

CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS DU PAM (2017–2021)

DEUXIÈME VERSION



Consultation informelle

9 mai 2016

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

INTRODUCTION

1. Le PAM est résolu à atteindre les normes les plus rigoureuses en matière de reddition de comptes. Il entend notamment optimiser son système de gestion de la performance afin de parvenir à une utilisation des ressources aussi efficace et efficiente que possible et d'appuyer la communication des résultats au niveau des projets et de l'ensemble de l'institution. Le système de gestion de la performance du PAM repose sur deux cadres de résultats: un Cadre de résultats de gestion et un Cadre de résultats stratégiques. Ces cadres servent à appliquer le Plan stratégique du PAM et à rendre compte des résultats et de la performance de celui-ci tout au long du cycle des projets (planification, mise en œuvre, suivi et établissement des rapports).
2. L'une des difficultés du système actuel est l'absence de lien entre les deux cadres, en particulier quand il s'agit de montrer comment les ressources allouées contribuent à l'efficacité et à l'efficacité de la réalisation des Objectifs stratégiques. La fusion des deux cadres améliorera et clarifiera le lien entre la façon dont les résultats sont obtenus et les coûts correspondants.
3. L'adaptation du nouveau Plan stratégique aux objectifs de développement durable (ODD) et la révision du cadre de financement du PAM offrent la possibilité de fusionner le Cadre de résultats stratégiques et le Cadre de résultats de gestion en un seul et même Cadre de résultats institutionnels.
4. D'un point de vue conceptuel, le principal changement est que les résultats stratégiques (liés aux ODD 2 et 17) deviennent l'axe prioritaire de l'évaluation de la performance du PAM. Dans le système actuel, les résultats de gestion sont présentés au même niveau de la hiérarchie des résultats que les résultats stratégiques. Reconnaisant la primauté des priorités mondiales et la responsabilité du PAM à l'égard des populations auxquelles il vient en aide, le nouveau Cadre de résultats institutionnels met l'accent sur les résultats qui guident l'organisation. La recherche de l'excellence en matière de gestion organisationnelle demeure, mais elle est dorénavant considérée comme le moyen d'atteindre les résultats stratégiques. La performance organisationnelle est matérialisée au moyen d'indicateurs permettant de déterminer si les résultats stratégiques sont atteints de façon efficace, efficiente et économique. Au niveau institutionnel, elle sera représentée beaucoup plus simplement. Au niveau des pays, elle sera représentée au moyen d'une nouvelle structure de communication de l'information associant plus clairement les financements aux résultats.
5. Le Cadre de résultats institutionnels intégré rationalise et simplifie la structure de communication des résultats du PAM à l'échelle institutionnelle. Sur la base du nouveau cadre de financement et de la chaîne de résultats, la structure révisée simplifiera la gestion de la performance à l'échelon des bureaux de pays. Elle concourra à une gestion efficace, efficiente et économique des opérations, tout en améliorant la reddition de comptes et la transparence.

ÉLABORATION DU CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS

6. Le Cadre de résultats institutionnels s'appuie sur la chaîne de résultats du PAM, à commencer par le Plan stratégique, et sur le nouveau cadre de financement. Les éléments techniques sont élaborés par rapport à quatre axes de travail:
- i) **Théories du changement.** Des théories du changement ont été définies pour tous les domaines d'activités. Elles jettent les bases de la formulation des effets directs opérationnels, des produits et des indicateurs figurant dans le Cadre de résultats institutionnels.
 - ii) **Rédaction des énoncés des effets directs opérationnels et des produits.** Une version provisoire des énoncés a été rédigée pour chacune des catégories d'activités et des domaines transversaux mentionnés dans le Cadre de résultats institutionnels.
 - iii) **Élaboration des indicateurs relatifs aux programmes.** Le Cadre de résultats institutionnels comprendra des indicateurs pour chaque résultat stratégique: indicateurs transversaux, indicateurs d'effet direct opérationnel et indicateurs de produit. Les indicateurs transversaux et les indicateurs d'effet direct opérationnel figurant actuellement dans le Cadre de résultats stratégiques seront examinés au regard des indicateurs utilisés par d'autres organismes des Nations Unies, le but étant de les aligner sur les indicateurs convenus à l'échelle mondiale qu'utilisent les gouvernements nationaux pour évaluer leurs progrès concernant la réalisation des ODD et pour en rendre compte.
 - iv) **Indicateurs de la performance organisationnelle.** Le Cadre de résultats institutionnels comprendra divers indicateurs institutionnels normalisés mesurant la performance organisationnelle. Ces indicateurs, en application du principe d'optimisation de l'utilisation des ressources appliqué par le PAM, serviront à évaluer si la gestion est efficace, efficiente et économique. Ils seront définis après examen des indicateurs actuels du PAM (y compris ceux utilisés dans le cadre de l'étude d'évaluabilité du Plan stratégique) et de ceux adoptés par d'autres organismes des Nations Unies ainsi que par certains gouvernements. Le PAM tiendra à jour un recueil d'indicateurs pour permettre une gestion fonctionnelle structurée et faciliter le contrôle de la performance organisationnelle.

STRUCTURE

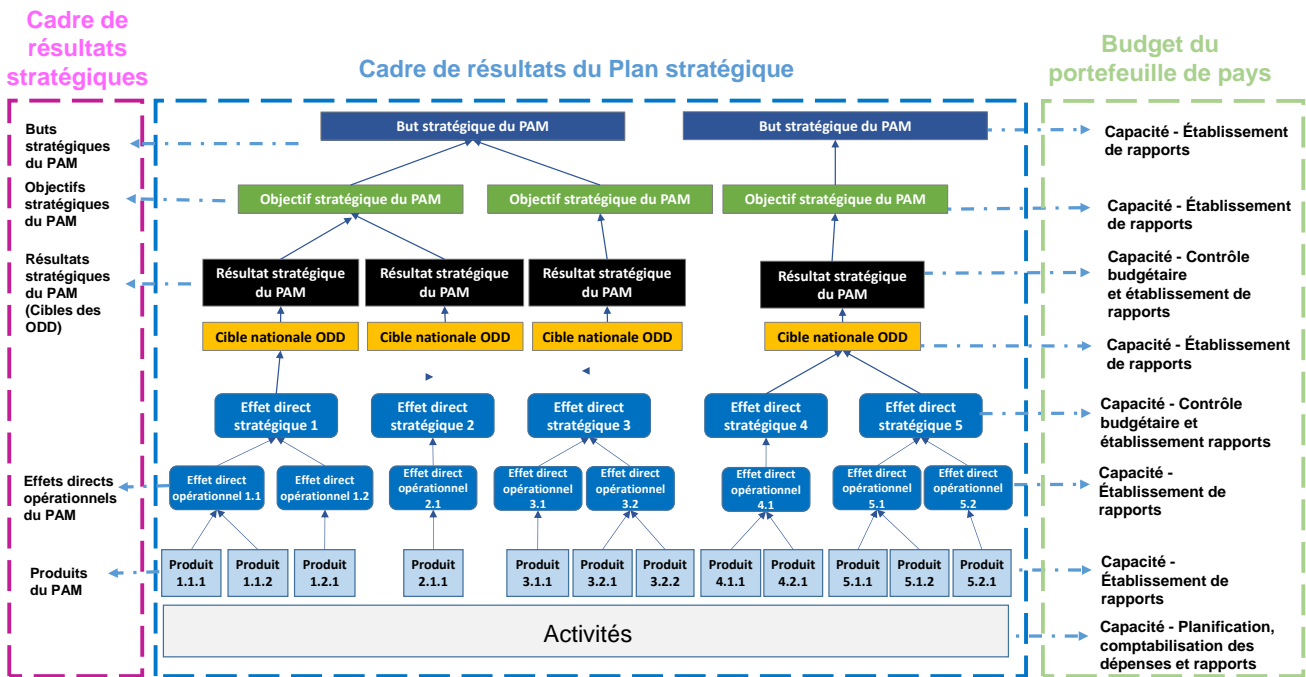
7. Le Cadre de résultats institutionnels s'articule autour de deux buts stratégiques découlant des ODD 2 et 17, qui s'accompagnent de cinq objectifs stratégiques et de huit résultats stratégiques, tous exposés dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. Les cinq objectifs stratégiques définissent les priorités des programmes et des opérations du PAM, et se rattachent aux initiatives nationales et mondiales menées pour atteindre les cibles applicables associées aux ODD 2 et 17. Les huit résultats stratégiques ci-après se répartissent en deux niveaux: les effets directs stratégiques et les effets directs opérationnels. Les effets directs stratégiques sont définis par pays et contribuent dans une large mesure à la réalisation des objectifs nationaux prioritaires. Les résultats obtenus à ce niveau sont généralement le fruit d'un travail collectif réalisé par le PAM et d'autres acteurs. Les effets directs opérationnels sont les résultats directs des produits du PAM. Ils décrivent les effets à court terme, généralement sur une période de un à trois ans, qui mènent aux effets directs stratégiques de niveau supérieur. Ces effets étant plus étroitement liés aux interventions du PAM, celui-ci peut s'en servir pour suivre et gérer sa performance. Les effets directs

opérationnels figurent dans le Cadre de résultats institutionnels. La figure 1 illustre la chaîne de résultats. La figure 2 montre comment cette chaîne se matérialise dans un contexte national.

Figure 1: Chaîne de résultats du PAM



Figure 2: Diagramme intégré



8. La performance organisationnelle est évaluée au moyen d'indicateurs de performance dans chaque domaine d'appui fonctionnel (ressources humaines, finances, logistique, administration, sécurité, etc.). Ces indicateurs devraient être étayés par des informations sur les coûts. La performance organisationnelle à l'échelle du PAM sera mesurée à l'aide d'indicateurs de niveau institutionnel, dont certains couvriront les domaines à améliorer sur la période de planification considérée, tels que définis dans le Plan de gestion.
9. Le Cadre de résultats institutionnels entrera en vigueur en janvier 2017. Les directives institutionnelles seront actualisées, les cadres logiques de projet seront adaptés et des ajustements seront apportés à l'outil des bureaux de pays pour l'efficacité de la gestion (COMET). Le Cadre commencera à être utilisé officiellement pour communiquer les résultats à l'occasion de l'établissement des rapports normalisés sur les projets publiés en avril 2018 et du Rapport annuel sur les résultats de 2017, qui sera soumis au Conseil en juin 2018.

CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS DU PAM POUR 2017-2021 – DEUXIÈME VERSION

But stratégique 1: aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro (ODD 2)

Objectif stratégique 1: Éliminer la faim (en préservant l'accès à l'alimentation)

Résultat stratégique 1: Chacun a accès à la nourriture (ODD 2, cible 1). D'ici à 2030, chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, aura accès toute l'année à une alimentation suffisante, nutritive et saine.

Indicateurs relatifs aux ODD pour le résultat stratégique 1:

Prévalence de la sous-alimentation

Échelle de l'insécurité alimentaire fondée sur l'expérience

| Effets directs opérationnels | Indicateurs d'effet direct opérationnel | Produits (voir l'annexe I) |
|--|---|-------------------------------|
| 1.1.1 Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés ¹ | | A, B, C, E, F, I |
| 1.1.2 Amélioration du régime alimentaire et de la santé des bénéficiaires ciblés grâce à des programmes à dimension nutritionnelle | | A, B, D, E, F, I, K |
| 1.1.3 Amélioration et maintien de l'accès à l'éducation et à l'apprentissage | | A, B, C, D, E, F |
| 1.1.4 Amélioration et maintien de l'accès des communautés et des ménages ciblés à des moyens d'existence ² | | A, B, D, E, F, K, M |
| 1.1.5 Satisfaction des besoins en combustible de cuisson et en énergie des populations en situation d'insécurité alimentaire et gestion des risques associés | | D, E, F, G, H, K |
| 1.1.6 Renforcement des capacités dont disposent les institutions nationales, les organismes régionaux et locaux, les communautés et les partenaires pour anticiper les besoins alimentaires des populations touchées par des crises humanitaires, s'y préparer et y répondre | | F, G, H, K |
| 1.1.7 Mise en place de systèmes nationaux de protection sociale et de filets de sécurité destinés à lutter contre la faim, par exemple des programmes d'alimentation scolaire, non exclusifs et bien conçus permettant aux populations en situation d'insécurité alimentaire et aux personnes les plus vulnérables d'y accéder et de recevoir des aliments nutritifs | | F, G, H |

¹ Y compris les ménages comptant en leur sein des personnes vivant avec le VIH ou des personnes sous traitement antituberculeux.

² Par "moyens d'existence", on entend les cinq catégories de capital: naturel, physique, financier, social et humain.

| <p>Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition</p> <p>Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition (ODD 2, cible 2). D'ici à 2030, personne ne souffrira de malnutrition et, d'ici à 2025, les objectifs arrêtés à l'échelle internationale relatifs au retard de croissance et à l'émaciation chez les enfants seront atteints.</p> <p>Indicateurs relatifs aux ODD pour le résultat stratégique 2:</p> <p><i>Prévalence du retard de croissance (indice taille/âge inférieur à -2 écarts types par rapport à la moyenne des normes de croissance de l'enfant définies par l'Organisation mondiale de la Santé [OMS]) chez les enfants de moins de 5 ans</i></p> <p><i>Prévalence de la malnutrition (indice poids/taille supérieur à +2 écarts types ou inférieur à -2 écarts types par rapport à la moyenne des normes de croissance de l'enfant définies par l'OMS) chez les enfants de moins de 5 ans, par forme (émaciation et surpoids)</i></p> | | |
|--|---|-------------------------------|
| Effets directs opérationnels | Indicateurs d'effet direct opérationnel | Produits (voir l'annexe I) |
| 2.2.1 Consommation d'aliments de meilleure qualité riches en nutriments par les bénéficiaires ciblés ³ | | A, B, C, D, F, I, K, L |
| 2.2.2 Amélioration du régime alimentaire et de la santé des bénéficiaires ciblés grâce à des programmes à dimension nutritionnelle | | A, B, D, E, F, I, K |
| 2.2.3 Renforcement des capacités nationales nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et gérer efficacement des programmes nutritionnels préventifs et thérapeutiques | | F, G, H |
| <p>Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire</p> <p>Résultat stratégique 3: La sécurité alimentaire des petits exploitants s'améliore (ODD 2, cible 3). D'ici à 2030, les revenus et la productivité des petits exploitants sont plus élevés qu'en 2015, contribuant ainsi à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.</p> <p>Indicateurs relatifs aux ODD pour le résultat stratégique 3:</p> <p><i>Volume de production par unité de travail, en fonction de la taille de l'exploitation agricole, pastorale ou forestière</i></p> <p><i>Revenu moyen des petits producteurs alimentaires, selon le sexe et le statut d'autochtone</i></p> | | |
| Effets directs opérationnels | Indicateurs d'effet direct opérationnel | Produits (voir l'annexe I) |
| 3.3.1 Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés | | A, B, C, E |
| 3.3.2 Amélioration du régime alimentaire et de la santé des bénéficiaires ciblés grâce à des programmes à dimension nutritionnelle | | A, B, D, E, F, I, K |

³ Y compris les femmes enceintes et les mères allaitantes, les enfants de moins de 5 ans, les personnes sous traitement antirétroviral ou antituberculeux et les adolescentes

| 3.3.3 Augmentation de la production et des ventes de denrées agricoles des petits exploitants, hommes et femmes | | A, B, D, E, F, G, K, L, M, R |
|--|---|------------------------------|
| 3.3.4 Amélioration et maintien de l'accès des communautés et des ménages ciblés à des moyens d'existence ⁴ | | D, E, F, K |
| 3.3.5 Renforcement des capacités nationales nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et gérer des initiatives d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants | | F, G, H |
| <p>Résultat stratégique 4: Les systèmes de production alimentaire sont durables (ODD 2, cible 4). D'ici à 2030, les systèmes de production alimentaire seront durables et recourront à des pratiques résilientes qui contribuent à la préservation des écosystèmes et renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes et autres catastrophes, et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols.</p> <p>Indicateur relatif aux ODD pour le résultat stratégique 4: <i>Proportion des terres agricoles exploitées de manière productive et durable</i></p> | | |
| Effets directs opérationnels | Indicateurs d'effet direct opérationnel | Produits (voir l'annexe I) |
| 4.4.1 Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés ⁵ | | A, B, C, E |
| 4.4.2 Amélioration du régime alimentaire et de la santé des bénéficiaires ciblés grâce à des programmes à dimension nutritionnelle | | A, B, D, E, F, I, K |
| 4.4.3 Amélioration de la capacité des communautés et des personnes vulnérables ciblées à se préparer, à réagir et à s'adapter aux effets des chocs climatiques et des changements climatiques | | D, E, F, G, H, J, K, M |
| 4.4.4 Renforcement des capacités institutionnelles nécessaires pour anticiper les chocs climatiques et intervenir en temps voulu | | D, E, F, G, H, J, K, M |
| 4.4.5 Amélioration et maintien de l'accès des communautés et des ménages ciblés à des moyens d'existence ⁶ | | D, E, F, K |

⁴ Par "moyens d'existence", on entend les cinq catégories de capital: naturel, physique, financier, social et humain.

⁵ Y compris les ménages comptant en leur sein des personnes vivant avec le VIH ou des personnes sous traitement antituberculeux.

⁶ Par "moyens d'existence", on entend les cinq catégories de capital: naturel, physique, financier, social et humain.

BUT STRATÉGIQUE 2: NOUER DES PARTENARIATS POUR FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DES ODD (ODD 17)

Objectif stratégique 4: Renforcer les moyens de mise en œuvre

Résultat stratégique 5: Les pays ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD (ODD 17, cible 9). L'appui international apporté au renforcement des capacités, dans le cadre notamment de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, améliore la mise en œuvre des plans nationaux de réalisation des ODD, en misant davantage sur les transferts de technologie, l'innovation, la collecte de données et leur qualité, et le partage des connaissances.

Indicateurs relatifs aux ODD pour le résultat stratégique 5:

Valeur en dollars des engagements d'aide financière et technique contractés (notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire) en faveur des pays en développement

| Effets directs opérationnels | Indicateurs d'effet direct opérationnel | Produits (voir l'annexe I) |
|--|---|-------------------------------|
| 5.5.1 Transposition à plus grande échelle par les partenaires d'innovations, de technologies et de pratiques optimales mises en place par le PAM | | F, G, H |
| 5.5.2 Renforcement des systèmes nationaux d'évaluation, de suivi et d'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition | | F, G, H |
| 5.5.3 Renforcement des capacités nationales nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et gérer des programmes à dimension nutritionnelle de lutte contre la faim | | F, G, H |

Résultat stratégique 6: Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes (ODD 17, cible 14). Les politiques élaborées pour éliminer la faim et promouvoir le développement durable sont cohérentes et soutiennent les efforts collectifs mis en œuvre pour parvenir au développement durable dans toutes ses dimensions.

Indicateur relatif aux ODD pour le Résultat stratégique 5:

Nombre de pays ayant mis en place des mécanismes pour renforcer la cohérence des politiques de développement durable

| Effets directs opérationnels | Indicateurs d'effet direct opérationnel | Produits (voir l'annexe I) |
|------------------------------|---|-------------------------------|
| À déterminer | | |
| À déterminer | | |

Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD

Résultat stratégique 7: Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement (ODD 17, cible 3). Des ressources financières supplémentaires de diverses provenances permettent aux pays en développement d'engager des activités cohérentes et durables pour réaliser les ODD.

Indicateurs relatifs aux ODD pour le résultat stratégique 7:

Investissements étrangers directs, aide publique au développement et coopération Sud-Sud, en proportion du budget national total

Volume des envois de fonds (en dollars des États-Unis) en proportion du produit intérieur brut total

| Effets directs opérationnels | Indicateurs d'effet direct opérationnel | Produits (voir l'annexe I) |
|--|---|-------------------------------|
| 7.7.1 Augmentation des ressources destinées aux programmes nationaux d'assistance afin d'atténuer les chocs en recourant à des instruments de financement pour imprévus et à des approches connexes de gestion des risques | | M |
| <p>Résultat stratégique 8: Les services communs assurés par le PAM et le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforcent l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD (ODD 17, cible 16). Dans des situations humanitaires ou autres, et lorsque ses partenaires le lui demandent, le PAM mobilise et partage ses connaissances, son savoir-faire, sa technologie et ses ressources financières.</p> <p>Indicateur relatif aux ODD pour le résultat stratégique 8: <i>Nombre de pays faisant état de progrès dans la mise en place de cadres multipartites de suivi de l'efficacité du développement favorisant la réalisation des objectifs de développement durable</i></p> | | |
| Effets directs opérationnels | Indicateurs d'effet direct opérationnel | Produits (voir l'annexe I) |
| Renforcement de la préparation nationale grâce à la bonne coordination des modules de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications | | J, S, T, U, V, W |
| Satisfaction des demandes de services de qualité formulées par les organismes humanitaires et les gouvernements partenaires grâce aux services communs assurés par le PAM ⁷ | | J, S, T, U, V, W, X, Y |
| Mise en place d'une plateforme commune d'exécution pour les transferts de type monétaire | | Z |

⁷ Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, chaîne d'approvisionnement par voie aérienne, terrestre et maritime, ingénierie, communications, location de moyens de transport, bien-être du personnel, hébergement, infrastructures.

RÉSULTATS TRANSVERSAUX

| Résultat | Indicateurs | Produits (voir l'annexe) |
|---|-------------|-----------------------------|
| Les populations touchées sont en mesure de tenir le PAM et ses partenaires comptables pour ce qui est de répondre à leurs besoins alimentaires en tenant compte de leurs avis et de leurs préférences | | P, K, Q, O |
| Les populations touchées sont en mesure de bénéficier des programmes du PAM d'une manière qui assure et, si possible, renforce leur sécurité, leur dignité et leur intégrité | | Q, H, N |
| L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes progressent au sein des populations bénéficiant de l'assistance du PAM | | F, G, H, O, P, Q, R |

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET INDICATEURS

| Résultat | Indicateurs institutionnels | Indicateurs relatifs à la gestion organisationnelle (ces indicateurs seront intégrés dans le recueil d'indicateurs du PAM) |
|--|------------------------------------|--|
| Les opérations sont appuyées de manière efficace, efficiente et économique | À déterminer | S/O |
| | À déterminer | |
| | À déterminer | |
| | À déterminer | |

Cadre de résultats institutionnels du PAM

Produits et indicateurs de produit

| Produits | Indicateurs de produit |
|---|------------------------|
| A. Produits alimentaires de qualité fournis en quantité suffisante et en temps voulu aux bénéficiaires ciblés | |
| B. Transferts de type monétaire d'un montant suffisant fournis en temps voulu aux bénéficiaires ciblés | |
| C. Produits nutritionnels spéciaux fournis aux bénéficiaires ciblés | |
| D. Articles non alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés | |
| E. Actifs naturels et matériels créés ou remis en état par les groupes ciblés | |
| F. Cours de formation dispensés aux autorités nationales, à la société civile, aux membres des communautés, aux groupements d'agriculteurs ou aux personnes ciblées | |
| G. Assistance technique fournie aux fins de l'élaboration de cadres d'action et de réglementation, du renforcement des institutions, de la conception et de l'exécution de programmes nationaux, de l'établissement de budgets stratégiques et de la mobilisation de ressources | |
| H. Activités de plaidoyer, d'élaboration de politiques et de stratégies, de conseil et de sensibilisation, notamment aux droits, menées au service des populations ciblées, des autorités nationales et des partenaires | |
| I. Messages clés sur la nutrition communiqués de manière adéquate aux populations ciblées | |
| J. Services de coordination fournis | |
| K. Consultations avec les communautés menées | |
| L. Produits alimentaires, aliments enrichis, aliments complémentaires et produits nutritionnels spéciaux achetés par le PAM à des fournisseurs régionaux et nationaux et sur les marchés locaux | |
| M. Relations facilitées avec des prestataires de services financiers et des prestataires d'assurance | |
| N. Ciblage des populations touchées réalisé de manière impartiale et non discriminatoire | |
| O. Mécanismes mis en place pour permettre à tous les segments de population ciblés de faire des réclamations et de faire remonter des informations sur les programmes | |
| P. Informations sur les programmes diffusées à tous les segments de population ciblés | |
| Q. Programmes conçus et adaptés pour atténuer les risques de sécurité et tenir compte des besoins, des préférences et des capacités de tous les segments de population touchés | |
| R. Quotas fixés pour assurer la représentation des femmes dans les comités concernés | |
| S. Travaux d'ingénierie conçus et menés à bien dans le cadre d'un service commun | |
| T. Systèmes et processus élaborés en vue de la fourniture de services communs | |

| Produits | Indicateurs de produit |
|---|-------------------------------|
| U. Transport aérien de passagers assuré dans le cadre d'un service commun | |
| V. Marchandises humanitaires acheminées dans le cadre d'un service commun | |
| W. Moyens liés aux télécommunications d'urgence et aux technologies de l'information et de la communication mis à disposition dans le cadre d'un service commun | |
| X. Abris et camps installés et entretenus dans le cadre d'un service commun | |
| Y. Services sanitaires assurés dans le cadre d'un service commun | |
| Z. Plateformes de gestion des transferts de type monétaire mises en place dans le cadre d'un service commun | |