

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 information**



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.3/2001/4-A
28 septembre 2001
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS, OCTOBRE 2001

* En application des décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance, approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront pas discutés, sauf si un membre du Conseil en fait la demande spécifique avant la réunion et que la présidence accepte la requête au motif qu'il s'agit là d'une utilisation efficace du temps dont dispose le Conseil.

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

Note au Conseil d'administration



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

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

Chef, Service des politiques (SPP): M. A. Jury tél.: 066513-2601

Chargé de la planification stratégique, M. D. Chambliss tél.: 066513-2355
SPP:

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).



Résumé

La présente note est soumise au Conseil d'administration pour information conformément à la demande du Conseil à sa troisième session ordinaire en 2000. Elle fournit des renseignements sur les mesures prises et proposées pour développer plus avant la gestion axée sur les résultats (RBM) au PAM à l'appui des nouvelles dispositions concernant la gouvernance qui ont été approuvées par le Conseil en 2000.

La RBM change les modalités opérationnelles d'une organisation, l'amélioration des résultats prenant le pas sur toutes autres considérations. Le PAM élabore l'approche RBM depuis 1997, date à laquelle le Conseil a approuvé son introduction par le biais du Plan stratégique et financier pour 1998–2001. Cette approche doit beaucoup à la mise en œuvre des mesures de renforcement de la gouvernance qui ont été approuvées en 2000 par le Conseil et lui permettent de fixer l'orientation stratégique du PAM, d'évaluer son plan de mise en œuvre et ses affectations de ressources et de mettre chaque année en parallèle les résultats et les indicateurs de résultats.

À l'appui de la gouvernance renforcée, l'approche RBM mettra le PAM mieux en mesure de:

- rendre les stratégies opérationnelles en fixant des buts et des objectifs clairs à l'organisation, ainsi qu'à chacun des programmes et des opérations;
- préparer des opérations et allouer des ressources pour atteindre des objectifs stratégiques;
- gérer les programmes et les opérations;
- tirer parti de l'expérience; et
- faire rapport et rendre des comptes sur les résultats obtenus.

Ces avantages sont subordonnés à la spécification, à la collecte et à l'analyse des données sur les résultats de chaque opération de terrain et d'appui. Les données en question qui seront réunies et analysées par bureaux de pays, bureaux régionaux et services du siège qui fourniront un flux d'informations qui appuiera les décisions de la gouvernance et de la gestion ainsi que l'apprentissage par l'expérience et démontrera l'obligation de rendre des comptes au Conseil d'administration et au personnel de direction. C'est ce qui est présenté sous forme de diagramme à l'annexe III.

Les données sur les résultats obtenus par le PAM ont été approuvées par le Conseil en 2001 dans le Plan stratégique et financier (2002–2005). Ce document représentait une première tentative pour fournir au Conseil les informations dont il avait besoin et les indicateurs spécifiés devront faire l'objet de tests et éventuellement d'amendements leur assurant un bon rapport coût-efficacité et des possibilités d'application pratique. Pour faciliter la référence, les objectifs et les indicateurs tirés du Plan stratégique et financier sont présentés à l'annexe II.

Le PAM prévoit que la RBM sera pleinement fonctionnelle et en mesure d'appuyer les décisions de la gouvernance pour 2004, lorsque le premier Rapport annuel d'exécution sera examiné dans le cadre des nouvelles dispositions concernant la gouvernance, ce qui conclura le premier cycle couvrant: i) le Plan stratégique (stratégie); ii) le Plan de gestion (opérations et



allocations de ressources prévues); et iii) le Rapport annuel sur les résultats.

Le PAM a déjà pris des mesures importantes pour mettre en œuvre la RBM; ces mesures consistent notamment à:

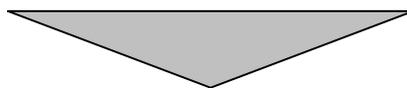
- passer en revue les approches et l'expérience d'autres organisations;
- familiariser le personnel du PAM avec la RBM;
- examiner la possibilité d'introduire des éléments RBM sous la forme de procédures, de manuels et autres documents importants;
- institutionnaliser la RBM à l'appui de la gouvernance et de la gestion; et
- établir un cadre de documents mettant en œuvre les nouvelles dispositions concernant la gouvernance dans le contexte de la RBM.

Ces mesures sont décrites aux paragraphes 14 à 30 "Application de la RBM au PAM à cette date" du présent document et résumées dans un tableau à l'annexe I.

Les mesures prises ultérieurement pour rendre opérationnelle et pour institutionnaliser la RBM s'appuieront sur une meilleure définition des résultats escomptés et des indicateurs; sur le développement de l'utilisation de techniques de planification logique; sur l'amélioration de la collecte et de l'analyse des données; sur l'harmonisation des approches du bilan commun de pays/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au niveau du PAM, des gouvernements, des donateurs et de la RBM. Ces mesures sont exposées aux paragraphes 41 à 47 "Actions futures", et à l'annexe I.

En liaison avec les rapports sur les nouvelles dispositions régissant la gouvernance, le PAM informera chaque année le Conseil des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la RBM.

Projet de conclusion



Le Conseil prend note des informations concernant les mesures prises et proposées pour le développement de la gestion axée sur les résultats au PAM, présentées dans le document WFP/EB.3/2001/4-A.



INTRODUCTION

1. À sa troisième session ordinaire en 2000, le Conseil d'administration a prié le Secrétariat de soumettre un document faisant le point sur l'introduction de la gestion axée sur les résultats. Le présent document répond à cette demande. À partir de 2002, le PAM informera la session annuelle du Conseil des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la RBM.

GENERALITES

Qu'est-ce que la RBM?

2. La gestion axée sur les résultats (RBM) (également appelée *budgetisation axée sur les résultats et évaluation de la performance*) est un outil de gestion qui améliore l'efficacité, la transparence et l'efficience des activités d'une organisation. La RBM change les modalités de travail en les axant sur l'amélioration de la performance (obtention de résultats). Elle met l'accent sur les améliorations tangibles qu'une organisation d'aide au développement ou de secours et ses parties prenantes veulent introduire dans la vie des bénéficiaires des activités. Dans le cadre de la RBM, les résultats escomptés seront donc au centre des activités de planification, de mise en œuvre et de gestion.
3. Depuis un certain nombre d'années, les activités du PAM et d'autres organisations de développement et de secours sont de plus en plus axées sur les résultats. Depuis que la RBM a récemment été adoptée par des gouvernements et des organismes nationaux, son utilisation plus large dans les opérations et les activités d'appui des organisations internationales est davantage demandée.
4. Pour être utile, la RBM doit être adaptée aux activités de chaque organisation. En même temps, l'approche de chaque organisation doit être d'un bon rapport coût-efficacité et harmonisée avec les approches des organisations partenaires et des gouvernements.

La RBM au PAM

5. Depuis que l'adoption de la RBM a été approuvée dans le Plan stratégique et financier (2000–2003), le PAM étudie les méthodes utilisables et l'introduction d'éléments RBM. Il attend de la RBM une amélioration de sa performance au regard de ses objectifs. Il sera en outre mieux en mesure de mettre en évidence les résultats obtenus dans le cadre de l'exécution de son mandat. Il espère notamment que la RBM permettra de démontrer que l'aide alimentaire peut promouvoir le développement des pauvres qui ont faim, sauver des vies dans les situations d'urgence et aider les victimes de crises à se doter de moyens de subsistance les mettant mieux à l'abri de la faim.
6. La RBM permettra au Conseil et au Secrétariat de fixer des objectifs clairs pour tous les aspects du travail du PAM, de planifier les activités de manière à atteindre les objectifs, de gérer leur mise en œuvre et de faire rapport sur les résultats obtenus. La RBM fournira donc en temps voulu aux gestionnaires et au Conseil des données continues sur la performance qui appuieront leurs décisions stratégiques et opérationnelles. Cela permettra à son tour d'identifier les changements structurels et les modifications de procédures nécessaires pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations du PAM.



Qu'est-ce que la RBT et quelles sont ses relations avec la RBM?

7. Le PAM a utilisé les termes *réflexion axée sur les résultats* (RBT) en plus du sigle RBM pour bien montrer le changement d'attitude exigé de tout le personnel chargé de mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats. Pour tous les autres aspects de la RBM, le PAM a gardé les termes et les concepts standard largement utilisés dans tout le système des Nations Unies, ainsi que dans d'autres organisations et par les gouvernements.

Éléments essentiels de l'approche RBM du PAM

8. Pour assurer la bonne marche des opérations et l'introduction pour 2004 du Plan stratégique, du Plan de gestion et du Rapport annuel sur les résultats, le PAM met en œuvre une approche RBM comportant les éléments suivants:
- l'introduction dans tout le programme d'une culture axée sur les résultats, pour faire en sorte que tout le personnel centre ses efforts sur les résultats à obtenir: effets positifs démontrables sur la vie des bénéficiaires des activités du PAM;
 - des résultats clairement définis prévus dans:
 - la stratégie du PAM
 - les plans de travail des centres de coûts
 - les programmes et les projets
 - les besoins en ressources liés aux résultats escomptés d'activités prévues;
 - les résultats du programme, des projets et des centres de coûts sont suivis pour donner une idée exacte des résultats obtenus par le PAM dans l'exécution de sa stratégie;
 - les informations sur les résultats utilisées pour:
 - les décisions sur la gestion
 - l'apprentissage par l'expérience
 - l'établissement de rapports en liaison avec l'obligation redditionnelle.
9. L'annexe I résume les mesures prises par le PAM pour établir une approche RBM et les mesures complémentaires nécessaires pour que la RBM soit suffisamment institutionnalisée à la fin de 2002 et que le premier Rapport annuel sur les résultats puisse être établi en 2004.
10. Les éléments essentiels énumérés ci-dessus fournissent le cadre de la RBM. Des objectifs clairs permettent l'identification d'indicateurs servant à mesurer les résultats obtenus et à réunir des informations par le suivi et l'évaluation de chaque projet. Les activités d'appui aux projets, telles que la mobilisation de ressources et le financement seront également suivies. Toutes ces informations aideront les partenaires et les bureaux de pays du PAM à gérer les projets.



11. Les bureaux de pays rassembleront les informations sur leurs opérations et les communiqueront à leurs bureaux régionaux respectifs qui les transmettront au Département des opérations au siège et au personnel de direction en les consignants dans des rapports périodiques ou en les introduisant dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS). Le rassemblement d'informations à ces niveaux permettra d'en tirer des enseignements d'ordre administratif et technique dont pourront tenir compte les décisions sur la gestion. L'identification des enseignements et leur application intéresseront chaque niveau de l'organisation, qu'il s'agisse de la fixation de la politique et de la stratégie par le Conseil ou de la gestion au jour le jour des activités par le PAM et par ses partenaires.
12. Les informations sur les résultats disponibles dans WINGS serviront à l'établissement des rapports imposés par l'obligation redditionnelle, tels que le Rapport annuel sur les résultats et les rapports normalisés sur les projets.
13. L'annexe III présente sous forme de graphique simplifiée les flux des informations RBM, des enseignements et des décisions.

APPLICATION DE LA RBM AU PAM A CETTE DATE

14. La stratégie utilisée par le PAM pour introduire la RBM a consisté à examiner les méthodes appliquées et l'expérience acquise par d'autres organisations, à sensibiliser le personnel à la question, à introduire des éléments RBM lors de l'examen et de la préparation de procédures, de manuels et autres documents importants et à préparer l'introduction généralisée de ce type de gestion pour appuyer des nouvelles dispositions concernant la gouvernance. En septembre 2001, le PAM avait introduit des mesures RBM dans des activités interinstitutions, la formation et la sensibilisation du personnel, et des mécanismes intérieurs. Ces mesures figurent ci-dessous.

Forums et visites interinstitutions

15. En avril 2000, le PAM a envoyé une mission RBM de haut niveau en Amérique du nord. La délégation a reçu les informations souhaitées et a ensuite passé en revue les méthodes RBM utilisées par l'Agence canadienne de coopération pour le développement international (ACDI), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Le PAM a ultérieurement participé à un atelier d'une semaine au cours duquel le personnel du PNUD devait examiner l'expérience acquise en matière de RBM.
16. Des représentants de l'ACDI, du Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et du PNUD se sont rendus au PAM dans l'intention de partager avec le personnel l'expérience acquise par leurs organisations en matière de RBM.
17. Le PAM a aidé à créer un groupe RBM informel et continue de participer à ses réunions périodiques. Le groupe réunit des représentants du Comité international de la Croix-Rouge (CICR), d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'organisations des Nations Unies, parmi lesquelles l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le FIDA, qui échangent des vues sur les problèmes rencontrés et les solutions trouvées pour adopter la RBM à leurs activités. La dernière réunion de ce groupe a eu lieu au PAM en février 2001.



Formation et sensibilisation

18. Des sessions de sensibilisation ont été conduites au siège du PAM et dans des centres régionaux pour aider à comprendre le concept de la RBM, les approches de substitution et leurs implications pour le PAM. Ces sessions ont été complétées par l'affichage de matériel RBM sur l'Intranet et sa distribution sur copie papier, ainsi que par la parution régulière d'une colonne RBM dans la publication de suivi et d'évaluation intérieure, *l'Indicateur*.
19. Le personnel de direction et les cadres supérieurs du PAM ont participé à des exposés et à des discussions sur la RBM et son application au travail du PAM. Les membres du Conseil d'administration et d'autres représentants ont reçu des informations sur la RBM et sur son utilisation au PAM en avril 2001. La RBM est aussi incluse dans la formation à la gestion et aux politiques favorisant le développement, ainsi qu'aux ateliers sur le sujet.
20. Une technique de gestion et de conception rationnelle, comme le cadre logique, est maintenant exigée pour les programmes de pays et en cours d'introduction pour tous les projets et programmes de développement. Cette technique facilite la formulation d'objectifs clairs, le choix d'activités appropriées et la collecte de données sur la performance. La formation de base dispensée pour la mise en œuvre de la politique visant à favoriser le développement comprend un module sur l'analyse du cadre logique. Le PAM examine actuellement la possibilité d'étendre cette technique à la conception des opérations d'urgence, des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) et aux opérations spéciales.
21. Le Manuel de conception des programmes décrit le cadre logique et les concepts et termes associés, et donne des conseils sur les résultats du suivi et sur l'identification d'indicateurs.
22. Le personnel du terrain et du siège a été formé à l'utilisation du cadre logique dans le cadre de la formation aux activités favorisant le développement et d'ateliers organisés dans les bureaux de pays. D'autres besoins en formation dans ce domaine sont en cours d'évaluation.

Mécanismes internes

23. Le PAM a commencé à mettre en œuvre la RBM dans ses principaux domaines d'activité, notamment la planification, le suivi, l'évaluation, la gestion des projets et l'établissement des rapports.

Planification

24. Le Plan stratégique et financier 2002–2005, approuvé par le Conseil d'administration à sa session annuelle en 2001, propose un but, des objectifs, des indicateurs RBM (voir annexe II) et un cadre de résultats. Ce document constituera la base de la RBM au PAM, puisqu'il définit les résultats que le PAM cherchera à mesurer et dont il rendra compte au cours de la période 2002–2005. Comme il s'agit d'une première tentative pour définir les principaux résultats opérationnels, le PAM devra sans doute modifier les indicateurs proposés à la lumière de la rétroinformation fournie par le Conseil, les partenaires et le personnel chargé de l'exécution.
25. Les besoins prévus en 2001 et 2002 pour les projets et les opérations du PAM (Livre Bleu) définissent les résultats escomptés au niveau des effets. Document de planification important en ce qui concerne les besoins en ressources du PAM, le Livre Bleu établit un lien entre l'affectation des ressources et les résultats attendus de leur utilisation.
26. Le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) biennal proposé (2002–2003) a été préparé au moyen de l'approche RBM. Pour chaque centre de coûts, l'on a indiqué les résultats escomptés, les activités à entreprendre pour atteindre ces résultats, les ressources



nécessaires pour mettre en œuvre les activités et les indicateurs proposés pour mesurer la performance du centre.

Suivi et évaluation

27. À la suite d'une revue des pratiques de suivi du PAM en 2000, le Bureau de l'évaluation (OEDE) a établi des directives pour le suivi et l'évaluation orientés vers les résultats sur la base des conclusions et recommandations de la revue. Ces directives mettent en place le cadre du suivi et de l'évaluation sur le terrain et fournissent au personnel des indications pratiques sur la manière d'établir par une approche rationnelle de la planification des systèmes axés sur les résultats. Elles permettent une collecte et une analyse plus cohérentes des informations sur les résultats. Tout le personnel sera formé à leur utilisation. Ces directives mettent en œuvre une nouvelle politique de suivi et d'évaluation résolument orientée vers les résultats et reliant l'établissement des rapports sur les projets à celui des rapports de l'organisation.

Établissement des rapports

28. Les rapports des bureaux de pays à leurs bureaux régionaux respectifs et au siège font l'objet d'un examen régulier, le but étant de parvenir à une certaine homogénéité par l'utilisation d'indicateurs RBM. La connexion progressive des bureaux de pays à WINGS permettra d'utiliser rapidement les informations sur les résultats pour l'établissement de rapports tels que les rapports normalisés sur les projets et le Rapport annuel sur les résultats.
29. Une composante auto-évaluation a été ajoutée au rapport du bureau de pays. Celui-ci effectuera une évaluation à la fin d'un projet ou avant la conception d'une prolongation. Cette auto-évaluation porte essentiellement sur la revue et l'analyse des activités; et sur l'établissement de rapports sur les résultats obtenus.

Gestion

30. À tous les niveaux, la gestion du PAM est davantage orientée vers les résultats. Le passage du centrage sur les intrants et les opérations au centrage sur les principaux résultats des opérations du PAM s'est fait à l'échelle de l'organisation. Les administrateurs savent que leur gestion doit être axée sur les résultats et qu'ils seront comptables des résultats obtenus dans leur domaine de responsabilité.

RESULTATS FAISANT L'OBJET DE RAPPORTS DU PAM

31. Le Plan stratégique et financier pour 2002–2005 spécifie les résultats essentiels par catégorie d'activité (section "Objectifs et Indicateurs"). Ces résultats sont reproduits dans l'annexe II pour faciliter la référence. Les indicateurs concernent essentiellement les extrants, mais seront étendus aux effets des projets de développement d'ici à 2004. Comme indiqué, il s'agit d'une première tentative pour fournir les informations nécessaires au Conseil d'administration, et les indicateurs devront faire l'objet de tests et éventuellement de modifications leur assurant un rapport coût/efficacité satisfaisant et une utilisation commode.



CADRE POUR L'UTILISATION DES INFORMATIONS SUR LES RESULTATS

32. Les mesures concernant la gouvernance approuvées par le Conseil en 2001 seront exécutées pendant la période 2000–2004. Certaines sont conçues pour permettre au Conseil d'administration d'orienter les activités du PAM par le biais de trois principaux groupes de documents pour décision et pour information et considérés comme les "instruments de la gouvernance". Le PAM les modifie actuellement pour y intégrer la RBM. Il s'agit du Plan stratégique, du Plan de gestion et du Rapport annuel sur les résultats décrits ci-dessous.

Le Plan stratégique

33. Le Conseil arrêtera l'orientation stratégique par le biais d'un Plan stratégique à horizon mobile qui couvrira une période de quatre ans et qui lui sera soumis pour approbation tous les deux ans. Le Plan stratégique prévoira au niveau de l'organisation un but, une stratégie, des objectifs et des indicateurs au niveau de l'organisation et sa réalisation devra tenir compte des paramètres prévus par les politiques approuvées par le Conseil.
34. Le Plan stratégique prévoira l'analyse des points forts, des faiblesses, des possibilités et des menaces sur la base de données quantifiables concernant les résultats. L'analyse permettra d'arrêter l'orientation stratégique du PAM en fixant des objectifs et des indicateurs RBM. La préparation du Plan stratégique sera coordonnée par le Service de la planification stratégique (SPS). Le Conseil examinera le Plan en 2003, à la suite de consultations avec le Bureau sur sa structure et son contenu.

Le Plan de gestion

35. L'approbation du Plan stratégique sera suivie par la soumission d'un Plan de gestion qui présentera les mesures, programmes, projets et opérations proposés pour mettre en œuvre la stratégie au cours des deux années suivantes de la période couverte par le Plan stratégique. Le Plan de gestion reliera ces mesures, programmes, projets et opérations à ses projections et à ses affectations indicatives de ressources dans le budget proposé pour la période biennale suivante.
36. Le Bureau du budget (OEDB) prendra la direction d'un groupe chargé de préparer le Plan de gestion. Le Secrétariat consultera le Bureau du Conseil pour décider de la présentation et du contenu du Plan de gestion bien avant sa soumission au Conseil en 2003.

Le Rapport annuel sur les résultats

37. Le Secrétariat rendra compte au Conseil des résultats obtenus par rapport aux objectifs énoncés dans le Plan stratégique et le Plan de gestion, par le biais du Rapport annuel sur les résultats. Ce rapport comparera les résultats visés par le Plan de gestion aux résultats obtenus l'année précédente au moyen des indicateurs établis dans le Plan stratégique.
38. Le Rapport annuel sur les résultats sera préparé par un groupe de travail dirigé par SPS et sera pour la première fois soumis au Conseil en 2004, après des consultations avec le Bureau sur la présentation. La structure et le contenu du Rapport feront l'objet d'examen périodiques, le but étant de faire en sorte qu'il rende compte des résultats demandés par le Conseil et par d'autres parties prenantes.



Autres rapports

39. Les rapports normalisés sur les projets présentent pour l'essentiel des données sur les intrants, le déroulement des opérations et les aspects financiers. Une revue de ces rapports est actuellement conduite dans le but notamment d'y intégrer les informations tirées du suivi. Ces informations présenteront le déroulement des projets par rapport aux indicateurs approuvés dans le Plan stratégique et devraient être fournies chaque année par la base de données WINGS.
40. Différents rapports "de contrôle" soumis au Conseil pour lui permettre d'évaluer les résultats seront revus par une équipe de travail dirigée par le Bureau de l'évaluation (OEDE). Le Groupe examinera en concertation avec le Bureau du Conseil comment ces rapports peuvent être unifiés ou intégrés au Rapport annuel sur les résultats.

ACTIONS FUTURES

41. Sur la base d'indicateurs spécifiés à l'annexe II, le PAM doit déterminer comment les résultats opérationnels peuvent être mesurés, réunis et faire l'objet de rapports. Il s'agira d'un processus de rétro-information permanent, constamment réajusté sur la base de l'expérience.

Planification logique

42. Comme indiqué ci-dessus, la RBM implique l'utilisation d'un cadre logique ou d'une technique analogue définissant clairement l'enchaînement des résultats dans toutes les activités du PAM sur le terrain (mise au point, opérations d'urgence, IPSR, opérations spéciales). Le cadre est utile à toutes les étapes (planification, suivi, établissement des rapports et évaluation) d'une activité. Son rôle central dans la RBM rendra nécessaire une formation complémentaire, en ce qui concerne notamment les projets de secours.

Collecte et traitement des données

43. L'essai de mécanismes visant à réunir, à traiter et à consigner dans des rapports les informations sur les résultats sera effectué en 2002–2003 (une révision ultérieure pouvant intervenir selon les besoins). On évaluera les mécanismes en confrontant les informations fournies aux indicateurs du Plan stratégique.
44. L'amélioration permanente de la **collecte des données** exigera la formation du personnel du PAM, du personnel de contrepartie national et des partenaires chargés de l'exécution. Cette formation pourrait être intégrée aux programmes de formation existants, ce qui minimiserait les coûts supplémentaires. Des mécanismes de collecte des données devront être intégrés aux nouveaux projets.
45. **Le traitement des données/informations** dépendra fortement de la redéfinition de WINGS et de son utilisation en tant que principal mécanisme de traitement des données. Il faudra établir un flux de rétroinformation entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux, le Département des opérations (OD), les Services d'appui et l'OEDE, assurant la fourniture rapide et adéquate de données sur les résultats. Il faudra en outre standardiser les mécanismes présidant à l'établissement des rapports (en plus des rapports des bureaux de pays et des rapports normalisés sur les projets) et instituer des procédures d'examen. On pense enfin qu'une formation complémentaire sera nécessaire pour assurer la réception dans les délais voulus des informations appropriées et leur utilisation dans les décisions sur la gestion.



Recentrage de la RBM

46. La RBM devrait devenir la principale méthode de travail au PAM. En vue de son institutionnalisation, le PAM prend actuellement les mesures suivantes:
- Le Directeur exécutif adjoint sera chargé de la coordination de la RBM au sein de l'organisation.
 - Le Service de la planification stratégique (SPS) assurera au siège la coordination des activités de mise en œuvre de la RBM. Il coordonnera la planification et l'établissement des rapports (avec OD), les aspects opérationnels (avec OD, les bureaux régionaux et les bureaux de pays), l'établissement du budget (avec OEEDB et le Service de la programmation [ODP]), et le suivi et l'évaluation (avec OEDE et OD).
 - Les progrès au niveau de la mise en œuvre de la RBM et des mesures concernant la gouvernance feront chaque année l'objet d'un rapport au Conseil.
 - L'engagement de l'organisation et de chacun vis à vis de la RBM sera renforcé.
 - L'approche de la RBM au PAM sera harmonisée avec les gouvernements nationaux, les donateurs, d'autres organisations des Nations Unies et le bilan commun de pays/ Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.
47. Quand la RBM sera institutionnalisée, on pourra en retirer les avantages maximum sous la forme d'une gouvernance et d'une gestion du PAM plus efficaces, plus efficientes et mieux en mesure de rendre des comptes.



MESURES DU PAM POUR METTRE EN ŒUVRE UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS D'ICI À 2004

Élément RBM	Instrument pour la gouvernance	Mesures prises	Mesures futures
1. Culture axée sur les résultats		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programme de sensibilisation à la RBM et de formation à la terminologie et aux concepts RBM mis en œuvre pour le personnel du siège et des régions dans le cadre de réunions régionales, de formation à la gestion, d'une formation à la politique visant à favoriser le développement et d'ateliers de planification ➤ Revue à un haut niveau par des responsables de la gestion des méthodes RBM utilisées par l'ACDI, le PNUD et l'UNICEF. ➤ Exposés de l'ACDI, du FIDA et du PNUD sur l'approche RBM de ces organisations à l'intention du personnel du PAM ➤ Publications RBM présentées en bibliothèque et sur Intranet et distribuées au personnel sur copie papier ➤ Publication régulière d'une colonne du bulletin intérieur destinée à l'information du personnel ➤ Réunions informelles du Groupe interorganisations sur les problèmes RBM ➤ Information des représentants des États membres sur la RBT et sur les problèmes abordés par le PAM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Continuation des efforts de sensibilisation et de formation à la RBM ➤ Maintien de la liaison informelle avec les ONG, les organisations des Nations Unies et les gouvernements sur les problèmes RBM ➤ Information continue par des bulletins et des séances organisées dans le cadre de réunions régionales ➤ Production d'un guide RBM à l'intention du personnel du PAM ➤ Développement de la documentation disponible sur la RBM ➤ Programmes de formation à des éléments spécifiques de la RBM ➤ Le Conseil d'administration sera informé chaque année des développements RBM au PAM ➤ Sous la direction du Groupe de contact sur la gouvernance et la RBM (présidé par le Directeur exécutif adjoint), le Service de planification stratégique coordonnera les activités visant à établir la RBM au PAM



MESURES DU PAM POUR METTRE EN ŒUVRE UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS D'ICI À 2004

Élément RBM	Instrument pour la gouvernance	Mesures prises	Mesures futures
2. Résultats clairement définis attendus du PAM:			
 <p>a) stratégie de l'organisation</p> <p>b) plans de travail du centre de coûts</p> <p>c) programmes et projets</p>	<p>a) Plan stratégique</p> <p>b) Plan de gestion</p> <p>c) approbation des programmes et des projets par le Conseil d'administration</p>	<p>a) En 2001, les but, objectifs et indicateurs du PAM pour les catégories du programme et les activités d'appui sont approuvés par le Conseil d'administration dans le Plan stratégique et financier 2002–2005</p> <p>b) Résultats attendus pour chaque centre de coûts établi pour la préparation du budget 2002–2003</p> <p>c)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Effets attendus de chaque opération figurant dans le Livre Bleu sur les besoins en ressources en 2000 et 2001 ➤ Résultats attendus figurant dans les programmes de pays et les propositions de projet en 2001 tels qu'ils ressortent du cadre logique pour les projets de développement ➤ Des études de référence et des exposés sur les résultats attendus sont en préparation pour les projets d'alimentation scolaire 	<p>a)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicateurs des extrants pour toutes les catégories de programme et les activités d'appui devant être testées et affinées, indicateurs des effets pour le développement devant être mis au point, testés et affinés ➤ Avec le Bureau du Conseil, le Plan stratégique pour 2004–2007 doit être révisé et préparé à l'aide de données sur les résultats en vue de son examen par le Conseil en 2003 ➤ L'approche RBM du PAM doit être harmonisée avec celles d'organisations partenaires et de gouvernements <p>b) Les besoins concernant la préparation budgétaire doivent être affinés et institutionnalisés; les centres de coût doivent recevoir une aide pour l'application de la RBM à leurs programmes de travail et au MAP (Système de gestion et d'évaluation des résultats)</p> <p>c)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Conseil devra passer en revue le processus d'examen du programme et des projets ➤ L'utilisation du cadre logique dans la conception des activités de secours doit faire l'objet d'une étude ➤ Constatations à introduire et formation du personnel

MESURES DU PAM POUR METTRE EN ŒUVRE UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS D'ICI À 2004

Élément RBM	Instrument pour la gouvernance	Mesures prises	Mesures futures
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La liste des indicateurs de performance est mise à la disposition du personnel pour tous les types d'opérations 	
3. Besoins en ressources liés aux résultats	Plan de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse des coûts des projets entreprise pour identifier les variations de prix d'articles courants et essayer d'endiguer les coûts. ➤ Résultats attendus, activités et besoins en ressources des centres de coûts en liaison avec la préparation du budget du PAM pour 2002–2003 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans les budgets de projet proposés, l'évaluation des coûts doit être liée aux résultats attendus ➤ Les besoins en ressources des centres de coûts doivent être liés aux résultats attendus par les activités prévues ➤ La présentation et le contenu du Plan de gestion pour 2004–2005 qui sera examiné par le Conseil en 2003 doivent être arrêtés
4. Suivi des résultats du programme, des projets et des centres de coûts	Rapports de contrôle, Rapports d'information et sur les décisions reçus par le Conseil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sur la base d'une étude du suivi et de l'évaluation de 2000, la politique de suivi et d'évaluation axée sur les résultats met l'accent sur la collecte d'informations concernant les résultats ➤ Des projets de directives de suivi et d'évaluation axés sur les résultats sont préparés (2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicateurs du Plan stratégique et financier devant être inclus dans les rapports exigés des bureaux de pays et dans le dispositif de stockage des données WINGS ➤ Mécanismes de rapports sur les résultats devant être standardisés ➤ WINGS devra être élargi pour faciliter l'entrée et l'analyse des données servant à l'établissement des rapports sur les résultats ➤ Les directives de suivi et d'évaluation feront l'objet de tests sur le terrain et seront finalisées, le personnel et les partenaires du PAM seront formés à leur application ➤ Les indicateurs au niveau des extrants pour toutes les catégories d'activité devront être revus périodiquement du point de vue de leur adéquation et de leur caractère pratique ➤ Les indicateurs des effets dans le cas des projets de développement devront être déterminés, testés et appliqués



MESURES DU PAM POUR METTRE EN ŒUVRE UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS D'ICI À 2004

Élément RBM	Instrument pour la gouvernance	Mesures prises	Mesures futures
c) l'établissement de rapports justifiant de l'emploi des fonds	c) Rapport annuel sur les résultats	c) Les rapports normalisés sur les projets sont en cours de révision et les informations en résultant figureront sous la nouvelle forme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les bureaux de pays et les bureaux régionaux doivent établir un mécanisme permettant de revoir les rapports et de tirer profit de l'expérience réunie. c) ➤ Des rapports annuels sur les résultats devront être soumis au Conseil d'administration à partir de 2004 ➤ La présentation et la teneur du Rapport annuel sur les résultats devront être discutées avec le Bureau du Conseil d'administration en vue de la première présentation du document au Conseil d'administration en 2004 ➤ Le PAM doit établir un mécanisme permettant de tirer des enseignements de l'évaluation des bilan communs de pays/Plans-cadre. ➤ Les rapports annuels sur les projets doivent être établis chaque année selon le modèle révisé qui met l'accent sur les résultats obtenus.



ANNEXE II

BUT, OBJECTIFS ET INDICATEURS DU PLAN STRATEGIQUE ET FINANCIER POUR LA PERIODE 2002–2005

Le but pour 2002–2005 est:

Excellence dans la fourniture de l'aide alimentaire qui permet à tous les bénéficiaires prévus des activités de secours du PAM de survivre et de maintenir un état nutritionnel satisfaisant et dans les activités rendant possible l'amélioration de la situation d'au moins 30 millions de victimes de la faim chaque année.

I. PROGRAMMES ET PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Disponibilité de ressources à titre indicatif
2002-2003 633 millions de dollars
2004-2005 638 millions de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>I.A. Chaque année avoir permis à au moins 30 millions de pauvres victimes de la faim ciblés de bénéficier de possibilités de développement en levant l'obstacle constitué par la faim:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans le rapport de 50 pour cent pour les PMA: 90 pour cent pour les PFRDV et 10 pour cent pour les autres pays ➤ Avec la ration prévue, dans les limites du budget et du calendrier approuvés ➤ Ciblage des plus pauvres d'entre les pauvres ➤ Au moins 75 pour cent des bénéficiaires étant des femmes et des enfants ➤ Donnant le contrôle de l'aide alimentaire aux femmes ➤ Permettant la constitution d'avoirs favorisant le développement individuel et communautaire dans les catégories suivantes: santé des mères et des enfants, éducation et formation, infrastructure matérielle, atténuation des effets des catastrophes et gestion des ressources naturelles (au moins 25 pour cent des avoirs constitués seront contrôlés par des femmes) 	<p>I.A. Nombre total de bénéficiaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Taux des dépenses pour le développement des PMA, PFRDV et autres pays ➤ Pourcentage d'activités exécutées comme prévu pour: i) la taille des rations distribuées; ii) le niveau d'engagement des dépenses; et iii) le calendrier des distributions ➤ Pourcentage des bénéficiaires gagnant moins de un dollar par jour ➤ Pourcentage des femmes et des enfants bénéficiaires ➤ Pourcentage des femmes aux comités locaux assurant la distribution ➤ Nombre de bénéficiaires s'étant constitué un avoir personnel ou communautaire, par catégorie d'avoir, par sexe et par âge ➤ Quantité d'avoirs constitués et contrôlés par les bénéficiaires dans chaque catégorie, par sexe et par groupe d'âge
<p>I.B. Avoir aligné toutes les activités sur la politique et les directives visant à favoriser le développement pour 2003:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir assuré des partenariats pour la fourniture d'intrants non alimentaires essentiels 	<p>I.B. Pourcentage d'activités actuellement alignées sur les politiques et directives visant à favoriser le développement, par dépense:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre et pourcentage de projets bénéficiant d'apports de partenaires, par type de partenariat et par valeur des ressources fournies
<p>I.C. Avoir eu les résultats en termes d'extrants et d'effets pour les pourcentages suivants d'activités de développement: 50 pour cent (2002), 75 pour cent (2003), 90 pour cent (2004), 100 pour cent (2005)</p>	<p>I.C. Pourcentage de rapports de projet standard indiquant les résultats en termes d'extrants et d'effets</p>

II. OPÉRATIONS D'URGENCE

Disponibilité des ressources à titre indicatif

2002-2003 1,3 milliard de dollars

2004-2005 1,2 milliard de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>II.A. Avoir nourri 100 pour cent des victimes de la faim ciblées dans les opérations d'urgence approuvées:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avec la ration prévue, dans les limites du budget et du calendrier approuvés ➤ Au moins 80 pour cent des bénéficiaires étant des femmes et des enfants ➤ En donnant le contrôle de l'aide alimentaire aux femmes ➤ En mettant la population ciblée en mesure de pourvoir à ses besoins sans aide d'urgence 	<p>II.A. Pourcentage de bénéficiaires totaux prévus dans les opérations d'urgence approuvées qui reçoivent une aide alimentaire du PAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pourcentage de bénéficiaires prévus totaux qui ont reçu la ration prévue, dans les limites du budget et du calendrier approuvés ➤ Nombre de femmes et d'enfants bénéficiaires ➤ Pourcentage de comités/structures/mécanismes de distribution de l'aide alimentaire locale gérés ou contrôlés par des femmes ➤ Pourcentage d'ex bénéficiaires d'opérations d'urgence n'ayant plus besoin d'aide alimentaire d'urgence
<p>II.B. Avoir conçu des stratégies de désengagement progressif ou, si nécessaire, des IPSR, pour faciliter le passage des opérations d'urgence au développement</p>	<p>II.B. Pourcentage d'opérations d'urgence terminées prévoyant une stratégie de désengagement progressif et/ou le passage à une autre catégorie d'activités</p>
<p>II.C. Avoir eu les résultats pour les pourcentages suivants des opérations d'urgence: 50 pour cent (2002), 75 pour cent (2003), 90 pour cent (2004), 100 pour cent (2005)</p>	<p>II.C. Pourcentage d'opérations d'urgence par dépense pour lesquelles des données de suivi étaient disponibles</p>

III. INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS ET DE REDRESSEMENT

Disponibilité des ressources à titre indicatif
2002-2003 880 millions de dollars
2004-2005 828 millions de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>III.A. Avoir nourri 100 pour cent des gens victimes de la faim ciblées par les IPSR approuvés chaque année:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avec la ration prévue, dans les limites du budget et du calendrier approuvés ➤ Au moins 80 pour cent des bénéficiaires étant des femmes et des enfants ➤ En donnant le contrôle de l'aide alimentaire aux femmes ➤ En mettant la population ciblée en mesure de pourvoir à ses besoins sans aide d'urgence ➤ En rendant possible, avec les partenaires du PAM, chaque fois que les conditions le permettent, la constitution d'avoirs favorisant le développement individuel et communautaire dans les catégories suivantes: santé maternelle et infantile, éducation et formation, infrastructure matérielle, atténuation des effets des catastrophes et gestion des ressources naturelles (au moins 25 pour cent des avoirs constitués étant contrôlés par les femmes) 	<p>III.A. Nombre de bénéficiaires de l'aide d'IPSR comparé au nombre prévu dans les propositions approuvées pour chaque année:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pourcentage de bénéficiaires ayant reçu la ration prévue dans les limites du budget et du calendrier prévus ➤ Nombre de femmes et d'enfants bénéficiaires ➤ Pourcentage de femmes aux comités locaux d'activités/vivres chargés de la distribution ➤ Nombre d'ex bénéficiaires d'IPSR n'ayant plus besoin d'aide alimentaire d'urgence ➤ Nombre de bénéficiaires s'étant constitué des avoirs personnels ou communautaires dans chaque catégorie prioritaire de l'aide au développement ➤ Quantité d'avoirs constitués et contrôlés par les bénéficiaires dans chaque catégorie prioritaire
<p>III.B. Pour chaque IPSR, avoir évalué la nécessité du maintien de l'aide alimentaire et conçu: i) une stratégie de désengagement progressif; ii) une stratégie de "passage au développement"; ou iii) une stratégie d'extension de l'IPSR, si nécessaire</p>	<p>III.B. Pourcentage des IPSR prévoyant une stratégie de désengagement progressif, de passage au développement ou d'extension</p>
<p>III.C. Avoir eu les résultats (extrants et, si possible, effets) pour les pourcentages suivants du portefeuille d'IPSR: 50 pour cent (2002), 75 pour cent (2003), 90 pour cent (2004), 100 pour cent (2005)</p>	<p>III.C. Pourcentage annuel d'IPSR par dépenses pour lesquelles on disposait de données sur les extrants et les effets</p>

