

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 27–30 octobre 2008

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1

18 septembre 2008

ORIGINAL: ANGLAIS

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT AU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LE DEUXIÈME EXAMEN DES PROGRÈS DE LA MISE EN OEUVRE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

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 examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre 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.

Directeur financier et Directeur, FL*: M. A. Abdulla tél.: 066513-2401

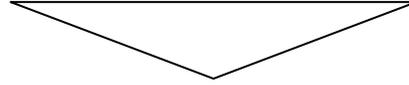
Fonctionnaire principal chargé de la M. K. Owusu-Tieku tél.: 066513-3018
gestion axée sur les résultats, OED**:

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Division des services financiers et juridiques

** Bureau du Directeur exécutif

PROJET DE DECISION*



Le Conseil prend note des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport (WFP/EB.2/2008/5-B/1) et des réponses données par le Secrétariat, telles qu'elles figurent dans le document intitulé "Réponse du Secrétariat au rapport du Commissaire aux comptes sur le deuxième examen des progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats" (WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1), et encourage le Secrétariat à appliquer sans tarder les recommandations de cet audit.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (WFP/EB.2/2008/15) publié à la fin de la session du Conseil.

RESULTATS D'ENSEMBLE DE L'AUDIT

1. Le Secrétariat prend note du commentaire positif formulé par le Commissaire aux comptes, qui constate que le système de gestion axée sur les résultats du PAM, en place depuis cinq ans, a toujours respecté les normes des bonnes pratiques et que le PAM a su tirer parti des améliorations ainsi apportées.
2. Le Secrétariat se félicite des observations et recommandations du Commissaire aux comptes, qui vont dans le sens des réformes en cours en matière de gouvernance et d'administration et les appuient.
3. Le Secrétariat continuera de se doter des moyens nécessaires pour inclure la gestion axée sur les résultats dans tous les aspects des activités du PAM, conformément aux attentes croissantes dans ce domaine, et apportera son appui pour répondre aux besoins prioritaires.
4. Les réponses du Secrétariat et les questions qui appellent des mesures concrètes pour donner effet aux recommandations du Commissaire aux comptes sont examinées dans le présent rapport.

DEFINITION DES OBJECTIFS, DES EFFETS DIRECTS, DES PRODUITS ET DES INDICATEURS

Problématique 1

5. Le Commissaire aux comptes a noté que, quelle que soit la valeur des objectifs stratégiques du PAM, ils n'étaient pas suffisamment spécifiques pour être mesurables et ne pouvaient donc pas servir à déterminer si le PAM avait atteint les cibles qu'il s'était fixées, tant au niveau stratégique qu'à celui des projets.

⇒ *Recommandation 1*

6. À mesure que le Secrétariat et le Conseil d'administration revoient ou adaptent le Plan stratégique, ils pourraient envisager de réexaminer les objectifs stratégiques afin de clarifier leur rôle en tant qu'idéal à atteindre et d'introduire des sous-objectifs à l'aune desquels mesurer les résultats obtenus

⇒ *Réponse du Secrétariat*

7. Le Secrétariat est d'avis que les objectifs stratégiques approuvés par le Conseil offrent un bon substrat à partir duquel définir, à d'autres niveaux, les objectifs, les effets directs et les produits. En accord avec cette recommandation, il a formulé des sous-objectifs pour mesurer les résultats obtenus par le PAM. Le *Cadre des résultats stratégiques du PAM (2008–2011)* tient compte de ces changements.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

8. Ces changements seront mis en oeuvre sur-le-champ.

Problématique 2

9. Le Commissaire aux comptes a relevé que les membres du personnel du PAM avaient du mal à comprendre comment les fruits de leur travail contribuaient à la réalisation des objectifs stratégiques du Programme dans la mesure où les objectifs de gestion et les objectifs stratégiques se situent au même niveau hiérarchique. Les réalisations du personnel pourraient en fait se mesurer par rapport à des objectifs de gestion associés à un objectif stratégique particulier, et les plans de travail personnel, être élaborés sur cette base.

