe sur la gouvernance tendant à ce que la discussion soit brève a pour l'essentiel été perdue de vue, mais il nous semble que, dans la pratique, l'espoir qu'il a exprimé que la discussion soit un débat à bâtons rompus, instructive et utile, identifiant les questions qui doivent retenir l'attention, s'est matérialisé. L'on constate cependant que ce point de l'ordre du jour a tendance à devenir une occasion pour les personnalités invitées et les délégations de faire des déclarations générales, et le Conseil voudra peut-être discuter de la question de savoir si c'est véritablement à ce stade des débats que doivent avoir place de telles déclarations.

### **Les processus de gouvernance**

71. L'introduction de la règle selon laquelle les documents d'information ne sont pas discutés à moins que le Président ait préalablement été convaincu de l'utilité d'une telle discussion a, à notre avis, contribué à améliorer l'efficacité des débats du Conseil et constitue un progrès utile sur la voie d'un "ordre du jour agréé", c'est-à-dire d'une formule selon laquelle le Conseil est tenu informé mais décide des questions dont il entend discuter.
72. La structure, la qualité et le style des documents du Conseil se sont beaucoup améliorés à la suite du projet sur la gouvernance. À notre avis, aussi bien les auteurs que les éditeurs ont constamment réussi à ce que les documents examinés par le Conseil soient bien raisonnés et charpentés. Il semble néanmoins que les documents continuent d'être trop longs et peut-être trop nombreux (voir paragraphe 76). La rédaction, la traduction, la reproduction, et la distribution des documents coûtent cher. Les assimiler constitue une charge particulièrement lourde pour les membres du Conseil et les observateurs qui ne peuvent pas compter sur de nombreux collaborateurs, ce qui les met dans une situation



désavantagée. Il s'ensuit que réduire la quantité de papier contribuerait beaucoup à améliorer l'efficacité, à condition bien entendu que la qualité n'en souffre pas. Nous suggérons: i) que la limite comprise entre 4 000 et 7 200 mots, selon le type de document (voir paragraphe 54), soit rigoureusement observée, sauf dans le cas du Plan stratégique, du Plan de gestion pour l'exercice biennal et du Rapport annuel sur les résultats; ii) que tous les documents indiquent, dans une note de bas de page, le nombre de mots qu'ils contiennent; et iii) que le Secrétariat distribue au début de chaque session un tableau indiquant combien de documents doivent être présentés au titre de chaque point de l'ordre du jour, le nombre de mots/pages de ces documents et le nombre de documents distribués dans les délais.

73. Les indications élaborées au sujet de la participation aux réunions du Conseil n'ont, à notre sens, eu qu'un impact limité. Il nous semble que les interventions sont plus courtes et plus factuelles qu'elles ne l'étaient généralement, mais l'équilibre entre les déclarations préparées à l'avance, parfois au nom de listes ou de groupes, et les interventions répondant aux questions soulevées lors de la discussion laisse encore à désirer. Comme le Groupe sur la gouvernance l'a souligné dans son rapport initial de 2000, il conviendrait, nous semble-t-il, de faire pencher la balance vers une discussion plus interactive. Nous souhaiterions connaître l'avis des membres du Conseil et savoir s'ils sont d'accord sur ce point et, dans l'affirmative, quelles seraient les mesures qui pourraient être adoptées à cette fin.
74. L'efficacité et l'efficacité des débats du Conseil dépendent directement du Président. Il n'est pas inutile, à ce propos, de rappeler que, dans son rapport initial, le groupe sur la gouvernance a souligné ce qui suit: "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". Le PAM est aidé à cet égard par sa tradition, unique parmi les fonds et programmes des Nations Unies, consistant à désigner un Vice-Président du Conseil pour un mandat d'un an avant d'assumer la Présidence, ce qui constitue une préparation inappréciable à la direction des débats du Conseil. Cela a été l'un des aspects de la gouvernance du PAM qu'ont le plus admiré les secrétaires des Conseils d'administration du PNUD, de l'UNICEF et de l'UNFPA lorsqu'ils sont venus à Rome observer la session du Conseil en octobre 2003.

### **Programme de travail annuel**

75. Selon notre évaluation de l'expérience des cinq dernières années, le Conseil a adopté une approche plus stratégique de la planification de ses activités, comme recommandé par le groupe sur la gouvernance, mais il reste encore à faire. Entre autres, cela a un impact direct sur le nombre des questions qui doivent être examinées chaque année et par conséquent sur la durée et le coût des sessions. De même, l'examen auquel il est procédé chaque année des activités réalisées par le Conseil au cours des 12 mois précédents n'a guère suscité d'observations utiles. Il nous paraît que ces deux tâches pourraient être accomplies de manière plus satisfaisante si elles étaient mieux préparées à l'avance, éventuellement sur la base d'un examen du Bureau, avec l'assistance du Secrétariat.



---

## CONCLUSIONS

76. À la fin du rapport qu'il a présenté au Conseil en 2000, le Groupe sur la gouvernance a indiqué: "..., dans leur ensemble, [ses recommandations] 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." Cette conviction a, à notre avis, été corroborée par le partenariat remarquable et productif qui s'est établi entre le Conseil et le Secrétariat pour mettre en œuvre le plan d'action au cours des cinq années écoulées. Nous pensons que le PAM peut à juste titre se vanter d'être l'une des institutions les mieux gouvernées —peut-être la mieux gouvernée— du système des Nations Unies et cela a pour nous été un grand honneur que d'avoir la possibilité de contribuer à ce résultat.



**ANNEXE I**

<b>COMPOSITION DU GROUPE SUR LA GOUVERNANCE 1999–2005</b>		
Liste A	M. Yohannes Tensue M. Ahmed Hachemi M. Medi MOUNGUI	Mars 1999–Avril 2000, Novembre 2003 Janvier 2003–Juillet 2003 Février 2004–Avril 2005
Liste B	M. Adnan Bashir Khan M. Govindan Nair	Mars 1999–Juillet 2003 Novembre 2003–Novembre 2005
Liste C	M. Juan Siles M. Miguel Barreto M. Alfredo Nestor Puig Pino	Mars 1999 Avril 2000–Février 2004 Décembre 2004–Novembre 2005
Liste D	M. Anthony Beattie	Mars 1999–Novembre 2005
Liste E	M. Igor Shapovalov M. Milan PAKSI	Mars 1999–Avril 2000 Décembre 2004–Novembre 2005



**ANNEXE II****ANNEXE II DU RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL  
SUR LA GOUVERNANCE (WFP/EB.A/2000/4-D)****LA GOUVERNANCE DU PAM****Statut**

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**

La composition du PAM n'a pas été formellement arrêtée, mais les pays qui participent à ses différentes activités sont souvent appelés "États membres". Peut participer à la gouvernance du PAM tout État Membre de l'Organisation des Nations Unies ou de la FAO. Tout État 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**

Aux termes du Statut, les organes du PAM sont: a) un Conseil d'administration et b) un Secrétariat (Article V du Statut).

Le Conseil d'administration du PAM est composé de 36 États 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 États énumérés à l'appendice A du Statut, conformément à la répartition des sièges indiquée à l'appendice B (Article V a) du Statut).

Le Conseil d'administration est, d'une manière générale, soumis à l'autorité du Conseil économique et social et du Conseil de la FAO.

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.

Les attributions du Conseil d'administration sont les suivantes:

- i) aider à formuler et à coordonner les politiques d'aide alimentaire à court et à plus long terme;
- ii) 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;
- iii) 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;
- iv) 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).

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).

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).

À 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**

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).

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**

Le PAM est régi par son Statut, son Règlement général, son Règlement financier et ses Règles de gestion financière.

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.

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).



Le *Règlement financier* est établi par le Conseil d'administration, après avis du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) de l'Organisation des Nations Unies 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.

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**

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.

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).

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**

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**

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**

À 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

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).

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.

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

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.

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.

Il est également soumis chaque année au Conseil d'administration un ***Rapport sur les pertes de produits après livraison***.

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.

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.

## Approbation des interventions

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.



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.

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**

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.



<b>ANNEXE III: LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT INITIAL SUR LA GOUVERNANCE</b>		
<b>Recommandations du groupe sur la gouvernance et référence</b>	<b>Date à laquelle la mesure correspondante a été soumise au Conseil; document et référence (lorsqu'elle existe)</b>	<b>Paragraphes pertinents</b>
Travaux préparatoires réalisés par le groupe de travail sur la gouvernance: documents de travail.	<p>Identification par les représentants, en juin 1999, de la liste préliminaire des questions soulevées par la gouvernance.</p> <p>Problèmes recensés et options proposées pour renforcer la gouvernance du PAM, août 1999.</p> <p>Livre Bleu—Document de discussion concernant la gouvernance du PAM, décembre 1999.</p> <p>La gouvernance dans les secteurs intergouvernemental et non gouvernemental, le secteur des entreprises et le secteur public: problèmes, objectifs et pratiques optimales, avril 2000.</p> <p>Gérer les tensions constructives—Le défi de la gouvernance des organisations intergouvernementales, avril 2000.</p>	6
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	<p>Voir les mesures adoptées concernant les recommandations b) à w)</p> <p>Décisions et recommandations de la session annuelle du Conseil d'administration (approbation des recommandations k) à w)), 2000/EB.A/6.</p> <p>Décisions et recommandations de la troisième session ordinaire du Conseil d'administration (approbation des recommandations a) et c) à j)), 2000/EB.3/1.</p> <p>Suivi de la décision du Conseil d'administration 2000/EB.A/6 sur la gouvernance (y compris incidences juridiques), WFP/EB.3/2000/3-A.</p> <p>Mesures prises et prévues pour mettre en oeuvre les décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance, WFP/EB.2/2001/INF/10.</p> <p>Modifications des articles VI.1 et X.2 (a) du Règlement général du PAM, WFP/EB.A/2001/4-D.</p> <p>Amendements au Règlement financier du PAM, WFP/EB.A/2003/6-C/1.</p>	11–13
L'exposé de la mission du PAM devrait être remanié	Non approuvée	14
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	<p>Plan stratégique et financier (2002–2005), WFP/EB.A/2001/5-B/1.</p> <p>Plan stratégique (2004–2007), WFP/EB.3/2003/4-A/1.</p> <p>Plan stratégique (2006–2009), WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1.</p> <p>La gestion axée sur les résultats au PAM: prochaines étapes, WFP/EB.3/2003/INF/9.</p> <p>Rapport intérimaire sur la gestion axée sur les résultats, octobre 2001, WFP/EB.3/2001/4-A.</p>	15–17
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	Mesures prises et prévues pour mettre en oeuvre les décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance, WFP/EB.2/2001/INF/10.	18



<b>ANNEXE III: LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT INITIAL SUR LA GOUVERNANCE</b>		
<b>Recommandations du groupe sur la gouvernance et référence</b>	<b>Date à laquelle la mesure correspondante a été soumise au Conseil; document et référence (lorsqu'elle existe)</b>	<b>Paragraphes pertinents</b>
Les déclarations de politique générale du PAM devraient être codifiées et reproduites dans un recueil	Synthèse des politiques générales du PAM: un outil de gouvernance, WFP/EB.A/2002/5-A/1. Synthèse des politiques générales du PAM: version mise à jour (octobre 2004), WFP/EB.3/2004/4-F.	19–22
La pertinence du cadre de politiques générales ainsi codifiées devrait être évaluée régulièrement dans le Rapport annuel d'exécution	Synthèse des politiques générales du PAM: création et utilisation d'un outil de gouvernance, WFP/EB.A/2002/5-A/2. Mise à jour de la Synthèse des politiques générales du PAM, WFP/EB.3/2003/10-A/2.	21
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	Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004-2005, WFP/EB.3/2003/5-A/1, WFP/EB.3/2003/5-A/1/Corr.1. Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004-2005, WFP/EB.A/2005/6-E/1.	24–27
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	Examen de l'harmonisation des programmes et des processus de programmation concernant le cycle des programmes du PAM, WFP/EB.3/2002/4-B. Procédure d'approbation des programmes de pays, WFP/EB.2/2003/INF/6. Augmentation des pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour l'approbation des opérations et des révisions budgétaires, WFP/EB.3/2004/12-C, WFP/EB.3/2004/12-C/Corr.1. Bilan d'étape de la mise en oeuvre de la résolution 56/201 de l'Assemblée générale (y compris un programme de travail sur l'harmonisation et la simplification des règles et procédures), WFP/EB.3/2002/INF/21.	28–34
Il devrait être élaboré un Rapport annuel d'exécution.	Rapport annuel sur les résultats de 2003, WFP/EB.A/2004/4-A, WFP/EB.A/2004/4-A/Corr.1. Rapport annuel sur les résultats de 2004, WFP/EB.A/2005/4. Rapport annuel au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO, WFP/EB.1/2005/4-C/Rev.1.	35–37
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.	Voir les mesures adoptées, surtout pour l'application des recommandations c), e), h) et i). Suivi de la décision du Conseil d'administration 2000/EB.A/6 sur la gouvernance (y compris incidences juridiques), WFP/EB.3/2000/3-A. Mesures prises et prévues pour appliquer les décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance, WFP/EB.2/2001/INF/10.	



<b>ANNEXE III: LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT INITIAL SUR LA GOUVERNANCE</b>		
<b>Recommandations du groupe sur la gouvernance et référence</b>	<b>Date à laquelle la mesure correspondante a été soumise au Conseil; document et référence (lorsqu'elle existe)</b>	<b>Paragraphes pertinents</b>
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.	Session annuelle de 2000 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil	44–45
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.	Première session ordinaire de 2001 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil	47
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.	Première session ordinaire de 2001 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil	49
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.	Première session ordinaire et troisième session ordinaire de 2001 du Conseil d'administration Principes applicables aux réunions du Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial, WFP/EB.1/2001/4-B. Principes applicables aux réunions du Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial, WFP/EB.3/2001/4-C.	56
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.	Session annuelle de 2000 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil (en fait, mesures appliquées depuis 1996)	51–52
Les documents du Conseil devraient suivre une présentation prescrite.	Première session ordinaire de 2004 du Conseil d'administration Rationalisation des documents du Conseil, WFP/EB.1/2004/INF/7. Principes applicables aux documents soumis au Conseil d'administration, 2005.	53
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.	Session annuelle de 2004 du Conseil d'administration Réduction du nombre des sessions du Conseil d'administration, WFP/EB.A/2004/5-E.	57–58



<b>ANNEXE III: LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT INITIAL SUR LA GOUVERNANCE</b>		
<b>Recommandations du groupe sur la gouvernance et référence</b>	<b>Date à laquelle la mesure correspondante a été soumise au Conseil; document et référence (lorsqu'elle existe)</b>	<b>Paragraphes pertinents</b>
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.	Troisième session ordinaire de 2000 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil.	59
Les consultations sur les ressources devraient se poursuivre.	Session annuelle de 2000 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil (il n'y a plus eu de consultations après 2003).	60
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.	Remplacées par des consultations informelles, voir la recommandation k).	61
Les problèmes liés à la double tutelle du PAM devraient être examinés au moment opportun.	Session annuelle de 2000 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil.	62
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 à 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.	Session annuelle de 2000 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil.	64–65
Les réunions d'information des nouveaux membres du Conseil devraient être transformées en un programme d'orientation proprement dit.	Session annuelle de 2000 du Conseil d'administration Pas de documents soumis au Conseil.	66
<b>Autres questions</b>		
Établissement des rapports de l'Organisation	Simplification des rapports soumis par l'Organisation au Conseil d'administration et aux organes de tutelle du PAM, WFP/EB.A/2004/5-F. Rapport annuel au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO, WFP/EB.1/2005/4-C/Rev.1.	38



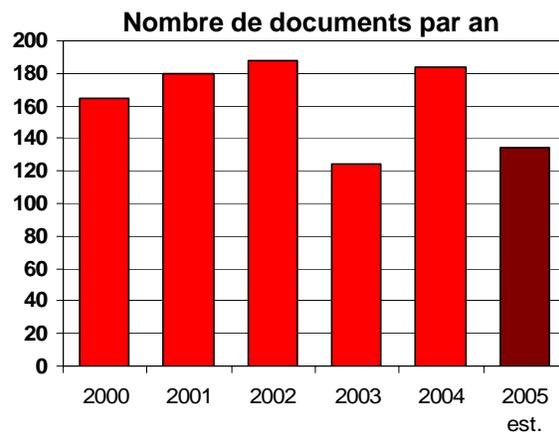
<b>ANNEXE III: LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES DANS LE RAPPORT INITIAL SUR LA GOUVERNANCE</b>		
<b>Recommandations du groupe sur la gouvernance et référence</b>	<b>Date à laquelle la mesure correspondante a été soumise au Conseil; document et référence (lorsqu'elle existe)</b>	<b>Paragraphe pertinent</b>
Supervision	Rapport du Bureau de l'Inspecteur général (2000–2001), WFP/EB.3/2002/5-F. Les mécanismes de supervision: pratiques optimales, WFP/EB.3/2003/5-D/1. Programme de travail du Commissaire aux comptes pour l'exercice biennal 2002–2003, WFP/EB.1/2003/5-B/1. Rapport du Commissaire aux comptes sur l'examen de la gouvernance du Programme alimentaire mondial, dans: Rapport du Commissaire aux comptes sur les questions de gestion, WFP/EB.3/2004/5-A/1. Rapport annuel du Comité d'audit du PAM, WFP/EB.2/2005/5-H/1. Normes comptables internationales, WFP/EB.2/2005/5-C/1.	39–42
Évaluation	Rapport sur la gestion de l'évaluation, WFP/EB.A/2005/5-E.	43
Nomination du Directeur exécutif	Pas de documents soumis au Conseil	63

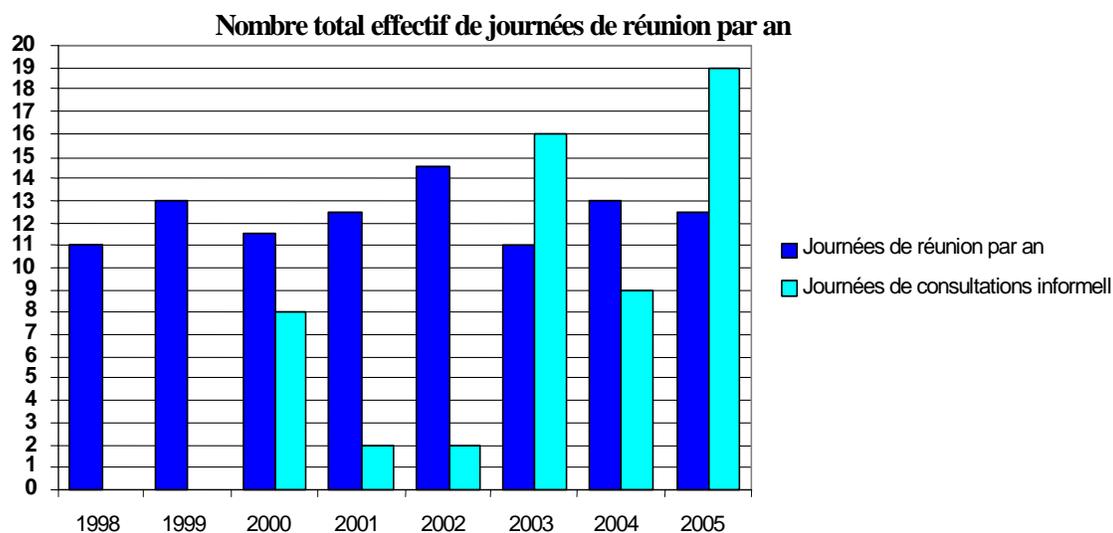


## ANNEXE IV

<b>CONSULTATIONS INFORMELLES 2000–2005</b>		
<b>Année</b>	<b>date</b>	<b>Thème</b>
2000	12 janvier	Gouvernance
	9 février	Gouvernance
	16 mars	Questions humanitaires
	27 mars	Système de mobilisation des ressources et Convention relative à l'aide alimentaire
	31 mars	Gouvernance
	5 avril	Gouvernance
	10 avril	Gouvernance
	16 mai	Système de mobilisation des ressources
2001	17 janvier	Création d'un groupe de travail pour la liaison avec les organismes humanitaires
	4 avril	Réflexion axée sur les résultats
2002	2 octobre	Examen des rapports normalisés sur les projets soumis aux donateurs
	16 décembre	Listes D et E (questions stratégiques)
2003	8 janvier	Listes A et C (questions stratégiques)
	14 janvier	Dotations en ressources et financement à long terme Questions stratégiques
	5 février	Questions stratégiques
	5 mars	Dotations en ressources et financement à long terme
	28 mars	Questions liées au cadre de politiques financières Plan stratégique (2004-2007)
	16 mai	Liste C (Plan stratégique (2004–2007))
	28 mai	Canevas du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005 et budgétisation à base zéro Plan stratégique (2004-2007)
	22 juillet	Plan stratégique (2004–2007)
	23 septembre	Plan stratégique (2004–2007) Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005 Examen des procédures de l'Organisation
	14 octobre	Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005
	20 novembre	Rapport intérimaire sur l'Examen des procédures de l'Organisation
2004	14 janvier	Rapport intérimaire sur l'Examen des procédures de l'Organisation
	8 avril	Collecte de fonds
	5 mai	Donateurs émergents Donateurs du secteur privé
	13 juillet	Renforcement des capacités locales et régionales Élargissement de la base des donateurs

<b>CONSULTATIONS INFORMELLES 2000–2005</b>		
<b>Année</b>	<b>date</b>	<b>Thème</b>
	24 septembre	Renforcement des capacités locales et régionales
	7 décembre	Contraintes auxquelles sont soumis les donateurs et préfinancement
	13 décembre	Cadre financier pour la réalisation de la priorité stratégique 5 du Plan stratégique (2004–2007)
2005	17 janvier	Examen des procédures de l'Organisation Exposés en vue de la réunion conjointe des Conseils d'administration du PNUD/UNFPA/UNICEF/PAM Proposition du PAM concernant l'application de taux multiples pour les TTEM
	18 janvier	Cadre financier pour la mise en oeuvre de la PS 5
	4 avril	Assurance contre la famine
	26 avril	Liste B (Plan stratégique (2006–2009))
	27 avril	Liste A (Plan stratégique (2006–2009))
	28 avril	Listes D et E (Plan stratégique (2006–2009)) Liste C (Plan stratégique (2006–2009))
	10 mai	Plan stratégique (2006–2009)
	19 mai	Évaluation Politique de gestion des risques Le financement, clé de l'efficacité
	1er septembre	Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007
	22 septembre	Directives relatives au droit à l'alimentation Opérations mises en oeuvre après le tsunami
	23 septembre	Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2009 Normes comptables internationales Projet d'assurance-sécheresse pour l'Éthiopie
	27 octobre	Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2009 Approche commune des programmes de pays

**ANNEXE V****Nombre moyen de pages par session du Conseil**

**ANNEXE VI****Nombre total de journées de réunions du Conseil en 1998–2005,  
y compris pour les consultations informelles**

Note: Les réunions achevées avant midi sont comptées pour une demi-journée seulement. Il n'y a apparemment pas eu de consultations informelles en 1998 et 1999. Seule la durée effective des consultations informelles est prise en compte; 8 heures = 1 journée.

---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PDB	Secrétariat du Conseil d'administration
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance