

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 27 - 29 mai 1997

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 5 b) de l'ordre du
jour**



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.A/97/5-B

23 avril 1997

ORIGINAL: ANGLAIS

RÉFORMES ET MESURES DE REVITALISATION ADOPTÉES PAR LE PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document contient des recommandations présentées au Conseil d'administration pour examen et avis.

Conformément aux décisions relatives aux méthodes de travail prises par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1996, le Secrétariat s'est efforcé de préparer à l'intention du Conseil une documentation concise et orientée vers la décision. Les réunions du Conseil d'administration seront conduites avec efficacité, dans le cadre d'un dialogue et d'échanges de vues plus larges entre les délégations et le Secrétariat. Le Secrétariat poursuivra ses efforts afin de promouvoir ces principes directeurs.

Le Secrétariat invite par conséquent les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter le(s) fonctionnaire(s) du PAM mentionné(s) ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil. Cette procédure vise à faciliter l'examen du document en plénière par le Conseil.

Les fonctionnaires du PAM chargés du présent document sont les suivants:

Directeur de la Division de la stratégie et des politiques: J. Powell tel.: 5228-2600

Chef, Service des politiques: D. Spearman tel.: 5228-2601

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le commis aux documents et aux réunions (tél.: 5228-2641).



REFORMES ET MESURES DE REVITALISATION ADOPTEES PAR LE PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

1. Le PAM a présenté au Conseil d'administration, en mai 1996, une note sur les "Réformes et mesures de revitalisation adoptées par le Programme alimentaire mondial". Le Conseil a approuvé ce rapport et demandé qu'un document soit présenté à sa session annuelle de 1997 pour l'informer des mesures supplémentaires qui auront été prises dans l'intervalle.
2. Durant l'année écoulée, des améliorations ont été apportées au fonctionnement du PAM dans de nombreux domaines - gestion des ressources humaines, gestion financière et planification d'urgence, entre autres. Ces nouveaux changements qui complètent et renforcent les réformes précédentes s'intègrent dans l'effort que déploie actuellement le PAM pour conserver toute son efficacité. Elles sont récapitulées dans le tableau ci-joint qui était initialement annexé au document WFP/EB.A/96/6; les résultats obtenus depuis mai 1996 sont indiqués en caractères gras.
3. Cette dernière année, le PAM a concentré ses activités de réforme et de revitalisation sur les trois domaines suivants: administration, restructuration et participation au processus général de réforme du système des Nations Unies.

Administration

4. Le Conseil d'administration a créé en 1996 un groupe de travail à composition non limitée pour réviser les Règles générales et le Règlement financier du PAM afin de tenir compte des décisions prises en la matière par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO; de supprimer les dispositions périmées; de mettre à jour les Règles générales compte tenu des décisions prises par le Conseil d'administration et des responsabilités actuelles du PAM. Le Groupe de travail a rendu compte des résultats de ses travaux concernant les Règles générales (Statut et Règlement général proposés) dans le document WFP/EB.2/97/4/Add.1, qui a été présenté au Conseil à sa session de mars 1997. Le Conseil examinera le Règlement financier à sa troisième session ordinaire de 1997.
5. Les changements proposés au Statut, que le Conseil d'administration a transmis au Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) et au Conseil de la FAO, permettront, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale et par la Conférence de la FAO, de simplifier le processus par lequel le Conseil d'administration peut guider l'adaptation du PAM à l'évolution de la situation. La constitution fondamentale du PAM et son rôle au sein du système des Nations Unies continueraient d'être régis par le Statut, qui pourrait toujours être amendé par l'ECOSOC, le Conseil de la FAO, la Conférence de la FAO et l'Assemblée générale. Les questions opérationnelles et les points de détail, en revanche, ne figureraient pas dans le Statut, mais dans le Règlement général, qui peut être amendé, le cas échéant, par le Conseil d'administration.

Restructuration

6. Le PAM a engagé en 1996 un effort majeur visant à adapter sa structure, ses effectifs et ses méthodes de travail aux défis présents et aux besoins futurs. Les éléments clefs de cette restructuration sont les suivants:
 - Les fonctionnaires expérimentés et de grade supérieur seront plus nombreux sur le terrain;



- De plus larges pouvoirs seront délégués au terrain, ce qui permettra de prendre les décisions en temps utiles, sur la base d'une connaissance directe de la situation;
 - Les bureaux de région planifieront et géreront les opérations régionales;
 - Les chefs régionaux fourniront un appui technique et des conseils en matière de gestion aux directeurs des bureaux de pays;
 - Les directeurs de bureaux de pays approfondiront leur connaissance de la situation de la sécurité et de l'aide alimentaires dans leur pays d'affectation;
 - Le PAM, au siège et sur le terrain, plaidera plus activement la cause des pauvres qui souffrent de la faim;
 - La plupart des fonctionnaires du PAM seront capables de gérer à la fois les situations d'urgence et les actions de développement;
 - Un effort de formation sera fait pour permettre au personnel de faire face à ces besoins et à d'autres nécessités de l'organisation;
 - La communication au sein de l'organisation et avec ses partenaires sera améliorée; et
 - Les méthodes et procédures seront rationalisées.
7. Les mesures spécifiques à mettre en oeuvre pour opérer ces changements ont été mises au point par le personnel du PAM lui-même, dans le cadre de plusieurs équipes chargées des questions de restructuration. Nombre de ces changements ont déjà pris effet. Par exemple, neuf bureaux de région sont déjà partiellement en service, et le mode de fonctionnement décentralisé du PAM sera pleinement opérationnel d'ici au début de 1998.

Participation au processus de réforme du système des Nations Unies

8. Le Secrétaire général a engagé un vaste processus de réforme au sein du système des Nations Unies et mis en place une structure d'appui à ses initiatives de réforme. Cette structure comprend les éléments suivants:
- Un Coordinateur exécutif de la réforme du système des Nations Unies a été désigné;
 - Le Secrétaire général a établi un Groupe de coordination des politiques qu'il présidera personnellement. Ce Groupe est secondé par quatre comités exécutifs ayant pour domaine de compétence la paix et la sécurité, les affaires humanitaires, les affaires économiques et sociales et les opérations de développement;
 - Le Coordinateur exécutif exerce les fonctions de président d'un comité directeur de la réforme du système des Nations Unies;
 - Un Groupe de réforme de la gestion, qui s'attachera aux questions de réforme de la gestion au sein du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, sera complété par des groupes de réforme qui seront mis en place dans chaque organisme des Nations Unies.
9. Le PAM contribuera activement au processus de réforme, auquel il a affecté d'importantes ressources. Quelques exemples de son engagement dans ce domaine sont donnés ci-après:
- Le PAM est membre du Comité exécutif sur les opérations de développement et du Comité exécutif sur les affaires humanitaires; il participera à un niveau très élevé (normalement celui de Sous-Directeur exécutif) aux réunions de ces deux comités;



- Le directeur de la Division de la stratégie et des politiques a été désigné comme correspondant du PAM chargé de collaborer avec le Coordinateur exécutif et de lui prêter assistance. Le PAM a en outre accepté de fournir un appui au bureau du Coordinateur;
 - Le PAM a détaché pour quelques mois des fonctionnaires à New York qui travailleront dans les bureaux chargés d'apporter un soutien aux Comités exécutifs sur les opérations de développement et sur les affaires humanitaires; et
 - Le "groupe de réforme" du PAM, instance complémentaire du Groupe de réforme de la gestion du Secrétariat, comprendra les personnes qui ont conduit les réformes entreprises par le PAM aux cours des dernières années, c'est-à-dire le Directeur exécutif, assisté de ses directeurs.
10. Au cours de l'année passée, le PAM a aussi consacré d'importantes ressources humaines à la participation active aux travaux du Comité permanent interorganisations qui doit adresser des recommandations au Secrétaire général, et subséquemment à l'ECOSOC, sur le renforcement de la capacité du système des Nations Unies dans le domaine de l'aide humanitaire. Les questions clés qui ont été examinées par le Comité permanent interorganisations, ainsi que les recommandations formulées et les vues et propositions du PAM, ont fait l'objet d'un compte rendu détaillé dans le document WFP/EB.2/97/3-B, qui a été présenté au Conseil d'administration à sa session de mars 1997.



ANNEXE

ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
Réforme constitutionnelle (1990–91)	<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.
Mise au point du mandat du PAM (1993-1994)	<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 approuvés par l'organe directeur pour les deux années suivantes.
Remaniement de la réforme constitutionnelle (1994-1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail de l'organe directeur sur les suites données aux résolutions 47/199 et 48/162 de 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation du CPA en Conseil d'administration; réduction du nombre des membres de l'organe directeur,



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
	l'Assemblée générale des Nations Unies.	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrée en vigueur des nouvelles dispositions à compter du 1er janvier 1996.
Poursuite de la réforme constitutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'un Groupe à composition non limitée sur les Règles générales et le Règlement financier, avec l'assistance du Conseiller juridique de la FAO et du Bureau des affaires juridiques de l'Organisation des Nations Unies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des Règles générales qui sont scindées en deux parties: le Statut et le Règlement général; transmission du Statut à l'ECOSOC et au Conseil de la FAO, accompagné des nouvelles dispositions présentées pour adoption au Conseil d'administration. • Révision du Règlement financier et transmission au CCQAB et au Comité financier de la FAO.
Ressources et financement à long terme du PAM (1994-1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail des Etats Membres chargé d'étudier les options concernant les ressources et le financement à long terme du PAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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; mise en place du nouveau modèle de financement à compter du 1er janvier 1998.
Ressources et financement à long terme du PAM (1994-1995) (suite)		<ul style="list-style-type: none"> • 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



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
	<ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'études quantitatives des coûts. 	<p>opérations spéciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ces études ont servi à calculer les coûts de soutien indirects pour chacune des grandes catégories d'activités du PAM, et les services bilatéraux, et à proposer un barème pour le recouvrement de ces coûts.
Planification stratégique et financière (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de la planification stratégique et financière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption, par l'organe directeur, du Plan stratégique et financier pour 1996-99, composé comme suit: <ul style="list-style-type: none"> – perspectives stratégiques pour les quatre années considérées; – 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;
Planification stratégique et financière (1995) (suite)		<ul style="list-style-type: none"> – modalités d'application des grandes décisions de politique: retrait progressif/fermeture de certains bureaux de pays, introduction de l'approche-programme. • Création de la Sous-division de la



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
		planification stratégique
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. • Adaptation du budget AAP en fonction du volume d'activités.
Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) <ul style="list-style-type: none"> – Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes visant à renforcer la gestion financière et améliorer la transparence. • Création du FMIP. 	<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 le FMIP. • 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.
Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)		



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM		
---	--	--

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>– Services de contrôle</p> <p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la transparence et le contrôle.	<ul style="list-style-type: none">• Doublement des effectifs du Bureau de la vérification intérieure des comptes.• Création du Bureau de l'inspection et des enquêtes.• Introduction de la méthodologie d'évaluation des risques concernant les bureaux de pays en vue d'une meilleure gestion de la vérification des comptes et d'une utilisation plus économique des ressources affectées à la vérification interne et externe des comptes.• Création d'une base de données informatisée permettant un suivi plus vigoureux de l'application des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes et le Bureau de la vérification interne. • Communication immédiate des résultats de la vérification des comptes par la voie d'observations, de manière à assurer que des mesures correctives soient prises sans délai.



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
– Ressources humaines Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre le personnel en conditions de relever les défis à venir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et mise en oeuvre d'une politique de vérification des comptes prévoyant la vérification extérieure annuelle des fonds dégagés localement (monétisation). • Examen de l'élaboration et de la mise à jour des directives, manuels et procédures concernant les achats, la gestion des stocks et l'investissement. • 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. • Conversion de certains postes de fonctionnaires internationaux en postes de fonctionnaires nationaux, ce



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>– Amélioration de l'efficacité des opérations</p> <p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des moyens d'intervention rapide. 	<p>qui a permis d'accroître le nombre de postes et d'améliorer les perspectives de recrutement de femmes en provenance de pays en développement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.. <p>• Création et dotation de la planification et de l'évolution des carrières.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <ul style="list-style-type: none"> • Dispositifs spéciaux permettant d'affecter rapidement du personnel sur place et d'envoyer du matériel dans de brefs délais, dont certains ont été activés à l'occasion de la crise dans l'est du Zaïre. • Publication du catalogue des dispositifs d'intervention rapide, indiquant de façon



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la gestion d'urgence. • Introduction de l'approche-programme. 	<p>détaillée les moyens disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 mis au point avec les donateurs, dont certains ont été activés à l'occasion de la crise dans l'est du Zaïre. • Utilisation des moyens de la défense nationale ou de la protection civile dans le cadre d'opérations d'urgence complexes, dont certains ont été activés à l'occasion de la crise dans l'est du Zaïre. • Négociation d'accords génériques d'achat destinés à permettre les achats rapides de matériel. • Création d'un mécanisme d'appui en cas de crise, qui a été utilisé pour la gestion des crises au Libéria et dans l'est du Zaïre. • Calendrier de présentation des programmes de pays adopté par le Conseil d'administration, à compter de la session de mai 1996. • 22 Schémas de stratégie de pays ont été élaborés.



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des mécanismes d'alerte rapide/planification préalable/atténuation des effets des catastrophes. • Amélioration de la coordination et de la gestion de la logistique. • Amélioration du rapport coût-efficacité des activités de transport et de logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Mise au point du système de Centre logistique commun des Nations Unies et application à la crise dans l'est du Zaïre. • Mise au point d'un outil de suivi des équipements destiné à améliorer l'efficacité des opérations et les rapports aux donateurs. • Elaboration en cours d'un système normalisé de suivi des produits. • Introduction d'un nouveau système de comptabilité analytique permettant d'associer les allocations de ressources à des activités spécifiques.



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM		
---	--	--

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px;">• Création de bureaux de région. <li style="margin-bottom: 10px;">• Augmentation de l'effectif du personnel expérimenté et de grade élevé sur le terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px;">• Simplification des procédures de mobilisation des ressources et des rapports établis à l'intention des donateurs sur les dépenses de TTEM. <li style="margin-bottom: 10px;">• Neuf bureaux de région ont été créés en 1997 (Abidjan, Islamabad, Kampala, Managua, Maputo, Nairobi, Ouagadougou, Phnom Penh et Sarajevo). <li style="margin-bottom: 10px;">• Ces bureaux ont été créés dans le cadre de l'exercice budgétaire biennal 1996-97. <li style="margin-bottom: 10px;">• Deux autres bureaux de région (un en Amérique du sud et un au Moyen-Orient/Afrique du Nord) se préparent à entrer en service en 1998. <li style="margin-bottom: 10px;">• Les bureaux de région ont la flexibilité et les pouvoirs nécessaires pour planifier et gérer des opérations régionales et pour guider et appuyer les bureaux de pays de la région de leur ressort <li style="margin-bottom: 10px;">• Chaque bureau de région est dirigé par un chef régional de grade D1 ou D2. <li style="margin-bottom: 10px;">• Quelque 20 postes du cadre organique ont été transférés aux bureaux de région en 1997.



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus larges délégations de pouvoirs sur le terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dotation en personnel des bureaux de région se fait par voie de réaffectations de postes, sans augmentation du nombre de postes internationaux. • Les bureaux de région ont les pouvoirs et le mandat de fournir conseils et appui aux bureaux de pays dans des domaines tels que la conception des programmes, la gestion financière, la logistique, les achats, la gestion de la filière des produits, la formation et la gestion des ressources humaines, l'analyse des rôles respectifs des hommes et des femmes, l'évaluation de la vulnérabilité, la nutrition, le suivi et l'évaluation, et les télécommunications. • Toutes les délégations de pouvoirs dont bénéficiaient antérieurement les bureaux dans les pays ont été maintenues et souvent élargies (concernant, par exemple, l'approbation des opérations d'urgence, l'approbation des projets dans le cadre du programme de pays entériné par le Conseil d'administration, les pouvoirs et les



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des systèmes en appui à l'accroissement des délégations de pouvoirs. 	<p>responsabilités en matière de budget des bureaux de pays, les achats, le transport intérieur).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Six grands bureaux de pays se sont vus déléguer un surcroît de pouvoirs et de responsabilités. • Le chef régional est responsable de l'encadrement (orientations, appui et contrôle) des Directeurs des bureaux de pays de la région de son ressort; il leur fixe notamment des objectifs de travail et évalue leurs prestations professionnelles. • Mise en oeuvre du projet FMIP visant à améliorer les communications électroniques entre le siège et le terrain. • Modification des autres projets FMIP visant à assurer un meilleur appui à la restructuration. • Etablissement de nouvelles procédures dans des domaines tels que les suivants: <ul style="list-style-type: none"> • examen et approbation des activités



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réorientation des fonctions du siège visant à mettre l'accent sur le service au terrain. 	<p>opérationnelles;</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestion financière; • utilisation accrue des comptes à solde nul et des comptes d'avance de caisse; • achats par l'intermédiaire des bureaux de région/de pays; • utilisation du Compte d'intervention immédiate (CII) de la Réserve alimentaire internationale d'urgence (RAIU); • budgets consolidés pour les bureaux de région et les bureaux de pays. <ul style="list-style-type: none"> • Insistance sur le service au lieu du contrôle, et responsabilité de gestion en ligne. <ul style="list-style-type: none"> • Etablissement de directives et de manuels clairs et complets à l'appui de l'application des politiques et procédures. • Elaboration en cours d'un manuel de conception des programmes destiné à remplacer le manuel de conception des projets qui est périmé.



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Modifications de gestion à l'appui des réformes (1992–96) (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Délégations de pouvoirs au siège. • Maintien de la dynamique du changement. • Augmentation des achats alimentaires dans les 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des descriptions de poste pour tenir compte de la modification des fonctions. • Préparation d'un programme triennal de formation. • Création de la Division des services de gestion. • Large délégation de pouvoirs d'approbation du Directeur exécutif au Sous-directeur exécutif • Le Chef du projet de restructuration supervisera l'application des décisions de changement et identifiera les tâches qui en découlent. • L'équipe chargée de l'examen des procédures formulera des recommandations concernant les procédures et pratiques à améliorer ou à simplifier. • Renforcement des capacités d'achat au sein des bureaux de pays, mise en place de nouvelles procédures et



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
	<p>pays en développement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleur usage de la technologie. 	<p>délégation d'un surcroît de pouvoirs à ces bureaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achat de 640 000 tonnes de produits alimentaires dans les pays en développement en 1996. • Installation d'une nouvelle infrastructure et réduction des coûts. • Meilleur contrôle des dépenses de télécommunications. • Mise en oeuvre de projets d'amélioration des communications en Afrique occidentale et orientale et dans la Corne de l'Afrique, dans l'ex-Yougoslavie, au Tadjikistan et en Asie centrale.
Appui efficace à l'organe directeur	- Méthodes de travail et rentabilité améliorées	<ul style="list-style-type: none"> • 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 huit millions de



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
		dollars en 1992-1993 à 2,4 millions de dollars en 1996-97.
		<ul style="list-style-type: none"> • Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site WEB du PAM.
Ressources allouées en priorité aux pays et aux populations les plus démunis	<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, 81 pour cent des ressources au développement du PAM ont été alloués aux pays à bas revenu et à déficit alimentaire et 57 pour cent aux pays les moins avancés. • Adoption d'un plan de retrait graduel/fermeture des bureaux du PAM dans 20 pays où celui-ci conduit des projets de développement avant la fin de 1998, et de cinq autres bureaux avant la fin de 1999. Exécution en cours.
Coordination (1991-96)	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec d'autres institutions pour améliorer l'efficacité des opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil d'administration est convenu qu'un appui consultatif peut être fourni pendant et après la phase de retrait des ressources du PAM. • Echange de lettres avec le HCR définissant la répartition des tâches entre les deux organisations pour les opérations de réfugiés. Lettres signées en 1991. • Mémoire d'accord signé avec le HCR en 1994; texte révisé signé en mars 1997. • Mémoire d'accord avec l'UNICEF en cours de négociation.



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Coordination (1991-96) (suite)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Mémoires 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. • Présentation au Comité permanent interorganisations d'un document exposant l'avantage comparatif dont bénéficie le PAM au sein du système des Nations Unies pour la prestation de services de logistique et de transport. • Le Conseil d'administration a demandé au DAH de transmettre aux membres du Comité permanent interorganisations le document indiquant que le PAM est disposé à offrir ses services aux autres organisations dans le domaine de la logistique et des transport, contre remboursement intégral des coûts. • Consultations périodiques avec les principales ONG partenaires du PAM sur des questions d'intérêt commun. • Collaboration avec plus de 1 000 ONG sur le plan opérationnel. • Echange de lettres avec le Comité international de la Croix-Rouge/sociétés du Croissant Rouge définissant les



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
		modalités de collaboration.
	<ul style="list-style-type: none"> • Appui au Département des affaires humanitaires (DHA). • Appui au système de coordinateur résident. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Coordination (1991-96) (suite)		<ul style="list-style-type: none"> • 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). • Nomination de trois fonctionnaires du PAM à des postes de Coordinateur résident.
	<ul style="list-style-type: none"> • Appui aux grandes initiatives des Nations Unies notamment: <ul style="list-style-type: none"> – Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement 	<ul style="list-style-type: none"> • 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



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
	<ul style="list-style-type: none"> – Conférence internationale sur la nutrition – Conférence internationale sur la population et le développement – Sommet mondial pour le développement social 	<p>opérationnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Travaux préparatoires visant à renforcer l'analyse de la vulnérabilité et à mettre l'accent sur les besoins particuliers des femmes.
Coordination (1991-96) (suite)	<ul style="list-style-type: none"> – Quatrième conférence mondiale sur les femmes – Sommet mondial de l'alimentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation au suivi du Sommet mondial de l'alimentation dans le cadre du système des Nations Unies.
Plaidoyer en faveur des pauvres qui souffrent de la faim	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle plus actif des bureaux de pays et des bureaux de région dans ce domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Réunion des Directeurs du siège/terrain (mars 1997) a permis de préciser les attentes, les procédures et l'appui émanant du siège. • Formation initiale aux médias dispensée aux chefs régionaux/Directeurs des bureaux de pays. • Affectation temporaire sur le terrain de chargés d'information du siège ayant pour mission d'aider à répondre aux besoins



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM		
Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
<p>Plaidoyer en faveur des pauvres qui souffrent de la faim (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes de sensibilisation de l'opinion dans les pays donateurs. • Création de Comités nationaux des amis du PAM. • Amélioration de la compréhension des préoccupations des donateurs. • Coordination entre plaidoyer et 	<p>d'information du public concernant l'est du Zaïre, le Rwanda, la RDP de Corée et le Libéria/Sierra Leone.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancement dans les écoles italiennes d'une campagne d'information sur la faim dans le monde. • Atelier destiné à faire connaître l'expérience de l'Italie aux autorités d'Allemagne, de Suède et des Etats-Unis, en vue de l'organisation de campagnes d'information à l'intention des enfants de ces pays. • Informations clefs disponibles sur le site WEB du PAM. • Création aux Etats-Unis d'un Comité national des amis du PAM. • Discussions en cours en vue de la création de groupes analogues dans d'autres pays. • Etablissement de profils des donateurs et distribution aux bureaux de région et aux bureaux de pays. • La restructuration réunit les fonctions de



ASPECTS MARQUANTS DES RÉFORMES ENTAMÉES PAR LE PAM

Programme des réformes	Initiatives clefs	Résultats obtenus
	mobilisation des ressources.	mobilisation des ressources et d'information du public au sein d'une même Division.
Réforme générale du système des Nations Unies Réforme générale du système des Nations Unies (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Appui au processus de réforme engagé par le Secrétaire-général. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux Comités exécutifs sur les opérations de développement et sur les affaires humanitaires. • Affectation de fonctionnaires du PAM chargés de prêter assistance à ces Comités. • Appui au Coordinateur exécutif pour la réforme du système des Nations Unies. • Poursuite de la réforme au sein du PAM.