⇒ *Recommandation 2*

10. Le Conseil et le Secrétariat pourraient envisager de concevoir des objectifs de gestion qui correspondent à chaque objectif stratégique, par exemple en les incluant au nombre des nouveaux sous-objectifs mentionnés dans la recommandation 1.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

11. Étant donné qu'il est difficile de relier les objectifs de gestion à des objectifs stratégiques particuliers, le Secrétariat a l'intention de revoir les objectifs de gestion actuels pour les aligner sur le système de mesure des résultats en cours d'élaboration dans le cadre de la préparation du *Cadre de résultats stratégiques du PAM (2008–2011)* susmentionné.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

12. La mise en oeuvre sera immédiate.

Problématique 3

13. Le Commissaire aux comptes a reconnu l'utilité du *Recueil des indicateurs de résultats* pour développer la mesure des résultats au PAM, jugeant néanmoins que le document était inachevé car de nombreux indicateurs en étaient encore au stade de l'expérimentation et d'autres étaient insuffisants pour mesurer certains produits et effets directs.

⇒ *Recommandation 3*

14. Quand il mettra la dernière main au nouveau Plan stratégique du PAM pour 2008-2011, le Secrétariat pourrait en profiter pour mettre à jour le *Recueil des indicateurs de résultats*, en affinant par exemple les indicateurs de manière qu'ils permettent vraiment de mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

15. Le Secrétariat est convaincu qu'il serait effectivement fort utile de mettre à jour le *Recueil des indicateurs de résultats*, dont certaines parties pourraient être étoffées pour permettre au PAM de mesurer pleinement ses résultats par rapport à ses objectifs. Le Secrétariat mettra à jour le *Recueil des indicateurs de résultats* une fois que le *Cadre de résultats stratégiques du PAM (2008–2011)* aura été approuvé.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

16. La mise en oeuvre est prévue pour mars 2009.

MESURE ET COMMUNICATION DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS, AUX EFFETS DIRECTS ET AUX PRODUITS

Problématique 4

17. Le Commissaire aux comptes a constaté que les descriptifs de projet ne fixaient pas de valeurs cibles pour les produits et les effets directs attendus, à l'exception des effectifs de bénéficiaires et des quantités de vivres distribués. L'absence de valeurs cibles précises pour les produits et les effets directs entrave les décisions concernant l'approbation des projets et le suivi des résultats.

⇒ *Recommandation 4*

18. Le Secrétariat pourrait envisager d'ajouter aux descriptifs de projet des détails sur les effets directs et les produits attendus; la façon dont ils seront mesurés (c'est-à-dire les indicateurs qui seront utilisés); et les valeurs cibles annuelles qui pourront faire l'objet d'un suivi dans le rapport normalisé sur chaque projet.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

19. Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation et va s'attacher à élaborer des descriptifs de projet incluant des détails sur les produits, les effets directs et les valeurs cibles pour faciliter la mesure des résultats et leur communication dans les rapports normalisés sur les projets. Il est demandé aux bureaux de pays d'inclure des cadres de mesure des effets directs et des produits dans leurs descriptifs de projet. Le concept du document de stratégie de pays, en cours d'élaboration, sera axé sur les résultats; une note d'orientation est en cours de préparation à cet effet et une liste récapitulative des points à évaluer dans le cadre de la gestion axée sur les résultats sera également élaborée pour aider à concevoir les projets et à en assurer le suivi.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

20. La liste récapitulative sera prête en janvier 2009; la note d'orientation sur le document de stratégie de pays axé sur les résultats sera prête au deuxième trimestre 2009.

Problématique 5

21. Le Commissaire aux comptes a noté les améliorations apportées à la communication des résultats au niveau des produits, mais a souligné les insuffisances du suivi et de la communication des résultats au niveau des effets directs des projets, indiquant que l'absence d'un système normalisé de notification des résultats était la cause première de la discordance entre les résultats communiqués dans les rapports normalisés sur les projets et ceux indiqués dans le rapport annuel sur les résultats.