IV. OPÉRATIONS SPÉCIALES

Disponibilité des ressources à titre indicatif
2002-2003 42 millions de dollars
2004-2005 42 millions de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>IV.A. Avoir conçu et exécuté une opération efficace et rentable de réparation ou de remise en état de l'infrastructure logistique et de transport:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Chaque fois que cela était essentiel et possible pour faire en sorte qu'une aide alimentaire adéquate parvienne aux populations ciblées par les opérations d'urgence et/ou les IPSR approuvées par le PAM 	<p>IV.A. Pourcentage d'opérations spéciales financées à au moins 70 pour cent des besoins:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Changement en pourcentage du coût de livraison dû aux opérations spéciales ➤ Changement en pourcentage du tonnage transporté par les installations ayant bénéficié de l'opération spéciale ➤ Nombre de mécanismes de livraison rendus possibles par une opération spéciale
<p>IV.B. Avoir fourni à la demande de la communauté humanitaire internationale moyennant recouvrement intégral des coûts un service logistique et de transport d'articles non alimentaires destinés aux opérations d'urgence et aux IPSR</p>	<p>IV.B. Nombre d'opérations d'appui logistique effectuées pour des organisations autres que le PAM par catégorie: Nations Unies, donateurs, ONG, gouvernements</p>

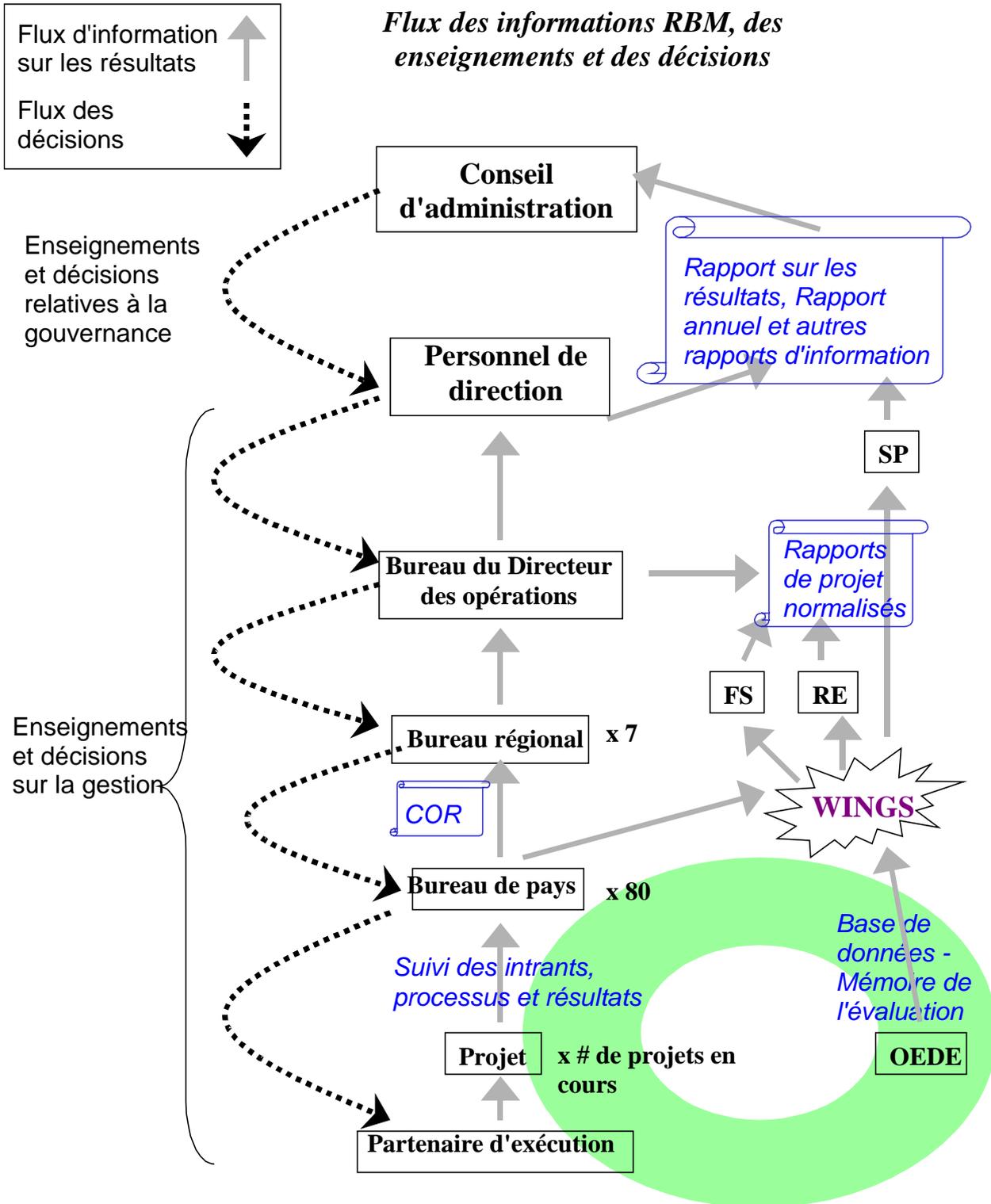
V. ACTIVITÉS D'APPUI

Allocation budgétaire à titre indicatif
2002-2003 437 millions de dollars
2004-2005 420 millions de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>V.A. Avoir fourni les biens et services nécessaires pour appuyer l'identification, la conception, l'examen préalable, le financement, l'exécution, le suivi, l'évaluation, la gestion et la transparence financière des activités entreprises dans les quatre catégories d'activités</p>	<p>V.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapports de gestion périodiques des Directeurs de Division au personnel d'encadrement au moyen des principaux indicateurs quantitatifs de la performance actuelle ➤ Évaluation par les bureaux de pays de l'efficacité des services d'appui ➤ Comptes biennaux vérifiés, dont le Conseil d'administration a pris note ➤ Rapports de projet standard reçus dans les délais voulus par les donateurs

ANNEXE III

Flux des informations RBM, des enseignements et des décisions



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	Budget administratif et d'appui aux programmes
ACDI	Agence canadienne pour le développement international
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international pour le développement agricole
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
OD	Département des opérations
ODP	Service de la programmation
OEDB	Bureau du budget
OEDE	Bureau de l'évaluation
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RBM	Gestion axée sur les résultats
RBT	Réflexion axée sur les résultats
SPS	Service de la planification stratégique
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM