

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 22 - 26 octobre 2001

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Point 4 de l'ordre du
jour

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.3/2001/4-C
12 septembre 2001
ORIGINAL: ANGLAIS

PRINCIPES APPLICABLES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

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 présenté au Conseil d'administration pour examen.

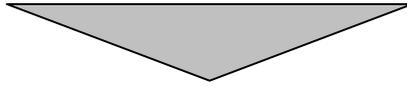
Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter le fonctionnaire du PAM mentionné ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Secrétaire du Conseil d'administration et M. T. Yanga tél.: 066513-2603
Chef du Service des affaires
interorganisations (REC):

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



Projet de décision



Le Conseil a pris note des Principes applicables aux réunions du Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial (WFP/EB.3/2001/4-C).



HISTORIQUE

1. Début 1999, le Conseil d'administration a lancé une initiative de renforcement de la gouvernance du Programme alimentaire mondial. Le Groupe de travail du Conseil sur la gouvernance a soumis ses conclusions et recommandations au Conseil d'administration à sa session annuelle en mai 2000.
2. Suite à cette session et à une recommandation formulée par le Groupe de travail, le présent document —qui expose les principes directeurs applicables aux réunions— a été élaboré. Après l'avoir examiné à sa première session ordinaire de 2001, le Conseil a décidé d'évaluer les principes directeurs à sa troisième session ordinaire de 2001 et de statuer s'il convenait ou non d'y apporter d'autres modifications.

OBJET

3. L'objet du présent document est de fournir aux délégués des États membres et aux dirigeants du PAM un recueil de suggestions pratiques pour la présidence des travaux et la participation aux sessions du Conseil d'administration. Il devrait être considéré comme un texte d'accompagnement du Règlement intérieur du Conseil d'administration.
4. Une fois adoptés, les présents principes seront intégrés dans le programme de présentation et d'orientation à l'intention des délégués. En outre, un récapitulatif sera distribué avec les documents établis pour la session. Le Président pourra souhaiter rappeler les points clés des principes directeurs dans son exposé liminaire.
5. Au cours de l'initiative sur la gouvernance, les débats ont été très fournis sur le rôle du Conseil d'administration dans la gouvernance du PAM et sur celui des délégués dans l'exercice de leurs doubles attributions de gouvernance du PAM et de représentation de leurs gouvernements. Le présent document tente donc de récapituler l'approche générale de la gouvernance telle qu'elle a été discutée et continue de l'être par le Conseil d'administration.

PREMIERE PARTIE—PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Les rôles respectifs de gouvernance et de direction

6. Dans son rapport au Conseil d'administration, le Groupe de travail sur la gouvernance a noté que "l'organe principal de gouvernance du PAM est son Conseil d'administration, institué par l'Assemblée générale des Nations Unies par sa résolution 48/162 de 1993. Celle-ci prévoit que les États membres des Nations Unies, agissant par le truchement des organes de tutelle que sont l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO, nomment des représentants au Conseil d'administration pour superviser la direction du Programme".



7. Les travaux et les responsabilités du Conseil sont étroitement liés aux attributions de la direction, mais en sont en même temps bien distincts. Les rôles de la gouvernance et de la direction sont résumés ci-après:

Domaines	Rôle de la gouvernance	Rôle de la direction
Fixer l'orientation générale	Penser de manière stratégique, <i>prendre l'initiative et décider</i> des politiques et des stratégies	Penser de manière stratégique, <i>soumettre et élaborer</i> des politiques et des stratégies
Administrer l'organisation	<i>Superviser</i> l'administration de l'organisation, notamment en décidant de la répartition des ressources dans le cadre d'un programme de travail et budget et assurer la conformité aux stratégies et aux politiques convenues	<i>Gestion</i> de l'organisation et de ses programmes
Obligation redditionnelle	Évaluer les résultats et <i>veiller à</i> l'obligation redditionnelle vis-à-vis des États membres et des organes de tutelle	Évaluer les résultats et <i>exercer</i> l'obligation redditionnelle vis-à-vis des organes de tutelle
Processus de gouvernance	<i>Administration</i> de ses propres processus de gouvernance	<i>Soutien</i> des processus de gouvernance

8. À sa troisième session ordinaire en octobre 2000, le Conseil d'administration a approuvé les propositions révisées du Groupe de travail sur la gouvernance.

DEUXIEME PARTIE—ROLE DU BUREAU

Le rôle du Bureau dans la conduite des réunions

9. Examinant le rôle du Bureau, le Groupe de travail sur la gouvernance a envisagé trois principales fonctions pour le Bureau:
- entretenir le flux d'informations, dans les deux sens, avec les membres des listes électorales;
 - effectuer un examen rétrospectif de chaque réunion du Conseil, avec le Secrétariat de Conseil, pour veiller à ce que toutes les questions auxquelles il donne suite —en particulier celles qui ont trait à des préoccupations exprimées individuellement par les délégations— soient dûment identifiées;
 - planifier la succession aux fonctions de Président et de Vice-Président, de manière à assurer le bon déroulement du processus de sélection et un temps d'apprentissage adéquat pour le Président entrant.
10. Le Bureau est un prolongement du Conseil d'administration, et il joue un rôle extrêmement important d'administration des *processus* de gouvernance, entre et pendant les réunions de Conseil.



Listes électorales

11. Les membres du Bureau s'efforceront davantage de faciliter la circulation des informations et un dialogue franc sur les questions clés avec les membres de leur liste électorale.
12. En particulier, les membres du Bureau joueront un rôle plus volontariste en consultant les délégués au sujet de l'ordre du jour, ce qui permettra de réduire le nombre des ajouts de dernière minute à l'ordre du jour et des interventions mal ciblées sur le sujet discuté.
13. Une communication efficace et opportune entre les membres du Bureau et les délégués inscrits sur leur liste électorale devrait également permettre aux missions permanentes de communiquer plus efficacement avec leurs capitales sur les questions clés préalablement aux réunions du Conseil.

TROISIEME PARTIE—ORGANISATION DES REUNIONS DU CONSEIL

Conduite générale des réunions

14. De nombreux délégués se sont plaints que les réunions du Conseil d'administration, tant officielles qu'informelles, ont tendance à commencer et finir en retard. Il est notoire que les délégués ont un emploi du temps très chargé, et que les déplacements dans Rome ne sont pas toujours faciles. Néanmoins, les arrivées tardives aux réunions sont, sans doute, principalement dues à l'habitude que celles-ci commencent au moins quinze minutes après l'heure prévue, voire plus, ce qui fait que de plus en plus de délégués arrivent en retard, parce que les réunions commencent en retard, et ainsi de suite. Il faut également noter que d'autres organisations intergouvernementales, dont les Présidents ont insisté pour que les travaux commencent à l'heure, ont obtenu de la grande majorité des délégués qu'ils arrivent eux aussi à l'heure.
15. Le Conseil d'administration est donc invité à ce que ses réunions commencent à l'heure dite, tous les délégués étant censés arriver à l'heure.
16. Les réunions seront par ailleurs levées à l'heure dite, à moins que la présidence ait spécifiquement proposé une prolongation au Conseil. Les séances du soir doivent en particulier être évitées.

Ordre du jour

17. Beaucoup d'amélioration ont été apportées ces dernières années à l'établissement des ordres du jour des réunions du Conseil. Le Conseil compte que le Bureau joue un rôle actif, avec le Secrétariat, dans l'élaboration des ordres du jour sur la base des principes ci-après.



18. Chaque point de l'ordre du jour sera assorti des mentions suivantes:
- une définition précise de l'objet du point, justifiant qu'il soit porté à la connaissance du Conseil et si, par exemple, le Conseil en est saisi pour approbation, examen ou information¹;
 - le temps estimatif alloué à l'examen de chaque point;
 - des renvois à la documentation de fond, avec références aux questions corrélées, précédemment ou actuellement examinées par le Conseil.
19. Il est admis qu'il n'est pas toujours possible, ni même souhaitable dans toutes les circonstances, que la présidence s'en tienne au temps imparti, mais la mention du temps estimatif alloué à chaque point aidera la présidence à guider les débats et les délégués à mieux planifier leurs interventions.
20. L'ordre du jour provisoire peut être modifié pendant la session².
21. Le Conseil a décidé d'introduire deux initiatives, comme suit:
- La première est basée sur l'idée de l'inscription à l'ordre du jour de points "convenus". Les points liés à la documentation dont le Conseil est saisi pour information ou pour décision ordinaire ne seront pas débattus par le Conseil et leur approbation sera considérée comme allant de soi à moins qu'un délégué n'ait précédemment demandé qu'un point spécifique soit discuté. *Les délégués devront faire leur demande en ce sens dès que possible, bien avant le début de la réunion.* Au cours de la réunion, les délégués ne traiteront pas des points figurant dans la section des "points convenus" de l'ordre du jour, à moins qu'ils n'en aient discuté par avance avec la présidence.
 - La deuxième initiative vaudra lorsque le point de l'ordre du jour est complexe ou porte sur plusieurs questions. On tentera de diviser chaque point de l'ordre du jour en rubriques pour aider la présidence et les délégués à focaliser leurs interventions et faciliter le dialogue.

Documentation du Conseil

22. Le Conseil a noté avec satisfaction les améliorations de la qualité et des délais de communication des documents du Conseil. À l'avenir, le Conseil compte que tous les documents dont il est saisi:
- comportent un résumé de longueur appropriée, variable en fonction de la complexité du sujet et de la longueur du document;
 - situent le sujet dans un contexte élargi, de manière claire;
 - comportent, le cas échéant, un projet de décision et recommandation du Conseil, libellé en termes clairs et formulé de manière développée, pour examen par le Conseil;
 - renvoient les aspects détaillés aux annexes, autant que possible;

¹ Afin de bien préciser l'objet de chacun des documents dont le Conseil d'administration est saisi par le Secrétariat, le Conseil, lorsqu'il examine son programme de travail biennal, décidera à l'avenir si un document donné est présenté pour approbation, pour examen ou pour information.

En ce qui concerne les documents qui viennent s'ajouter hors du débat sur le programme de travail biennal, le Conseil d'administration indique expressément l'objet de chacun, ou, si cela n'est pas possible, le Bureau s'en charge au nom du Conseil. Le Conseil conserve à tout moment la faculté de modifier son ordre du jour (Article III du Règlement intérieur).

² Règlement intérieur du Conseil d'administration: Article 3.5.



- fassent l'objet d'un processus interne de contrôle de la qualité visant à la lisibilité du texte et à l'exactitude de la traduction.

Technologie

23. Le Conseil est déterminé à suivre les évolutions technologiques et à chercher à les utiliser de manière à rendre la communication et la diffusion de la documentation aussi efficaces et économiques que possible. Parallèlement, il est résolu à ce que tous aient accès à l'information sur un pied d'égalité et à ce que nul ne soit désavantagé.

QUATRIEME PARTIE—PRESIDENCE DES REUNIONS DU CONSEIL

Président

24. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial prévoit que normalement le Président préside les réunions du Conseil d'administration.
25. Rien toutefois n'empêche le Président d'inviter le Vice-Président ou un membre du Bureau à présider certaines séances du Conseil. Cette pratique a cours dans d'autres organisations intergouvernementales.

Les rôles officiels de la présidence

26. La présidence a pour attribution officielle d'ouvrir, de suspendre et de lever les séances.
27. Elle veille à faire observer le Règlement intérieur, statue sur les motions d'ordre, et exerce un contrôle complet sur le déroulement de toute réunion. Ses attributions sont décrites à l'article VI du Règlement intérieur.
28. Comme il a précédemment été indiqué, il est convenu que la présidence veille à ce que la réunion commence à l'heure et finisse aussi à l'heure dite, à moins que le Conseil ne convienne de poursuivre la séance.
29. La présidence veille à suivre l'ordre du jour, fait avancer la réunion dans les délais impartis et encadre les débats.
30. Elle ouvre chacun des points de l'ordre du jour par une brève présentation de son objet, de ses aspects déterminants, et indique combien de temps il est prévu de lui consacrer.
31. Elle invite ensuite les orateurs inscrits sur une liste des intervenants, établie avec le concours du Secrétariat, à prendre la parole.
32. À la fin du débat sur chaque point de l'ordre du jour, elle invite normalement le Secrétariat à répondre aux questions et aux observations des délégués, et résume ensuite la teneur du débat.
33. La présidence peut rappeler aux orateurs la durée convenue de chaque intervention (normalement un maximum de deux minutes, à l'occasion cinq minutes). Elle insiste aussi pour que les orateurs se tiennent au sujet dont il est traité et, au besoin, elle les rappelle à l'ordre.
34. Le Conseil souhaite que la présidence exerce son pouvoir disciplinaire en retirant la parole aux orateurs qui ne respectent pas ces principes. Le Règlement intérieur contient des dispositions autorisant la présidence à prendre des mesures fermes en cas de perturbations ou de contraventions répétées aux règles.



35. Le Secrétariat aide la présidence à établir une "liste des orateurs". La présidence invite normalement les orateurs à prendre la parole dans l'ordre où ils l'ont demandée, à moins qu'elle n'estime que le débat sera facilité en appelant les orateurs dans un ordre différent. Si tel est le cas, elle doit motiver son intention. Par exemple, elle peut appeler alternativement certains orateurs pour puis contre une idée pour stimuler le débat. Elle peut permettre à un délégué, qui a indiqué en levant les deux mains qu'il souhaite faire une remarque en liaison immédiate avec ce qui se dit de s'exprimer hors de son tour normal³.
36. Conformément à l'article VI du Règlement intérieur, tout participant souhaitant donner une explication, ou faire une déclaration personnelle ou exercer son droit de réponse est entendu à la discrétion de la présidence.
37. Afin d'éviter de passer trop de temps en félicitations et en remerciements, la présidence remercie le Directeur exécutif, les directeurs et les auteurs des documents au nom du Conseil, et dissuade les délégués de faire de même.

Faciliter le dialogue

38. Actuellement, le débat typique sur un point de l'ordre du jour suit une formule standard: présentation, interventions des délégués (qui peuvent porter sur plusieurs questions différentes), réponses du Secrétariat et résumé de la présidence.
39. Le Conseil a exprimé son intention de donner à ses débats une structure moins formelle et plus dynamique. À cet effet, chacun des points de l'ordre du jour pourra contenir des sous-rubriques qui faciliteront l'enchaînement logique des débats et aideront les délégués à limiter leurs interventions à un sujet à la fois. Mais même en appliquant cette solution, la présidence devra rechercher l'occasion de subdiviser les sujets par paliers, par exemple:
 - débattre d'un document chapitre par chapitre;
 - demander des explications avant de lancer le débat sur la question en jeu;
 - récapituler les questions clés puis demander aux délégués de faire leurs observations sur chacune des questions, pas à pas.
40. Il n'est bien entendu pas facile de procéder ainsi au cours d'une réunion du Conseil. Quelques idées exploratoires peuvent être identifiées si la présidence a tenu des discussions préparatoires avec le Bureau et les délégués concernés, et le Secrétariat peut jouer un rôle utile en suggérant des possibilités à la présidence préalablement à la réunion ou au cours de celle-ci.
41. La situation est idéale lorsque les délégués font des interventions courtes et précises qui favorisent une interaction dynamique entre eux. Le Secrétariat devrait être encouragé à réagir et à faire ses interventions au moment opportun dans le débat, plutôt que de regrouper toutes ses réponses à la fin de celui-ci.
42. La qualité du dialogue dépend aussi de l'atmosphère dans la salle. La présidence peut contribuer considérablement à la création d'une atmosphère propice en se montrant positive, enthousiaste, de bonne humeur et encourageante.
43. L'une des principales difficultés pour beaucoup de présidences réside dans le recentrage du débat et sa poursuite de l'avant. Parfois, les délégués reviennent sur des points déjà clos ou répètent longuement le même argument, qu'il ait été exposé par eux-mêmes ou par d'autres. La présidence peut éviter cela en faisant le point des débats, en présentant des

³ Cette technique est aussi pratiquée dans d'autres organisations intergouvernementales. La pratique des signes et gestes est aussi évoquée dans la cinquième partie.



options, en invitant les délégués à penser de manière créative, voire en les invitant gentiment à ne pas se répéter ou à sortir d'une argumentation circulaire. Le débat est facilité quand la présidence a une bonne connaissance des questions débattues et peut proposer un cadre conceptuel aux délégués dans son introduction.

44. Le Conseil travaille sur le principe du consensus. Une préparation soignée et des discussions informelles avec les délégués aideront considérablement la présidence à juger si la formation d'une opinion de consensus est probable au sein du Conseil.
45. Parfois, néanmoins, le débat peut conduire à une impasse. Lorsque tel est le cas, certaines techniques peuvent utilement permettre de résoudre un blocage:
 - désigner un délégué chef de file, ou une équipe spéciale provisoire;
 - tenir des réunions des représentants des différentes listes électorales;
 - faire appel au Bureau;
 - faire appel à des volontaires pour faciliter un accord;
 - parler aux individus concernés.
46. L'un des rôles de la présidence est d'assurer le suivi des débats; pour cela elle doit:
 - récapituler les conclusions des débats;
 - annoncer clairement les décisions;
 - veiller à ce que le Secrétariat ait un plan pour l'action consécutive, en consultation avec le Bureau;
 - se réunir avec le Bureau à l'issue de la séance pour débattre de toutes les questions sensibles concernant l'action consécutive.

Quelques conseils pratiques pour la présidence

47. Outre les suggestions faites ci-dessus, quelques conseils pratiques ont été donnés par les présidences antérieures et d'autres délégués:
 - Bien se préparer, en lisant la documentation, en consultant le Secrétariat et en rencontrant certains délégués au sujet des points sensibles de l'ordre du jour.
 - Toujours être clair en ce qui concerne l'objet du point de l'ordre du jour et au besoin le rappeler aux délégués.
 - Faire observer la discipline avec bonhomie mais aussi avec fermeté.
 - Traiter tout le monde sur un pied d'égalité; s'adresser à tous les délégués de la même manière: par nom de pays, par titre ou par leur nom, comme on préférera. Ne pas appeler certains membres du Conseil par leur nom, et surtout pas par leur prénom, si on ne peut faire de même pour tous.
 - User un langage clair, en évitant le jargon et les expressions qui ne peuvent être comprises de tous.
 - Pendant les débats, considérer le sujet dans son ensemble et les conclusions naissantes, plutôt que les détails.
 - Intervenir pour aider les délégués à se concentrer sur les questions clés tout en évitant de dominer le débat.



- Faire preuve de neutralité sur les questions débattues à moins de vouloir délibérément donner sa propre opinion —auquel cas déclarer clairement qu'il s'agit là d'un avis personnel.
 - Par la gestuelle et le ton, montrer que vous écoutez les participants et que vous respectez leur point de vue; au besoin, aider les orateurs à clarifier leurs arguments.
 - Ne manier l'humour qu'avec prudence dans un contexte multiculturel.
 - Être diplomate et poli mais, dans le même temps, être ferme sur les principes et vis-à-vis des comportements perturbateurs.
48. Par dessus tout, la présidence doit savoir adopter plusieurs styles au cours de la réunion. Elle doit trouver l'équilibre entre la volonté de faire aboutir les débats et son intérêt pour les participants en tant que personnes. Elle doit écouter les délégués, comprendre ce qu'ils pensent et ressentent, et répondre effectivement à leurs attentes. Dans certaines circonstances, il faut savoir se montrer directif pour maintenir le débat sur les rails; dans d'autres il faut être coopératif, et encourager les délégués à s'engager. Dans des cas extrêmes, la présidence peut devoir faire preuve de fermeté, et décider sans ambiguïté de la tournure à donner au débat.

CINQUIEME PARTIE—PARTICIPATION AUX REUNIONS DU CONSEIL

Le rôle du membre du Conseil

49. Le délégué d'un État membre représente son gouvernement au Conseil d'administration. En tant que tel, le délégué doit présenter et défendre la politique et les points de vue de son gouvernement. En outre, cet État membre peut avoir été choisi pour siéger au Conseil d'administration par les pays inscrits sur sa liste électorale, ainsi le délégué peut-il aussi représenter indirectement les intérêts du groupe régional.
50. Dans le même temps, en tant qu'organe directeur du PAM, il est attendu du Conseil qu'il donne des instructions claires au Secrétariat, et il doit servir de garant pour tous ceux qui bénéficient des activités du PAM ou y sont associés.
51. Cette diversité des rôles des délégués peut être la cause de tensions potentielles ou même de conflits, qui doivent être convenablement maîtrisés.
52. Les délégués doivent continuer à faire valoir les points de vue de leur gouvernement. C'est là le principe de fonctionnement de toute institution multilatérale. Dans le même temps, comme le fonctionnement du Conseil d'administration du PAM est fondé sur le principe du consensus, les délégués doivent s'attacher à faire valoir les intérêts de leurs gouvernements, de manière à faciliter plutôt qu'à gêner la recherche du consensus.
53. Le Conseil a décidé d'avoir recours aux consultations informelles en tant que mécanisme permettant de faciliter le dialogue sur les questions complexes et controversées. Les délégués sont encouragés à participer, à ces consultations pour présenter leurs vues. En cas de désaccords marqués lors de ces consultations, les délégués sont encouragés à nouer des consultations informelles avec d'autres États membres intéressés pour voir si les divergences peuvent être résolues avant les réunions officielles du Conseil.
54. Les délégués sont également encouragés, dans leurs interventions, à rechercher des solutions novatrices aux problèmes complexes.
55. Le PAM est une organisation multilatérale et humanitaire. Il est attendu des délégués que, dans leurs interventions, ils se concentrent sur les points inscrits à l'ordre du jour et



s'abstiennent de déclarations de caractère général ou se rapportant aux actions des gouvernements qui n'ont pas directement trait au travail du PAM. La présidence est censée interrompre immédiatement tout orateur qui ne respecte pas ce principe.

Protocole

56. La participation aux réunions du Conseil est limitée aux délégués, aux observateurs et aux autres personnes qui peuvent être invitées à des fins spécifiques⁴.
- Comme à l'accoutumée, les participants ne prennent la parole que sur invitation de la présidence.
 - Les observateurs⁵ sont normalement invités à prendre la parole après que les membres du Conseil ont eu la possibilité d'intervenir.
 - La présidence tient normalement une "liste des orateurs" et informe de temps à autres les délégués de l'ordre des interventions. La présidence peut limiter le nombre d'interventions d'un même orateur sur une question donnée.
 - Le délégué qui souhaite faire une observation en liaison directe avec ce qui vient d'être dit peut le faire savoir à la présidence en levant les deux mains. Cela ne doit être fait que rarement, et l'intervention doit rester très brève. Les délégués peuvent aussi manifester leur vœu de faire une "motion d'ordre" ou d'exercer leur "droit de réponse" en levant les deux mains pour former un "T".
 - Les délégués sont priés d'arriver à l'heure et d'assister à toute la réunion, sauf urgence imprévue.
 - Il est absolument essentiel que tous les membres, observateurs et autres éteignent leur téléphone portable dès l'entrée dans la salle. Ce geste doit se faire pour partie par courtoisie envers les autres délégués, mais aussi pour des motifs techniques, car les téléphones portables affectent souvent la qualité de la transmission de l'interprétation. Pendant les réunions, les délégués peuvent être joints aux numéros de téléphones figurant dans le document "Renseignements à l'usage des participants".
 - Les délégués sont aussi priés d'éviter les discussions en aparté en cours de séance, les conversations chuchotées ou la lecture de journaux, par égard pour les orateurs et pour leurs collègues siégeant au Conseil.

Préparation

57. Comme il est mentionné plus haut, l'ordre du jour annoté est un des outils les plus importants pour assurer l'efficacité des réunions. Les délégués sont invités à étudier l'ordre du jour et la documentation de fond longtemps avant la réunion et à signaler au Président, au Bureau ou au Secrétariat tout ce qui les préoccupe et qui pourrait avoir une incidence sur la conduite de la réunion.
58. Lors de la préparation de leurs interventions, les délégués peuvent souhaiter poser des questions de caractère essentiellement technique ou très détaillé. Il est souvent préférable de poser ces questions au responsable approprié avant ou après la réunion (le nom du responsable figure au début de chaque document). Le Secrétariat se fera un plaisir de faciliter ce processus. Si l'on évite de poser les questions de ce type en cours de réunion, le

⁴ Règlement intérieur.

⁵ Des États, des institutions spécialisées des Nations Unies, l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et d'autres organisations internationales, ainsi que des ONG peuvent être invités à être présents.



Conseil aura plus de temps pour se concentrer sur les questions politiques, stratégiques et redditionnelles.

Dialogue

59. Le Conseil a exprimé son intention d'adopter un mode de débat plus dynamique, fondé sur un dialogue sur les problèmes plutôt qu'une série d'interventions préparées par avance et portant sur plusieurs sujets différents à la fois.

- Les délégués devront veiller à n'intervenir que sur une question à la fois.
- Leurs interventions devront être concises et précises, d'une durée normale d'une ou deux minutes, cinq minutes étant le maximum absolu.
- Ils devront se sentir libres d'intervenir brièvement plus d'une fois pendant le débat sur un point donné de l'ordre du jour.
- Quand un délégué parle au nom de son groupe régional, les autres membres de ce groupe devront éviter de revenir sur le même point.
- Afin de réduire au minimum les interventions de pure forme, les délégués devront éviter de féliciter le Président, le Directeur exécutif ou l'auteur du document à l'étude⁶.

60. L'un des principaux objectifs d'un débat est d'identifier les questions clés qui peuvent donner lieu à des divergences de vues et d'établir le consensus. Les délégués peuvent grandement contribuer à appuyer ce processus (et seconder ce faisant la présidence) en associant brièvement leurs observations à celles de l'orateur précédant et en se concentrant sur les questions encore non résolues, plutôt que de passer du temps sur des points qui semblent déjà réunir un consensus.

Pour des interventions plus efficaces

61. La plupart des interventions ont pour objet d'influencer le Conseil et la direction. Les délégués pourront souhaiter s'inspirer des conseils pratiques ci-après pour rendre plus efficaces leurs interventions:

- concentrer l'intervention sur une idée à la fois;
- présenter clairement son objet au début;
- établir brièvement un lien entre son observation et les interventions précédentes;
- structurer les remarques de sorte que l'on puisse facilement en suivre le fil (par exemple, "J'ai trois observations à faire: premièrement ..., deuxièmement ...");
- veiller au langage employé, et éviter en particulier le jargon technique, pour éviter d'être mal compris ou mal interprété;
- lorsque l'on appuie les suggestions des orateurs précédents, le faire brièvement;
- même si l'on marque son désaccord avec les orateurs précédents, rechercher une issue positive plutôt que d'engager une polémique stérile;
- éviter de donner lecture de la position officielle des capitales, à moins que cela ne soit essentiel —les grands points devraient suffire;

⁶ Bien que ces manifestations de courtoisie répondent à une tradition séculaire, trop souvent répétées elles absorbent un temps précieux; aussi la présidence sera-t-elle chargée d'adresser les félicitations de rigueur au nom du Conseil.



- s'assurer que les faits cités ont été vérifiés.

SIXIEME PARTIE—PARTICIPATION DE LA DIRECTION ET DU PERSONNEL AUX REUNIONS DU CONSEIL

Réponses aux questions des membres du Conseil

62. De manière générale, le Secrétariat doit répondre aux questions et aux observations faites par les délégués de manière plus dynamique, à la discrétion de la présidence, de sorte que toutes les réponses n'interviennent pas à la fin de l'examen d'un point de l'ordre du jour long et complexe.
63. Si la présidence, en accord avec le Conseil, décide d'examiner un document section par section, le Secrétariat doit être prêt à répondre au fur et à mesure de l'avancement du débat plutôt qu'à la fin.
64. Le Secrétariat ne doit pas croire devoir répondre en détail à chacune des questions exprimées au cours d'une longue discussion. Pour faciliter le dialogue et le débat, les responsables doivent essayer de se concentrer sur les questions clés et de proposer de donner ultérieurement des réponses plus détaillées et individualisées aux délégués qui ont posé des questions techniques dont il est préférable de traiter en dehors de la réunion du Conseil.
65. Parfois les questions des membres du Conseil peuvent sembler agressives ou tenir à une connaissance imparfaite de la documentation fournie. Il importe toutefois que le Secrétariat y réponde de manière appropriée. Les questions et les observations, même si elles semblent manquer de pertinence, peuvent être l'occasion pour le Secrétariat d'expliquer des aspects complexes de manière différente et de susciter une meilleure compréhension de ce qui pose problème au membre du Conseil encore peu au fait du détail des programmes ou des budgets du PAM.

PRESENTATIONS A L'INTENTION DU CONSEIL

66. Il est souvent utile que le Secrétariat récapitule oralement les points clés des documents importants dont est saisi le Conseil.
67. Les sujets complexes devraient normalement être présentés au moyen d'un support visuel (par exemple présentation sous PowerPoint). Ces présentations doivent être courtes (cinq minutes maximum, excepté la présentation des documents principaux du Programme). Le présentateur doit se donner pour but d'apporter une vision claire et de proposer des recommandations de manière incisive, afin de bien cerner la problématique et de sérier les problèmes, facilitant ainsi le débat du Conseil.
68. Lorsqu'il prépare une présentation, l'intervenant doit se poser les questions ci-après:
 - Qu'est ce que je cherche à réaliser? Quels sont les deux ou trois principaux messages que je veux transmettre?
 - Qu'attend le Conseil de cette présentation? Qu'est-ce que les membres du Conseil savent déjà sur la question?
 - Quel est le style le plus approprié pour ma présentation? À quel niveau dois-je situer l'information?



69. En général, les présentations efficaces:
- sont centrées sur des questions qui préoccupent le Conseil;
 - accordent peu de temps aux choses qui vont bien;
 - se concentrent sur les défis à relever;
 - évitent les diagrammes et figures complexes;
 - distinguent bien entre les informations et les faits d'une part, et les avis de l'autre.
70. En ce qui concerne les aspects pratiques des présentations sous PowerPoint:
- une idée par image;
 - cinq à six lignes par image;
 - pas plus de 30 mots par image;
 - la taille de la police doit au minimum être de 25 (ne pas reproduire des pages de document);
 - trois à cinq images suffisent largement pour cinq minutes.

SEPTIEME PARTIE—RAPPORTS RELATIFS AUX REUNIONS DU CONSEIL

Les rapports

71. Les rapports doivent faire état de ce qui a fait l'objet d'un accord et ne doivent pas être l'occasion de rouvrir le débat. La meilleure façon d'y parvenir consiste d'une part à faire en sorte que les décisions soient clairement libellées et, de l'autre, à ce que la présidence s'exerce de façon efficace.
72. Le Rapporteur doit établir un rapport récapitulatif de toutes les décisions pour distribution et vérification à la fin de la session. C'est le libellé utilisé par la présidence dans son résumé qui doit figurer dans ce rapport récapitulatif. D'où l'importance d'un résumé à la fin du débat sur chaque point de l'ordre du jour.
73. Le résumé des travaux doit être simplifié et être publié dans les deux semaines suivant la dernière séance du Conseil. Comme c'est déjà le cas, il doit être adopté par une procédure silencieuse. Si un membre du Conseil souhaite que ses propos soient cités dans le résumé des travaux il lui appartient de prendre les dispositions voulues avec le Rapporteur, après avoir fait savoir au Conseil qu'il ferait une demande en ce sens. Les délégués devraient chercher à faire passer leurs idées et leurs préoccupations plutôt que leurs propos exacts.

Le rôle du Rapporteur

74. Le rôle du Rapporteur est d'écouter très attentivement le débat et de saisir puis de synthétiser les idées principales dans un exposé logique. Pour ce faire, le Rapporteur doit assurer la liaison entre le Secrétariat et les délégués. Étant donné la densité de ce travail, aussi longtemps que les sessions continuent d'être tenues à la suite l'une de l'autre, le Bureau pourra souhaiter désigner deux rapporteurs, un pour la deuxième session et un pour la session annuelle. On trouvera ci-après quelques conseils spécifiques adressés au Rapporteur.
75. Il est essentiel que le Rapporteur étudie attentivement l'ordre du jour et les documents avant la réunion. La bonne connaissance des documents et une compréhension complète



des sujets permettront de suivre beaucoup plus facilement les débats en séance. Le Rapporteur doit poser toutes les questions de compréhension aux fonctionnaires du Secrétariat responsables des documents relatifs à chacun des points de l'ordre du jour, et doit assister à toutes les réunions d'information préalables à la session pour s'assurer de connaître à fond tous les points. Il doit s'entretenir avec le Président, le Bureau, le Secrétariat et certains délégués préalablement à la réunion, pour s'informer des questions et des points de vue dont on peut s'attendre à ce qu'ils soient exprimés, et en vue d'identifier dans quels domaines des divergences pourraient apparaître.

76. Il va de soi que le Rapporteur doit être présent à toutes les séances, et il lui est conseillé d'arriver tôt. Le Rapporteur doit être attentif pendant toute la durée de la réunion, écouter soigneusement et noter les questions clés et les sujets de préoccupation ainsi que l'identité de qui les exprime. Chaque Rapporteur trouve sa propre méthode mais en général, il est conseillé de s'attacher aux thèmes, aux idées forces et à la problématique plutôt que de tenter de noter mot à mot ce qui est dit.
77. Au cours de la réunion, le Rapporteur reste en contact avec le Secrétariat et avec le Président, et prend note de l'accent que place la présidence sur tel ou tel point de vue dans la conduite de la réunion.
78. Il est parfois nécessaire que le Rapporteur consulte des orateurs pendant les pauses pour élucider leurs observations et pour s'assurer que la question ou l'objet de l'intervention ont bien été compris, et pour négocier l'acceptation du libellé et des nuances de ses notes. Dans ce contexte, le Rapporteur agit en tant que faiseur de consensus en discutant de manière informelle de la formulation du texte avec ceux qui ont exprimé des opinions fortes, avant l'établissement du rapport. Il importe souvent de jouer un rôle volontariste à cet égard. Le Rapporteur exerce un rôle déterminant en facilitant la compréhension par les délégués des sujets sensibles et des subtilités du rapport.
79. Le Rapporteur revoit la synthèse et garantit l'intégrité du rapport. Il continue à travailler en relation étroite avec le Secrétariat et répond à toutes les interrogations qui peuvent être exprimées au sujet du produit final.
80. Le Rapporteur a pour attribution de s'assurer que le résumé des travaux est bien équilibré et formulé de telle manière qu'il sera accepté par tous ceux qui ont exprimé leur opinion au cours de la réunion (membres et observateurs qui sont intervenus sur les différents points).
81. Il reçoit et examine les observations que communiquent les membres et les observateurs qui souhaitent voir apporter des modifications au document et il négocie avec eux les changements à apporter au texte (ainsi qu'avec les autres délégations qui pourraient contester ces changements). Au besoin, le Rapporteur demande qu'un second projet de texte soit distribué.
82. Le rapport est normalement inscrit dans la section "Points convenus" de l'ordre du jour de la session suivante du Conseil d'administration, à savoir qu'il ne sera pas examiné mais sera adopté par procédure silencieuse, sauf si un membre du Conseil a demandé spécifiquement qu'il soit examiné. Dans des circonstances exceptionnelles, le Rapporteur présente tout changement effectué à la réunion qui précède la session du Conseil d'administration ou à la session suivante du Conseil.