⇒ *Recommandation 5*

22. Le Secrétariat a certes amélioré le suivi des résultats des projets depuis qu'il a introduit les rapports normalisés sur les projets, mais sans doute souhaitera-t-il prendre d'autres mesures pour améliorer le suivi des effets directs.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

23. Le Secrétariat reconnaît qu'il est nécessaire d'améliorer le suivi des résultats des projets et d'en mesurer de plus près les effets directs. Les efforts déployés actuellement pour affiner la panoplie d'outils de suivi et d'évaluation visent également à améliorer la mesure des résultats. L'harmonisation des outils servant à l'évaluation et à l'analyse de la vulnérabilité se poursuivra en vue d'améliorer la mesure des effets directs et leur communication dans les rapports normalisés sur les projets. Le Secrétariat collabore avec les organismes des Nations Unies et les partenaires du PAM pour élaborer des méthodes de collecte des données et de comptes rendus des progrès des interventions communes au niveau des effets directs. Les bilans des résultats réalisés par la haute direction, complétés par des autoévaluations et des évaluations par des tierces parties indépendantes, amélioreront le dispositif de mesure des effets directs.
24. Le Secrétariat s'engage à: i) revoir la manière dont les effets directs des projets sont évalués et présentés dans les rapports; ii) renforcer les capacités pour améliorer la mesure, le suivi et la communication des effets directs; et iii) préparer et diffuser des notes d'orientation sur la mesure, le suivi et la communication des résultats au niveau des effets directs.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

25. Le nouveau modèle qui servira à évaluer les effets directs des projets et à en rendre compte devrait être prêt au premier trimestre de 2009. Le renforcement des capacités se poursuivra tout au long de 2009. Les notes d'orientation sur la mesure, le suivi et la communication des résultats au niveau des effets directs seront publiées au deuxième trimestre de 2009.

Problématique 6

26. Le Commissaire aux comptes a constaté que la politique d'évaluation actuelle n'était peut-être pas applicable dans la pratique. Cette politique prescrit d'évaluer tous les projets d'une durée supérieure à 12 mois durant ou après leur période d'exécution; or, moins de 50 pour cent des projets sont effectivement évalués.

⇒ *Recommandation 6*

27. Lors de l'élaboration de la nouvelle politique d'évaluation, le Secrétariat pourrait prendre en compte le nombre d'évaluations réalisables et n'entreprendre que celles pouvant être menées à bien. Dans l'idéal, la nouvelle politique pourrait prévoir un large éventail d'évaluations permettant de tirer le plus d'enseignements possibles de différents projets, pays et régions.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

28. Le Secrétariat convient qu'une politique d'évaluation réaliste est indispensable au succès de la gestion axée sur les résultats. Des mesures ont été prises pour renforcer la politique actuelle. Le nouveau projet de politique d'évaluation propose que 30 opérations soient évaluées chaque année, dont 10 par le Bureau de l'évaluation (OEDE) et 20 de manière décentralisée. Les enseignements tirés seront présentés dans un rapport annuel (voir la recommandation 10) et compléteront les bonnes pratiques recensées par le biais du suivi (voir la recommandation 7).

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

29. Voir les plans de mise en oeuvre présentés pour les recommandations 7 et 10.

Problématique 7

30. Le Commissaire aux comptes a relevé que les divisions, les bureaux régionaux et les bureaux de pays préparaient des plans de travail en alignant leurs objectifs sur les objectifs stratégiques du PAM, mais que l'absence d'un système intégré de gestion des résultats compromettrait la prise des décisions à tous les niveaux.

⇒ *Recommandation 7*

31. Le Secrétariat pourra juger utile de recenser toutes les bonnes pratiques de suivi des résultats à l'échelle du PAM et les communiquer à toutes les divisions et à tous les bureaux de pays et bureaux régionaux au lieu de demander à chaque secteur d'activité de concevoir ses propres méthodes de gestion des résultats, et de fournir des ressources à cet effet.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

32. Le Secrétariat est convaincu qu'il est important d'améliorer le suivi des résultats et a récemment adopté l'approche commune de suivi et d'évaluation (CMEA) à cette fin. L'unité chargée de coordonner la gestion axée sur les résultats et la Division de la conception et de l'appui aux programmes (OMX) diffusent les bonnes pratiques de mesure et de suivi des résultats à l'échelle du PAM par le biais d'ateliers et de documents d'orientation et d'apprentissage mis en ligne sur *WFPgo*. Le Secrétariat va mettre en place des outils inspirés des bonnes pratiques pour garantir le suivi et la communication des résultats à l'échelle du Programme de manière harmonisée et opportune. Ces mesures se poursuivront dans le cadre du renforcement des capacités visant à améliorer la gestion axée sur les résultats au Secrétariat.

33. Le Secrétariat lancera un système intégré de gestion des résultats et adoptera de nouveaux outils d'apprentissage de la gestion axée sur les résultats.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

34. Les nouveaux outils d'apprentissage de la gestion axée sur les résultats devraient être prêts au deuxième trimestre de 2009. Le système intégré de gestion des résultats sera mis en oeuvre en décembre 2009.

Problématique 8

35. Le Commissaire aux comptes a observé que le taux de participation au Programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) était faible en raison de la complexité et de la difficulté d'accès des formulaires PACE ainsi que du manque de motivation du personnel et de l'absence de procédures systématiques d'examen des évaluations PACE pour en garantir la bonne qualité.

⇒ *Recommandation 8*

36. Le Secrétariat pourrait prendre des mesures pour aider le personnel à participer au programme PACE et favoriser la bonne qualité des entretiens et des évaluations réalisés dans ce cadre:
- en simplifiant le système et les documents PACE;
 - en veillant à ce que tout le personnel ait un accès égal au système PACE;
 - en introduisant une rémunération liée aux résultats sur la base des évaluations PACE; et
 - en incluant la réalisation d'évaluations PACE de bonne qualité au nombre des objectifs personnels de chacun des responsables pour qu'ils soient évalués par rapport à cet objectif.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

37. Le Secrétariat considère que la pleine participation au programme PACE de l'ensemble du personnel et des responsables répond à l'obligation de rendre des comptes qui est indispensable à la réussite de la gestion axée sur les résultats. Il explore actuellement les moyens technologiques qui lui permettraient de simplifier et d'améliorer l'accès au système PACE: des informations détaillées seront fournies dans le document de stratégie sur les ressources humaines qui sera présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2008. Des outils et procédures PACE plus précis seront introduits pour améliorer le suivi des résultats du personnel et assurer la remontée de l'information.
38. Étant soumis au régime commun des Nations Unies, le PAM continuera à respecter l'accord collectif liant les organismes des Nations Unies pour instaurer une rémunération liée aux résultats: quand cela aura été fait, le système PACE restera l'outil fondamental pour mesurer les résultats. Toutefois, de nombreuses difficultés subsistent concernant le respect de l'application du programme PACE et la Division des ressources humaines (OMH) cherche actuellement des moyens d'y remédier.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

39. Ces améliorations seront apportées en 2009.

Problématique 9

40. Le Commissaire aux comptes a relevé que les taux de participation au système PACE étaient faibles dans la mesure où aucun examen systématique des évaluations PACE n'était effectué pour en garantir la qualité.

⇒ *Recommandation 9*

41. Le Secrétariat pourra envisager d'étudier chaque année un échantillon aléatoire d'évaluations PACE et d'en utiliser les résultats pour fournir des indications aux responsables sur la façon d'améliorer la qualité de ces évaluations, s'il y a lieu.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

42. Le Secrétariat reconnaît que des évaluations PACE de bonne qualité peuvent contribuer au perfectionnement et à la fidélisation du personnel. Les évaluations PACE seront désormais examinées tous les deux ans et non chaque année en raison des contraintes financières et du manque de ressources.



⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

43. Ces modifications seront mises en oeuvre immédiatement.

Problématique 10

44. Le Commissaire aux comptes a relevé l'absence d'un solide système de collecte et de partage de l'information sur les résultats du PAM et ceux des projets, une situation qui fait obstacle à l'apprentissage à l'échelle du personnel et des responsables ainsi qu'à celle des projets et des instances dirigeantes.

⇒ *Recommandation 10*

45. Le Secrétariat pourra souhaiter mettre en oeuvre un processus systématique permettant de tirer des enseignements du suivi des résultats et de l'évaluation des projets en vue de les partager entre divisions, projets, pays et régions. Il pourra également étudier s'il est nécessaire de produire les deux rapports annuels qui résument les données issues des rapports normalisés sur les projets: l'évaluation des rapports normalisés sur les projets et le rapport annuel sur les résultats.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

46. Le Secrétariat est d'accord avec la première partie de cette recommandation et améliorera la collecte et la diffusion des enseignements tirés du suivi et de l'évaluation des résultats des projets. Des informations sur les pratiques de suivi sont échangées grâce aux outils *Pass-it-on* et à des ateliers annuels organisés pour sensibiliser le personnel à ces pratiques.

47. Le Secrétariat continuera de préparer deux rapports distincts sur les résultats dans la mesure où leur finalité est différente: l'évaluation des rapports normalisés sur les projets rendent compte aux donateurs et au grand public des résultats obtenus à l'échelle de chaque projet; le rapport annuel sur les résultats présente les résultats du PAM au Conseil et à la communauté internationale. Le Secrétariat ne prépare pas de rapports d'évaluation pour les rapports normalisés sur les projets, mais un document interne qui permet de tenir les responsables informés des enseignements tirés des rapports normalisés.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

48. Ces améliorations seront mises en oeuvre immédiatement.

Problématique 11

49. Le Commissaire aux comptes a constaté que, de l'avis du personnel, l'intérêt de la haute direction pour la gestion axée sur les résultats avait diminué depuis son entrée en application en 2006.

⇒ *Recommandation 11*

50. La haute direction du PAM pourrait souhaiter prendre des mesures supplémentaires pour montrer clairement au personnel qu'elle reste attachée à la gestion axée sur les résultats, par exemple:

- en récompensant les résultats obtenus;
- en mettant à jour les documents sur la gestion axée sur les résultats; et



- en continuant d'exploiter les compétences techniques acquises au sein de la Division de la gestion axée sur les résultats en créant un réseau officiel d'experts dans ce domaine à l'échelle du PAM.

⇒ *Réponse du Secrétariat*

51. Le Secrétariat convient qu'il est essentiel pour assurer le succès du cadre de gouvernance du PAM que la haute direction reste attachée à la gestion axée sur les résultats. La gestion axée sur les résultats a été intégrée à l'échelle de toute l'institution, et une unité chargée de sa coordination a été créée au sein du Bureau du Directeur exécutif dans le but: i) de coordonner la gestion des résultats au PAM; ii) de guider le personnel chargé de la gestion axée sur les résultats; iii) de renforcer la capacité du personnel, des organismes gouvernementaux de contrepartie et des autres partenaires; iv) de mettre à jour les politiques, directives, documents et outils relatifs à la gestion axée sur les résultats à des fins de planification; v) d'examiner les résultats et fournir une information en retour aux utilisateurs internes et extérieurs pour améliorer la transparence, la compréhension et l'adoption de la gestion axée sur les résultats; et vi) de fournir des indications sur les objectifs de la gestion axée sur les résultats, les responsabilités, les pouvoirs et les procédures opérationnelles en la matière, s'il y a lieu, pour en promouvoir la pratique. L'unité chargée de coordonner la gestion axée sur les résultats continuera d'apporter un soutien technique pour accroître la capacité des responsables et coordonnateurs de la gestion axée sur les résultats dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays et au Siège.
52. Le Secrétariat entend: i) publier une circulaire du Directeur exécutif; ii) reconstituer le réseau de responsables et de coordonnateurs de la gestion axée sur les résultats; iii) mettre à jour le *Guide d'orientation sur la gestion axée sur les résultats*; et iv) revoir les directives et outils servant à planifier le travail et à examiner les résultats.
53. Le Secrétariat ne peut mettre en oeuvre la rémunération fondée sur les résultats dans le cadre du régime commun actuel des Nations Unies mais continuera à prendre acte des résultats et à les récompenser en attribuant au personnel, aux équipes et aux bureaux une récompense annuelle pour honorer la qualité et l'efficacité des services rendus.

⇒ *Délais proposés pour la mise en oeuvre*

54. Les délais proposés pour la mise en oeuvre sont les suivants:
- décembre 2008: publication de la circulaire du Directeur exécutif sur la gestion axée sur les résultats et reconstitution du réseau de responsables et de coordonnateurs;
 - premier trimestre 2009: mise à jour du *Guide d'orientation sur la gestion axée sur les résultats*;
 - dernier trimestre 2009: publication des directives et outils révisés sur la planification du travail et l'examen des résultats.

LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

CMEA	Approche commune de suivi et d'évaluation
OEDE	Bureau de l'évaluation
OMH	Division des ressources humaines
OMX	Division de la conception et de l'appui aux programmes
PACE	Programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences