

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

Session annuelle
du Conseil d'administration

Rome, 27 - 30 mai 1996

REFORMES ET MESURES DE REVITALISATION ADOPTÉES PAR LE PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

Point 6 de l'ordre
du jour

F

Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.A/96/6/Rev.1

4 juin 1996

ORIGINAL: ANGLAIS

REFORMES ET MESURES DE REVITALISATION

Le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateur sont donc invités à apporter leur exemplaire personnel en séance et à ne pas demander d'exemplaires supplémentaires.

-
1. Le présent document et son Annexe, préparés à la demande du Conseil d'administration qui en saisira le Conseil économique et social (ECOSOC) et le Conseil de la FAO, donne une idée de l'ampleur de l'action réformatrice menée par le PAM ces dernières années. Depuis 1990, le PAM s'est engagé dans un processus de réforme continu; il s'est adapté au changement à bien des égards, qu'il s'agisse d'intervenir après des crises majeures ou de les prévenir.
 2. L'Annexe présente, sous forme de tableau récapitulatif, les grands domaines où sont appliquées ces réformes, les principales initiatives qui ont présidé à leur mise en oeuvre et les résultats obtenus. Le processus de réforme touche des secteurs tels que l'administration générale, les politiques et les objectifs du Programme, la définition du mandat du PAM, la planification stratégique et financière, l'efficacité opérationnelle et les ressources et le financement à long terme du PAM; de telles réformes ont nécessité, entre autres, l'instauration de mesures visant à améliorer l'efficacité des opérations, la gestion des finances et des ressources humaines et l'appui apporté au Conseil d'administration.
 3. Ces résultats ont été obtenus grâce au dialogue ouvert et constructif qui s'est engagé entre les Membres de l'organe directeur et le Secrétariat. Les mesures adoptées par le Secrétariat font pendant aux décisions du Conseil d'administration.
 4. Le Programme veillera à ce que le processus de réforme se poursuive.



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clés	Résultats obtenus
<p>Réforme constitutionnelle (1990-91)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail de l'organe directeur • Sessions extraordinaires de l'organe directeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Eclaircissement du statut du PAM et de ses liens avec l'Organisation des Nations Unies et avec l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO); mise au clair des pouvoirs de l'organe directeur. • Modification de la composition de l'organe directeur et du nombre de ses membres. • Redéfinition et renforcement des pouvoirs et des responsabilités du Directeur exécutif, y compris les responsabilités financières. • Directeur exécutif responsable devant l'organe directeur de la gestion des fonds du PAM. • Approbation d'un nouveau Règlement financier. • Adoption de nouvelles dispositions régissant la mise en train et l'approbation des opérations d'urgence. • Réformes ci-dessus approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies et par la Conférence de la FAO, sur recommandation de l'ECOSOC et du Conseil de la FAO. • Entrée en vigueur des nouvelles dispositions à compter du 1er janvier 1992.
<p>Mise au point du mandat du PAM (1993/94)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des politiques, objectifs et stratégies du PAM, en collaboration étroite avec les Etats Membres et le personnel du PAM 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du mandat du PAM adoptée par l'organe directeur. • Calendrier et enchaînement des réformes approuvées par l'organe directeur pour les deux années suivantes.

ANNEXE



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes

Initiatives clefs

Résultats obtenus

Remaniement de la réforme constitutionnelle (1994/95)

- Groupe de travail de l'organe directeur sur les suites données aux résolutions 47/199 et 48/162 de l'Assemblée générale des Nations Unies.

- Transformation du CPA en Conseil d'administration; réduction du nombre des membres de l'organe directeur, qui passent de 42 à 36; modification de la répartition géographique des sièges du Conseil; modification du mandat du PAM; introduction de l'approche-programme.

- Entrée en vigueur des nouvelles dispositions à compter du 1er janvier 1996.

Ressources et financement à long terme du PAM (1994/95)

- Instauration d'études quantitatives des coûts

- Les coûts de soutien indirects y ont été calculés pour chacune des grandes catégories d'activités du PAM. L'organe directeur a adopté un nouveau barème des redevances sur la base des conclusions de ces études.

- Groupe de travail des Etats Membres chargé d'étudier les options concernant les ressources et le financement à long terme du PAM.

- Adoption de nouvelles modalités visant à garantir une base de ressources stable et fiable, un recouvrement intégral des coûts et une meilleure transparence.

- Entrée en vigueur des nouvelles dispositions à compter du 1er janvier 1996, à titre expérimental.

- Règles générales et Règlement financier en cours de révision pour tenir compte du nouveau modèle de financement; entrée en vigueur le 1er janvier 1998.

- Consultations régulières avec les Etats membres sur les besoins et les déficits alimentaires prévus au titre des opérations d'urgence, des interventions prolongées en faveur de réfugiés, des projets de développement et des opérations spéciales

Planification stratégique et financière (1995)

- Intégration de la planification stratégique et financière.

- Adoption, par l'organe directeur, du Plan stratégique et financier pour 1996-99, composé comme suit:

- perspectives stratégiques pour les quatre années considérées;



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
Planification stratégique et financière (suite)		<ul style="list-style-type: none"> - renvoi clair aux décisions de politique adoptées par l'organe directeur; - aperçu de l'ensemble des activités et des opérations du PAM; - différents scénarios possibles en fonction du niveau d'activités du PAM, par grande catégorie (projets de développement; interventions prolongées en faveur de réfugiés; opérations d'urgence); - budget administratif et de soutien au programme (ASP) flexible; - définition de cinq grandes priorités dans le domaine des opérations et de la gestion; - modalités d'application des grandes décisions de politique: retrait progressif/fermeture de certains bureaux de pays, introduction de l'approche-programme.
Budget administratif et de soutien au programme (ASP) 1996-1997	<ul style="list-style-type: none"> • Budget élaboré à partir du Plan stratégique et financier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation du budget à croissance nominale négative proposé. • Décisions budgétaires correspondant clairement aux décisions stratégiques.
Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992-96)	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes visant à renforcer la gestion financière et améliorer la transparence. 	<ul style="list-style-type: none"> • A la demande du Directeur exécutif, le Commissaire aux comptes a examiné les procédures de contrôle et les responsabilités financières des bureaux de pays, et en a fait rapport. Un grand cabinet international d'experts-conseils a effectué une étude analytique qui propose des solutions à court et à long terme débouchant sur un programme d'amélioration de la gestion financière.



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (suite)</p> <p>– Services de contrôle</p> <p>– Ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un grand Programme d'amélioration de la gestion financière. • Améliorer la transparence et le contrôle. • Mettre le personnel en conditions de relever les défis à venir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Refonte des procédures d'exécution (mobilisation des ressources, gestion des projets, allocations et financements, achats et transport) et des services (comptabilité, gestion de trésorerie et ressources humaines). • Recrutement d'administrateurs des finances dans les bureaux de pays et au siège. • Achèvement du plan stratégique d'information, première étape en cours d'exécution. • Introduction de mécanismes visant à réduire les coûts des voyages. • Doublement des effectifs du Bureau de la vérification intérieure des comptes. • Création du Bureau de l'inspection et des enquêtes. • Redéfinition de l'éventail des qualifications du personnel. • Mise à jour du profil des candidats à recruter. • Instauration de nouvelles dispositions contractuelles visant à adapter les effectifs aux besoins, notamment dans le cadre des opérations d'urgence. • Elaboration de directives et d'objectifs visant à parvenir à une juste répartition géographique des ressources humaines et à une représentation hommes/femmes équilibrée. Grâce à ces mesures, le PAM a vu ses effectifs féminins augmenter notablement au cours des quatre dernières années. • Mise en place d'un système d'optimisation des prestations professionnelles applicable à l'ensemble du personnel.



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clés	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des moyens d'intervention rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversion de certains postes de fonctionnaires internationaux en postes de fonctionnaires nationaux, ce qui a permis d'accroître le nombre de postes et d'améliorer les perspectives de recrutement de femmes en provenance de pays en développement • Les activités de formation du personnel se sont développées de manière spectaculaire; elles comprennent entre autres des programmes de formation dans le domaine des urgences, entrepris conjointement avec d'autres organisations des Nations Unies • Mise en place d'un Groupe directeur sur les perspectives de carrière • Création d'Equipes d'intervention rapide (mobilisées, par exemple, pour l'opération au Rwanda/Burundi) • Mise en place d'une Equipe renforcée d'intervention logistique lors de crises d'urgence (ALITE). Evaluation des moyens logistiques et élaboration de plans d'urgence. • Dispositifs spéciaux permettant d'affecter rapidement du personnel sur place et d'envoyer du matériel dans de brefs délais. • Mise en place anticipée de réserves stratégiques de produits alimentaires et de matériel logistique à Nairobi (Kenya) et à Pise (Italie). • Services groupés de logistique conçus en collaboration avec les donateurs. • Utilisation des moyens de la défense nationale ou de la protection civile dans le cadre d'opérations d'urgence complexes.
<p>– Amélioration de l'efficacité des opérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des moyens d'intervention rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversion de certains postes de fonctionnaires internationaux en postes de fonctionnaires nationaux, ce qui a permis d'accroître le nombre de postes et d'améliorer les perspectives de recrutement de femmes en provenance de pays en développement • Les activités de formation du personnel se sont développées de manière spectaculaire; elles comprennent entre autres des programmes de formation dans le domaine des urgences, entrepris conjointement avec d'autres organisations des Nations Unies • Mise en place d'un Groupe directeur sur les perspectives de carrière • Création d'Equipes d'intervention rapide (mobilisées, par exemple, pour l'opération au Rwanda/Burundi) • Mise en place d'une Equipe renforcée d'intervention logistique lors de crises d'urgence (ALITE). Evaluation des moyens logistiques et élaboration de plans d'urgence. • Dispositifs spéciaux permettant d'affecter rapidement du personnel sur place et d'envoyer du matériel dans de brefs délais. • Mise en place anticipée de réserves stratégiques de produits alimentaires et de matériel logistique à Nairobi (Kenya) et à Pise (Italie). • Services groupés de logistique conçus en collaboration avec les donateurs. • Utilisation des moyens de la défense nationale ou de la protection civile dans le cadre d'opérations d'urgence complexes.



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction de l'approche-programme. • Amélioration des mécanismes d'alerte rapide/ planification préalable/atténuation des effets des catastrophes 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier de présentation des programmes de pays adopté par le Conseil d'administration, à compter de la session de mai 1996. • Analyse et cartographie de la vulnérabilité mises en oeuvre dans certains pays clefs. • Intégration de stratégies d'atténuation des catastrophes à l'intérieur des programmes de pays. • Renforcement de la gestion prévisionnelle, y compris le transport et la logistique. • Renforcement notable des opérations de suivi dans le monde entier. • Simplification des procédures d'approbation des opérations d'urgence
<p>• Pouvoirs délégués aux bureaux de pays.</p> <p>• Augmentation des achats alimentaires dans les pays en développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du rapport coût-efficacité des activités de transport et de logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'un nouveau système de comptabilité analytique permettant d'associer les allocations de ressources à des activités spécifiques. • Simplification des procédures de mobilisation des ressources et des rapports établis à l'intention des donateurs sur les dépenses de TTEM. • Modification des pouvoirs délégués aux bureaux de pays, et notamment décentralisation des responsabilités budgétaires. • Réorganisation de certains services au siège pour rendre plus efficace le soutien aux bureaux de pays. • Renforcement des capacités d'achat au sein des bureaux de pays, mise en place de nouvelles procédures et délégation d'un surcroît de pouvoirs à ces bureaux.



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clés	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (suite)</p> <p>- Appui efficace à l'organe directeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur usage de la technologie. • Méthodes de travail et rentabilité améliorées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Installation d'une nouvelle infrastructure et réduction des coûts. • Aménagement, au siège du PAM, d'une nouvelle salle de réunion (de nature à faciliter les échanges de vues) du Conseil d'administration au siège du PAM. • Amélioration de la qualité des documents (plus grande concision, meilleure traduction). • Réduction des délais de distribution de la documentation. • Diminution de 70 pour cent des coûts des réunions et de la documentation, qui sont passés de 8,0 millions de dollars en 1992-93 à 2,4 millions de dollars en 1996-97.
<p>Ressources allouées en priorité aux pays et aux populations les plus démunis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décision de fournir au moins 90 pour cent de l'aide au développement du PAM aux pays à bas revenu et à déficit alimentaire et au moins 50 pour cent aux pays les moins avancés d'ici 1997. • Retrait progressif de l'aide alimentaire dans certains pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • En 1996, 89 pour cent des ressources au développement du PAM ont été alloués aux pays à bas revenu et à déficit alimentaire et 48 pour cent aux pays les moins avancés. • Mise en place de plans de désengagement de l'aide du PAM au développement dans 20 pays d'ici la fin de 1997 et dans cinq autres d'ici la fin de 1999. Exécution en cours.
<p>Coordination (1991-96)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec d'autres institutions pour améliorer l'efficacité des opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Echange de lettres avec le HCR définissant la répartition des tâches entre les deux organisations pour les opérations de réfugiés. Lettres signées en 1991.



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes

Initiatives clés

Résultats obtenus

Coordination (suite)

- Mémorandum d'accord signé avec le HCR en 1994; révision en cours de discussion.
- Discussions avec l'UNICEF afin de mettre au point un mémorandum d'accord définissant la répartition des tâches entre les deux organisations lors d'interventions d'urgence humanitaires.
- Mémorandums d'accord établissant les modalités de collaboration entre le PAM et les principales ONG avec lesquelles il opère dans le cadre d'opérations d'urgence humanitaires.
- Consultations périodiques avec les principales ONG partenaires du PAM sur des questions d'intérêt commun.
- Echange de lettres avec le Comité international de la Croix-Rouge/sociétés du Croissant Rouge définissant les modalités de collaboration.
- Collaboration avec plus de 1 000 ONG sur le plan opérationnel.
- Appui au Département des affaires humanitaires (DAH).
- Appui au système de coordinateur résident.
- Détachement de fonctionnaires expérimentés du PAM aux bureaux du DAH à Genève et à New York et détachement de fonctionnaires à des postes de coordinateur du DAH.
- Envoi d'une directive à tous les bureaux de pays du PAM soulignant l'importance du système des Coordinateurs résidents et la nécessité d'y souscrire pleinement.



ASPECTS MARQUANTS DES REFORMES ENTAMEES PAR LE PAM

Programme des réformes

Initiatives clefs

Résultats obtenus

Coordination (suite)

- Suite à une enquête menée auprès de ses bureaux de pays, le PAM a présenté à l'Administrateur du PNUD des propositions visant à renforcer le système des Coordinateurs résidents.
 - Le fonctionnaire du PAM responsable d'un bureau de pays peut être nommé Représentant du PAM dans ce pays. Proposition approuvée par l'organe directeur (la question doit encore être examinée par l'ECOSOC et le Conseil de la FAO et par l'Assemblée générale et la Conférence de la FAO).
 - Nominations de trois fonctionnaires du PAM à des postes de Coordinateur résident.
 - Introduction de mentions relatives à la faim et à la malnutrition dans les déclarations de principe et les programmes d'action.
 - Présentation, à la Quatrième conférence mondiale sur les femmes, d'une série d'engagements d'ordre politique et opérationnel.
 - Etablissement d'une équipe spéciale au sein du PAM pour garantir l'application des engagements en faveur de la cause des femmes.
 - Présentation d'un document dans le cadre du Sommet mondial de l'alimentation.
- Appui aux grandes initiatives des Nations Unies, notamment:
 - Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement
 - Conférence internationale sur la nutrition
 - Conférence internationale sur la population et le développement
 - Sommet mondial pour le développement social
 - Quatrième conférence mondiale sur les femmes
 - Conférence sur la faim et la pauvreté
 - Sommet mondial de l'alimentation

