

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 31 janvier - 2 février 2005

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 6 de l'ordre du
jour**

NOTE D'INFORMATION SUR LE PLAN D'EXÉCUTION DES RECOMMANDATIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION DES IPSR

**Amélioration de la qualité des
programmes au PAM**

*Pour information**



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2005/6-B
29 décembre 2004
ORIGINAL: ANGLAIS

* Conformément aux décisions relatives à la gouvernance que le Conseil d'administration a approuvées à sa session annuelle et à sa troisième session ordinaire de 2000, les documents soumis au Conseil pour information ne sont discutés que si un de ses membres le demande expressément, suffisamment avant la séance, et si la présidence décide de faire droit à cette demande, considérant qu'il s'agit d'une utilisation appropriée du temps du 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.

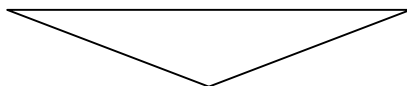
Directeur associé des opérations, ODO: M. J. Wickens tél.: 066513-2758

Chargée de programmes, ODO: Mme P. Ramaswami tél.: 066513-2824

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



PROJET DE DECISION*



Le Conseil d'administration prend note de la "Note d'information sur le plan d'exécution des recommandations relatives à l'exécution des IPSR" (WFP/EB.1/2005/6-B).

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.



INTRODUCTION

1. OEDE a présenté au Conseil d'administration, à sa première session ordinaire, en février 2004, le rapport résumé sur l'évaluation thématique des IPSR. Le Conseil a pris note des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation (WFP/EB.1/2004/6-A) ainsi que de la suite qui y avait été donnée jusqu'alors par la direction, comme indiqué dans l'annexe audit rapport. Comme demandé par le Conseil, le PAM a présenté à ses membres pour examen, à sa deuxième session ordinaire de mai 2004, un exposé détaillé des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations issues de l'évaluation, et informé le Conseil des progrès réalisés lors d'une consultation informelle qui s'est tenue le 13 octobre 2004.
2. Ce rapport intérimaire s'appuie sur les renseignements mis à jour soumis aux membres du Conseil pour information en octobre 2004. Il met en relief les moyens et les activités mis en oeuvre pour améliorer la qualité des programmes au PAM.

SITUATION ACTUELLE DES MESURES PRISES PAR LA DIRECTION

Resserrement de la coordination interdivisions

3. Le rapport détaillé présenté par la direction au sujet de la suite donnée à l'évaluation thématique des interventions prolongées de secours et de redressement indique les principales activités à mettre en oeuvre pour améliorer la qualité des programmes (notamment, le cycle des projets – pré-évaluation-conception et planification – exécution et collecte, analyse et présentation des données – gestion et apprentissage) qui appellent des efforts concertés et une collaboration des divisions techniques du siège pour apporter l'appui nécessaire aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux.
4. Le PAM est conscient qu'il faut améliorer la qualité des programmes non seulement dans la catégorie des IPSR mais aussi dans les autres domaines d'activités du Programme, et que cet effort de qualité ne doit pas concerner uniquement l'élaboration d'un descriptif de projet soumis pour approbation au Conseil ou au Directeur exécutif, mais englober aussi l'ensemble du cycle de programmation et la gestion des résultats.
5. Pour faire en sorte que les mesures proposées dans la matrice des interventions envisagées par la direction soient appliquées de façon cohérente, le PAM a constitué une équipe interdivisions d'assurance-qualité des programmes (AQP) présidée par roulement par les Directeurs de ODO, de OEDP et de PDP. Cette équipe est chargée de gérer et de piloter le processus d'amélioration de la qualité des programmes sur la base d'un plan de mise en oeuvre, qui a été élaboré à la lumière des activités actuelles et prévues des divisions de services techniques du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Cette équipe devra diriger le processus d'établissement de normes de qualité des programmes et contrôler les mesures adoptées pour relever les normes de qualité au PAM.
6. L'équipe AQP se réunit chaque mois, et quatre réunions ont eu lieu à ce jour. Les discussions qui s'y tiennent et les décisions qui y sont prises sont axées sur l'amélioration des directives concernant les IPSR, de l'examen et du processus d'approbation des programmes, des méthodes communes de suivi et d'évaluation, ainsi que du développement des connaissances et du partage des pratiques optimales au PAM.



Réorganisation des services techniques d'appui au siège

7. **Département des opérations (OD).** Afin d'améliorer la cohérence et de resserrer les liens entre l'évaluation des besoins d'urgence, la préparation des interventions d'urgence et l'analyse de la vulnérabilité, OD a créé une nouvelle entité intitulée "Service des analyses, des évaluations et de la préparation" (ODA), dirigée par un haut fonctionnaire de classe D1 sous la supervision duquel l'Unité d'évaluation des besoins d'urgence (ODAN), l'Unité de préparation des interventions d'urgence (ODAP) et l'Unité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ODA-VAM) s'acquitteront de leur tâche d'appui technique et d'appui aux programmes.
8. **Divisions des politiques, des stratégies et d'appui aux programmes (PDP).** Afin de préciser les responsabilités en matière de politiques et d'appui technique, de renforcer l'élaboration des politiques et d'améliorer l'obligation redditionnelle et les capacités d'intervention ciblée, PDP a été réorganisé en neuf composantes distinctes, à savoir:
 - PDPD (Bureau du Directeur de PDP);
 - PDPE (Unité des analyses économiques);
 - PDPF (Service de l'alimentation scolaire);
 - PDPG (Unité de promotion de l'égalité entre les sexes);
 - PDPH (Unité VIH/SIDA);
 - PDPN (Service de la nutrition);
 - PDPR (Unité chargée des politiques de développement et de l'appui concernant les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP));
 - PDPT (Unité chargée des opérations d'urgence et de l'appui à la transition); et
 - PDPW (Représentation auprès des Institutions de Bretton Woods).

Élaboration du Plan de mise en oeuvre pour 2004-2005

9. OD et PDP ont élaboré un plan de mise en oeuvre fondé sur les mesures proposées par la direction en réponse aux recommandations issues de l'évaluation thématique des IPSR (voir l'Annexe). Ce plan de mise en oeuvre comporte deux sections, dont la première indique les activités qui appelleront des efforts et l'adoption de décisions faisant intervenir diverses divisions, tandis que la seconde a trait aux activités dirigées par les différentes sous-unités de OD, de OEDR et de PDP.
10. Le plan de mise en oeuvre est, à l'intérieur de ces deux sections, structuré de manière à refléter les mesures à adopter pour améliorer l'ensemble du cycle de programmation, comme suit: planification et conception des programmes, indications normatives et mécanismes d'appui, formation et renforcement des capacités, capacité d'évaluation et compétences du personnel en matière de planification des programmes (voir l'Annexe).

Progrès accomplis à ce jour sur la voie de l'amélioration de la qualité des programmes

11. Quelques-unes des mesures prévues dans le plan de mise en oeuvre sont présentées ci-après.



Renforcement des évaluations des besoins d'urgence

12. Depuis qu'il a été présenté au Conseil, à sa première session ordinaire de février 2004, le document de politique générale concernant l'"Évaluation des besoins d'urgence" (WFP/EB.12004/4-A), reflétant l'engagement renouvelé du PAM de renforcer ces évaluations, ODAN a élaboré un plan de mise en oeuvre s'étendant sur une période de 30 mois et indiquant clairement les mesures à adopter et les objectifs à atteindre dans les domaines de l'obligation redditionnelle, de la transparence, de l'appui méthodologique, de l'information sur les crises et du renforcement des capacités.
- **Promotion de l'obligation redditionnelle et de la transparence.** La direction du PAM a institué un mécanisme d'examen systématique des rapports d'évaluation par le biais du Comité d'examen des programmes pour réitérer une fois de plus que les directeurs de pays et les directeurs des bureaux régionaux sont responsables de veiller à ce qu'il soit élaboré, grâce à l'appui technique de ODAN, de l'Unité ODA-ACV et de PDPN, au siège, des rapports sur les évaluations des besoins d'urgence. Il a été mis en place en outre un système de suivi pour contrôler la préparation, la présentation, l'approbation et le contrôle de la qualité des rapports sur les évaluations des besoins d'urgence et pour compiler des informations sur la participation des partenaires à ces évaluations et la contribution qu'ils ont apportée.
 - **Méthodologies et indications concernant les évaluations des besoins d'urgence.** Les directives concernant les *Missions d'évaluation conjointes* du PAM et du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ont été diffusées en octobre 2004. En outre, il a été entrepris, en mettant l'accent sur les méthodes et les procédés, un large examen des *Directives applicables aux missions conjointes d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires* de la FAO et du PAM. Ces directives révisées seront disponibles en octobre 2005, à la suite d'un processus approfondi de recherche sur le terrain, d'essais et de consultations. La version provisoire du *Manuel sur la sécurité alimentaire en situation d'urgence* est presque achevée et sera publiée en décembre 2004. Son application sur le terrain sera évaluée et le manuel sera adapté au contexte des divers pays.
 - **Information sur les crises.** Des mesures internes ont été apportées sur la base d'une série établie d'indicateurs pour resserrer les liens entre les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire. Afin d'améliorer la disponibilité, la gestion et la qualité de l'*information sur les crises* dans les pays exposés à des situations d'urgence récurrentes provoquées par l'insécurité alimentaire, l'Unité ODA-ACV doit entreprendre dix études de référence sur la sécurité alimentaire et établir en 2004-2005 cinq systèmes connexes de suivi de la sécurité alimentaire dans les pays prioritaires exposés à des situations d'urgence.
 - **Renforcement des capacités en matière d'évaluation des besoins d'urgence.** Le PAM a analysé la formation à dispenser en matière d'évaluation des besoins d'urgence et a élaboré une stratégie d'apprentissage pour perfectionner les compétences du personnel du PAM et de ses partenaires en matière d'analyse et d'évaluation. Les premiers stages pilotes de formation (basés sur le manuel sur la sécurité alimentaire en situation d'urgence) auront lieu en décembre 2004.
 - **Suivi des missions d'évaluation.** ODAN s'emploie à effectuer le suivi de diverses missions d'évaluation menées dans les régions où des opérations du PAM sont mises en oeuvre. En 2004, dix missions conjointes d'évaluation du PAM et du HCR ont été effectuées (six en Afrique, trois en Asie et une en Amérique latine), ainsi que



19 missions conjointes d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires de la FAO et du PAM (15 en Afrique, trois en Asie et une en Amérique latine). ODAN a fourni l'appui technique et les ressources humaines nécessaires au déroulement de ces missions.

13. Afin de tenir les partenaires et les donateurs du PAM informés des progrès réalisés par le PAM concernant l'amélioration des méthodes et des procédés des missions d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires, une consultation sur les missions conjointes de la FAO et du PAM dans ce domaine s'est tenue les 9 et 10 décembre 2004 à Rome. Les principaux points inscrits à l'ordre du jour concernaient:
 - l'examen des missions effectuées en octobre dans le Sahel (missions conjointes d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires liées à la situation engendrée par les sauterelles du désert);
 - les rapports préliminaires sur les missions en Afrique orientale et dans la Corne de l'Afrique (Érythrée, Éthiopie, Soudan);
 - la présentation d'un document sur une analyse rétrospective de l'agriculture, des importations et de l'aide alimentaire en Éthiopie, par Barbara Huddleston;
 - les progrès réalisés et les plans concernant les méthodes et les procédés des missions conjointes d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires; et
 - les mécanismes proposés pour le financement des missions conjointes d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires.

Fourniture d'un appui technique et d'un appui aux programmes

14. OD et PDP ont, sur la base du système interne de suivi du processus d'approbation des programmes, identifié en consultation avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays les services d'appui technique et d'appui aux programmes nécessaires. Ce faisant, les fonctionnaires chargés de l'appui technique et de l'appui aux programmes de PDPT, de PDPN, d'ODAN et de l'unité ODA-ACV du siège ont fourni une assistance pour la formulation et la conception des programmes du PAM en Afrique de l'Ouest (IPSR régionale en Côte d'Ivoire et IPSR dans la région côtière de l'Afrique de l'Ouest) et en Amérique latine (IPSR en Colombie).
15. S'agissant plus particulièrement des évaluations des besoins d'urgence et des analyses de la vulnérabilité, l'unité ODA-ACV du siège et ODAN, en étroite collaboration avec les conseillers régionaux pour l'ACV des bureaux régionaux, ont fourni un appui technique aux bureaux de pays ci-après:
 - Soudan: Conception et exécution d'une évaluation des besoins d'urgence au Darfour (septembre 2004);
 - Colombie: Évaluation conjointe PAM-CICR des besoins d'urgence des PDI (septembre 2004);
 - Ghana: Conception et exécution d'une enquête ACV internationale en vue de l'élaboration du nouveau programme de pays et de l'enquête de référence concernant la gestion axée sur les résultats dans le contexte de la priorité stratégique 2 du PAM: Protection des moyens de subsistance;
 - République centrafricaine: Étude ACV au plan national sur l'insécurité alimentaire, la santé et la nutrition ;



- Azerbaïdjan: conception et exécution d'une étude ACV au plan national sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité.
16. Depuis avril 2004, le Comité d'examen des programmes s'est réuni pour examiner neuf IPSR et treize opérations d'urgence et, à cette occasion, l'accent a systématiquement été mis sur les questions liées à la qualité des programmes. Grâce à cet effort, l'on peut d'ores et déjà constater une amélioration de la qualité des IPSR pour l'Éthiopie, la Mauritanie, le Sénégal et Sri Lanka, l'IPSR régionale en Côte d'Ivoire et l'IPSR régionale dans la région côtière de l'Afrique de l'Ouest qui ont été soumises au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire, en octobre 2004. Les IPSR pour l'Ouganda et la Colombie seront présentées au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2005.

Assurer la qualité et la cohérence de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité

17. Conformément au plan détaillé de mise en oeuvre, l'unité ACV a précisé les rôles et les responsabilités des fonctionnaires des unités ACV dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au siège, et finalisé la liste de contrôle à l'intention des fonctionnaires de ces unités pour les aider à améliorer systématiquement la qualité des produits ACV. Une directive applicable à l'ACV et dont l'application est immédiate a été émise par OD.

Indications normatives et mécanismes d'appui

18. L'une des mesures proposées dans le plan détaillé de mise en oeuvre consiste à mettre en place un système de collecte et de diffusion des pratiques optimales et des enseignements tirés afin de faciliter l'examen des questions liées à l'amélioration de la qualité des programmes. Actuellement, le PAM dispose de mécanismes structurés pour veiller à la qualité des programmes, à savoir le Comité d'examen des programmes, le suivi, les évaluations, les audits et la gestion axée sur les résultats.
19. Toutefois, plusieurs caractéristiques propres à ces mécanismes en limitent actuellement l'efficacité. Premièrement, certains mécanismes comme le suivi et la gestion axée sur les résultats permettent d'indiquer à un bureau de pays ce qui doit être amélioré, mais pas nécessairement la manière d'y parvenir. Deuxièmement, les mécanismes qui fournissent des indications, tels que le Comité d'examen des programmes et les évaluations, ont pour fonction d'évaluer, ce qui ne favorise pas un cadre propice à l'apprentissage nécessaire à une meilleure mise en oeuvre.
20. Le nouveau système de diffusion des conseils pratiques, dénommé *PASSit on*, se fonde sur la méthode d'apprentissage « avant, pendant et après » de British Petroleum. Comme son nom l'indique, elle reconnaît chacune des phases d'exécution d'une mission¹ comme autant de phases d'apprentissage. Les pratiques optimales seront identifiées, partagées et diffusées par le biais du système *PASSit on*, grâce à des activités menées par le personnel du PAM à divers stades du projet.
21. Quelques-unes des activités qui faciliteront l'acquisition et l'application des pratiques optimales consisteront en un appui par des pairs, des visites réciproques sur le terrain, des examens des mesures après exécution et l'application de conseils pratiques. Si les

¹ Cette méthode pourrait être appliquée à diverses activités au PAM, aussi bien à des missions d'évaluation des besoins d'urgence s'étalant sur trois semaines qu'à des activités de programmes couvrant plusieurs années.



membres du Conseil en manifestent le souhait, il est possible de diffuser au PAM le document relatif au concept de ce système.

22. L'une des autres mesures prévues dans le plan de mise en œuvre est la révision des directives concernant les IPSR, et plus particulièrement la planification pragmatique et améliorée des activités de redressement. Une équipe interne comprenant des membres du personnel de OD et de PDP s'emploie actuellement à revoir les directives applicables aux IPSR, et a engagé des consultations pour la révision de leur contenu. Les directives modifiées sur les IPSR devraient être finalisées d'ici au milieu de l'année 2005.

Amélioration du suivi axé sur les résultats et des rapports

23. Étant donné l'attention spéciale que le PAM a accordée à la gestion axée sur les résultats, OD et OEDR ont élaboré conjointement une stratégie et un plan d'action pour appuyer le suivi axé sur les résultats et les rapports. Ce plan d'action consolidera les systèmes existants de suivi et de rapports afin d'améliorer les rapports sur les résultats donnés par les IPSR et toutes les autres opérations.
24. La stratégie prévoit les éléments suivants:
- i) une perspective pour la méthode commune d'évaluation et de suivi qui sera mise au point d'ici à la fin de 2006;
 - ii) une nouvelle équipe placée sous la supervision du Vice-Directeur exécutif et du Directeur de la gestion axée sur les résultats chargée de mener, coordonner et appuyer le processus de changement;
 - iii) une série d'initiatives destinées à jeter les bases de la méthode commune d'évaluation et de suivi ;
 - iv) une évaluation des coûts de mise en œuvre de la série d'initiatives;
 - v) un plan d'action global regroupant toutes les initiatives en faveur de l'amélioration du S&E au sein du PAM.
25. La stratégie visant à élaborer une méthode commune d'évaluation et de suivi est le fruit de la collaboration active entre l'équipe OEDP/ODO, qui a coordonné la planification, et de nombreux représentants des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des unités techniques concernées du PAM. Cette communauté de spécialistes et de parties prenantes au S&E poursuivra ses efforts collectifs tout au long de l'application de la méthode commune d'évaluation et de suivi.
26. L'application de cette méthode contribuera à la réalisation des objectifs du PAM suivants:
- i) élaboration plus facile, rapide et automatisée des programmes de S&E et des rapports pour l'ensemble du PAM;
 - ii) réduire la nécessité pour les bureaux régionaux et les bureaux de pays de consacrer leurs ressources aux systèmes de S&E et à la formation dans ce domaine; certains mécanismes communs de S&E seront mis au point et administrés de manière centralisée, le personnel transféré d'un bureau de pays à l'autre connaîtra déjà la méthode et les mécanismes communs, et n'aura pas besoin de suivre une nouvelle formation;
 - iii) établissement de rapports davantage conformes, complets, précis et utiles, tels les rapports des bureaux de pays, et obtention d'informations davantage conformes,



- complètes, fiables et utiles servant aux rapports normalisés sur les projets et au rapport annuel d'exécution;
- iv) amélioration des capacités de gestion grâce à la disponibilité d'informations très fiables et comparables sur les résultats et la performance;
 - v) possibilité d'attirer un plus grand nombre de donateurs et de partenaires en présentant des informations fondées sur la performance du PAM et l'impact de son action;
 - vi) meilleure intégration de la programmation du PAM aux stratégies nationales de développement, comme cela est défini dans les documents de stratégie de lutte contre la pauvreté, moyennant des efforts de S&E mieux menés et coordonnés; et
 - vii) motivation accrue du personnel en lui offrant une plus grande possibilité de voir les résultats de son travail.
27. Le PAM étudie actuellement les moyens de mettre en oeuvre la méthode commune d'évaluation et de suivi en utilisant les fonds fiduciaires disponibles et le budget AAP pour l'exercice biennal 2004-2005, et en entamant des discussions avec les États membres donateurs pour garantir des fonds destinés à l'achèvement de cette méthode.
28. Pendant l'élaboration de la méthode commune d'évaluation et de suivi, ODO, OEDP, les unités techniques de PDP et ICT ont travaillé au renforcement et à la mise au point des mécanismes et de la formation nécessaires à l'établissement des rapports normalisés sur les projets; des responsables des rapports ont été formés dans tous les bureaux de pays en octobre et novembre 2004 pour rendre compte des résultats de toutes les opérations menées par le PAM en 2004.

Prochaines étapes

29. Sous la supervision de l'équipe AQP, le PAM appliquera les mesures proposées dans le plan de mise en oeuvre et s'efforcera de maintenir les normes de qualité établies grâce aux processus AQP.



Mesures	Calendrier	Division	Produits	État au 31 décembre 2004
Décisions et mesures prioritaires devant être adoptées par l'équipe assurance-qualité des programmes (mesures convenues et confiées aux divisions chefs de file)				
Qualification et conception des programmes				
Établissement du service d'assistance-qualité des programmes afin d'améliorer la planification des programmes, un accent particulier étant mis sur les activités de redressement.	Octobre 2004	OD/PDP	Le service d'assistance-qualité des programmes, disposant de compétences techniques pertinentes, est opérationnel et fonctionnel.	Les fonctions du service d'assistance ont été identifiées. PDP et ODO sont en train de mettre en place le service d'assistance.
Les unités techniques des divisions du siège —PDP, OD, OEDR— fournissent un appui continu pour la conception des projets (dans le cadre des fonctions du service d'assistance).	Continu	OD/PDP/ OEDR/ODA	Des descriptifs de projet bien conçus et axés sur les résultats sont soumis au Comité d'examen des programmes pour approbation.	Dans le cadre de l'appui fourni, les fonctionnaires des unités PDP, ODAP/ODAN/ODA-ACV du siège ont aidé à la formulation de l'IPSR régionale en Côte d'Ivoire, de l'IPSR en Colombie, de l'IPSR dans la région côtière de l'Afrique de l'Ouest, et s'emploient actuellement à appuyer le bureau de pays au Soudan pour l'aider dans ses évaluations.
Examiner les actuelles modalités de fonctionnement du Comité d'examen des programmes et guider leur amélioration.	Septembre 2004	OD/PDP/OEDR	Le Comité d'examen des programmes certifie la qualité des projets au regard des normes de qualité établies.	Depuis le 23 avril 2004, le Comité d'examen des programmes s'est réuni pour examiner huit IPSR, six opérations d'urgence, quatre opérations spéciales et quatre projets de développement, en s'attachant systématiquement aux questions liées à la qualité des programmes. Les IPSR pour l'Éthiopie, la Mauritanie, le Sénégal et Sri Lanka ainsi que les IPSR régionales en Côte d'Ivoire et pour la région côtière de l'Afrique de l'Ouest ont été présentées à la troisième





Mesures	Calendrier	Division	Produits	État au 31 décembre 2004
				session ordinaire du Conseil d'administration de 2004.
Indications normatives et mécanismes d'appui				
Amélioration des indications normatives concernant la programmation des activités de redressement, définition plus claire des concepts de transition, de redressement, de reconstruction et de réhabilitation et articulation claire des activités de secours et de redressement.	Septembre 2004	OD/PDP	Élaboration de directives révisées pour les IPSR et mise à jour du schéma organisationnel des IPSR figurant dans le Manuel de conception des programmes.	PDPT s'emploie actuellement à revoir les directives actuellement applicables aux IPSR.
Révision de la règle de conversion après deux ans (conversion d'une opération d'urgence en une IPSR) pour mettre à jour les directives concernant les critères de conversion.	Décembre 2004	OD/PDP	Publication de la directive conjointe OD/PDP concernant la conversion des opérations d'urgence en IPSR.	Cette révision est en cours en même temps que celle des directives applicables aux IPSR.
Participation au groupe de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG) et du Comité exécutif des affaires humanitaires (ECHA) sur les questions liées à la transition pour l'élaboration de directives visant à améliorer la cohérence de l'intervention des divers acteurs dans les situations de transition consécutives à un conflit.	Juin 2004	PDP/ODAN	Adoption et application par le PAM des directives élaborées par le Groupe de travail.	Activité en cours.
Révision de la structure existante des programmes (opérations d'urgence, IPSR) en vue d'y incorporer des composantes d'alerte rapide et d'interventions en cas d'urgence.	Janvier 2005	OD	Les structures révisées permettent de concevoir des opérations mieux à même de suivre des situations changeantes et de s'y adapter.	Activité en cours.
Examen au regard des pratiques optimales des mécanismes de planification des interventions en cas d'urgence du PAM et mise à jour des directives à ce sujet.	Premier semestre 2005	ODAP	Les enseignements tirés de l'expérience débouchent sur l'élaboration de directives mises à jour pour la planification des interventions en cas d'urgence (dans le contexte de l'intégration des activités ODA-ACV/Évaluation des besoins	ODAP prépare l'approche à appliquer en vue de la révision des pratiques optimales.

Mesures	Calendrier	Division	Produits	État au 31 décembre 2004
			d'urgence. (Préparation des interventions en cas d'urgence) ainsi que sur des méthodes de nature à relier plus étroitement la planification des interventions d'urgence et celle des opérations.	
Finalisation des directives concernant les évaluations des besoins d'urgence.	Septembre 2004	ODAN	Les directives concernant l'évaluation des besoins d'urgence sont accessibles en ligne.	ODAN a élaboré un plan de mise en oeuvre assorti d'un calendrier bien défini pour appliquer les directives. Ce plan a été présenté au Conseil d'administration en octobre 2004 dans le cadre du rapport d'activité de ODAN.
➤ Finalisation avec le HCR des directives concernant les missions d'évaluation conjointes.	Octobre 2004	ODAN		
➤ Finalisation du manuel sur l'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence.	Décembre 2004	ODAN	Les bureaux de pays utilisent le manuel sur l'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence.	
➤ Révision des directives concernant les évaluations des récoltes et des disponibilités alimentaires.	En 2005	ODAN		
➤ Définition des méthodes d'évaluation dans des secteurs clés comme celui des marchés.	Pendant 2005	ODAN		
Création d'un fonds pour la préparation des projets.	Novembre 2004	ODP/ODO	Les ressources du fonds pour la préparation des projets sont allouées aux bureaux de pays pour renforcer la préparation et la conception des projets.	Cette question a été traitée dans le document relatif au Compte d'intervention immédiate (CII) soumis au Conseil d'administration en octobre 2004.
Révision du mécanisme de budgétisation des projets (mesure imposée dans le cadre de la gestion axée sur les résultats pour les rapports sur les programmes spéciaux).	Octobre 2004	ODO/ODP/OEDB	Publication des directives révisées relatives à la planification budgétaire.	Activité qui reste à entreprendre.
Révision du cadre général concernant la	Pendant 2005	ODAP	Mise à jour et meilleure intégration du	La révision, a commencé et





Mesures	Calendrier	Division	Produits	État au 31 décembre 2004
préparation des interventions en cas d'urgence.			cadre général concernant la préparation des interventions en cas d'urgence.	devrait être terminée à la fin du 2 ^e trimestre 2005.
Formation et renforcement des capacités				
Mise en oeuvre d'une stratégie d'apprentissage en matière d'évaluation des besoins d'urgence pour développer les compétences pratiques et analytiques des fonctionnaires du PAM et des agents des partenaires d'exécution pour qu'ils puissent planifier, gérer et réaliser des évaluations valables et crédibles de la sécurité alimentaire en période d'urgence, analyser les besoins et planifier les interventions.	Mars 2004-décembre 2005	ODAN/HRC/ODA-ACV	360 fonctionnaires non spécialistes du PAM, administrateurs nationaux et agents des ONG associées possèdent les compétences de base nécessaires pour planifier, gérer et mener à bien des évaluations initiales et gérer et interpréter des évaluations détaillées, comme spécifié dans les nouvelles directives applicables aux évaluations des besoins d'urgence.	Élément faisant partie intégrante du Plan de mise en oeuvre de ODAN.
Élaboration d'une stratégie interdivisions (OD, OEDP et HRC) de formation visant à améliorer à tous les niveaux du PAM la préparation et la planification des interventions en cas d'urgence, la conception des programmes ainsi que le suivi et évaluation.	Mai 2004-juin 2005	OD/OEDP/HRC	Mise en place au sein des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège du PAM de capacités de base permettant de renforcer la qualité des programmes ainsi que la gestion axée sur les résultats.	La formation des responsables de la gestion axée sur les résultats est achevée dans tous les bureaux régionaux, et une formation est dispensée dans les bureaux de pays sélectionnés.
Formation à l'élaboration de rapports normalisés améliorés sur les projets et mise en oeuvre des mécanismes de collecte de données.	Juin-décembre 2004	ODO/OEDP/PDP	Les responsables des rapports normalisés sur les projets de tous les bureaux de pays et bureaux régionaux sont formés à l'utilisation des mécanismes de collecte de données et à l'élaboration des rapports.	Formation prévue pour septembre 2004.
Capacités d'évaluation				
Documentation et diffusion des enseignements retirés et application de ces derniers à la formulation des nouvelles politiques (dans le cadre des fonctions du service d'assistance).	Continu	PDP	Les données d'expérience recueillies sur le terrain sont intégrées à la formulation des nouvelles politiques.	Une subvention ISP est disponible pour mettre en place le système de diffusion des pratiques optimales.
Réalisation par OEDE d'une évaluation de synthèse pour rassembler et diffuser des	Continu	OEDE	Des informations sur les activités de redressement couronnées de succès	Activité en cours.

Mesures	Calendrier	Division	Produits	État au 31 décembre 2004
informations sur les activités de redressement couronnées de succès.			sont diffusées par le biais du Manuel de conception des programmes, du site web de OEDR et du rapport annuel de OEDE.	
Perfectionnement des capacités du personnel en matière de planification des programmes				
Examen des aptitudes et compétences requises en matière de planification des programmes de redressement et de réhabilitation et définition des fonctions et des compétences des spécialistes.	À déterminer	AQP	Il existe un fichier de fonctionnaires spécialistes pouvant appuyer les activités du service d'assistance et pouvant être affectés sur demande des bureaux des pays.	Cette question sera discutée lors de la réunion ordinaire de l'équipe AQP, en janvier 2005.
Direction et gestion de la consultation annuelle des conseillers régionaux des programmes.	À déterminer	AQP	Évaluation annuelle des besoins en matière d'information et d'apprentissage des conseillers régionaux des programmes, et amélioration de la communication entre les divisions de services techniques du siège et les conseillers régionaux des programmes.	
Examen des aptitudes/compétences existantes des conseillers régionaux des programmes et mise en route de nouvelles activités de renforcement des capacités.	À déterminer	AQP	Des activités ciblées et soutenues de renforcement des capacités des conseillers régionaux des programmes en vue de l'amélioration de la qualité des programmes sont en route (ces services sont fournis systématiquement par les unités de services techniques).	



Mesures	Calendrier	Division	Produits	État au 31 décembre 2004
Communication à l'équipe AQP, par les divisions d'exécution, de mises à jour et de rapports				
Planification et conception des programmes				
Élaboration d'une directive opérationnelle visant à améliorer le processus d'assurance-qualité au stade de la formulation des projets et imposant l'obligation de présenter les conclusions de l'examen prospectif des projets en même temps que le descriptif de projets au Comité d'examen des programmes afin d'établir un lien rationnel entre les besoins et les interventions.	Juin 2004	ODAN	Les descriptifs de projet sont approuvés après que le Comité d'examen des programmes constate que les conclusions issues de l'examen préalable ont été intégrées aux activités prévues dans le cadre des projets.	Activité achevée.
Établissement d'une Unité des analyses économiques pour fournir un appui dans ce domaine aux fonctionnaires du PAM.	Octobre 2004	PDP	Il a été établi au sein de PDP une Unité des analyses économiques dirigée par un haut fonctionnaire.	Activité achevée.
Réalisation d'analyses détaillées de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité dans dix pays prioritaires pour aider à planifier et à concevoir les opérations du PAM.	2004-2005	ODA-ACV/ODAN	Les bureaux de pays disposent d'informations de référence sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité qui leur permettent de mesurer l'impact des interventions.	Élément faisant partie intégrante du plan de mise en oeuvre de ODAN.
Conception et établissement de systèmes de surveillance de la sécurité alimentaire dans cinq pays prioritaires (avec intégration des indicateurs de la gestion axée sur les résultats).	2004-2005	ODA-ACV/ODAN	Les systèmes de surveillance de la sécurité alimentaire sont opérationnels.	Élément faisant partie intégrante du plan de mise en oeuvre de ODAN.
Des postes de spécialistes de l'évaluation des besoins d'urgence sont créés au sein des bureaux régionaux.	À déterminer	ODAN	Des spécialistes de l'évaluation des besoins d'urgence sont affectés auprès des bureaux régionaux.	
Des fonds sont établis en vue de la réalisation d'évaluations indépendantes et de vérifications pratiques.	mi-2004 à mi-2005	ODAN	Réalisation de six évaluations indépendantes et de deux vérifications pratiques.	Élément faisant partie intégrante du plan de mise en oeuvre de ODAN.
Collaboration avec les instituts de recherche pour la réalisation de projets de recherche appliquée en vue d'améliorer la programmation des projets en matière de	Continu	PDPN	Les composantes nutrition des opérations du PAM sont bien conçues et atteignent les objectifs fixés.	Activité en cours.



Mesures	Calendrier	Division	Produits	État au 31 décembre 2004
nutrition.				
Amélioration des rapports normalisés sur les projets de manière à englober les informations sur les résultats et les produits.	Juin à octobre 2004	OD/OEDP	Tous les bureaux de pays disposent de fonctionnaires formés à l'élaboration de rapports normalisés sur les projets et de rapports sur les produits et les résultats.	Les directives concernant l'élaboration de rapports normalisés sur les projets sont achevées. La formation proprement dite a eu lieu en novembre 2004.
Direction normative et mécanismes d'appui				
Identification et diffusion des pratiques optimales afin de guider la conception des programmes.	Continu	PDP	Les pratiques optimales sont diffusées dans le cadre du Manuel de conception des programmes du PAM.	Il a été entrepris d'élaborer un "système de diffusion et d'apprentissage des pratiques optimales" offrant un cadre systématique pour l'identification des pratiques optimales.
Publication par OD d'une directive sur la qualité et la cohérence des produits ACV (rôles et responsabilités des fonctionnaires du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays chargés des activités ACV; utilisation de méthodes ayant fait leurs preuves, etc.).	Décembre 2004	ODA-ACV	Élaboration et diffusion de normes de qualité ACV.	Activité achevée.
Élaboration à l'intention du personnel des unités ACV et du personnel des programmes de directives concernant la collecte et l'analyse des données pour faciliter la mise en oeuvre de la directive OD (intégration des aspects qualitatifs/quantitatifs concernant les moyens de subsistance, la problématique hommes-femmes, la nutrition et la santé).	Septembre 2004	ODA-ACV	Les directives concernant la collecte et l'analyse des données sont accessibles en ligne et ont été distribuées au personnel des services clés.	Activité achevée.
Compétences du personnel en matière de planification des programmes				
Des responsables de la gestion axée sur les résultats ont été désignés et ont été affectés à tous les bureaux régionaux.	Juin 2004	OD	Six responsables de la gestion axée sur les résultats ont été affectés auprès des bureaux régionaux.	Activité achevée.





Mesures	Calendrier	Division	Produits	État au 31 décembre 2004
Introduction dans le système WINGS du module de perfectionnement du personnel.	2004	HR	Les compétences et aptitudes des fonctionnaires peuvent, grâce à ce mécanisme, être prises en compte pour faciliter leur application en fonction des besoins des programmes.	Activité achevée.
Renforcement des fonctions des Coordonnateurs des affectations.	Décembre 2004	HR	Les coordonnateurs des affectations peuvent plus facilement faire correspondre les aptitudes des fonctionnaires aux exigences opérationnelles, informer les fonctionnaires des postes disponibles et recommander les réaffectations des fonctionnaires au Comité du personnel.	Activité en cours.
Détachement de fonctionnaires du PAM en vue de cours spécialisés offerts par des institutions reconnues afin d'améliorer leurs compétences en matière de programmation.	Annuellement	HRC en discussion avec les divisions intéressées	Des partenariats ont été établis avec des institutions de formation et, chaque année, des fonctionnaires sélectionnés du PAM participent à des cours spéciaux sur les questions humanitaires et de développement en rapport avec les opérations du PAM.	Des fonctionnaires sélectionnés ont participé à des cours sur la préservation des moyens de subsistance dans des situations humanitaires complexes organisées par l'Université Tufts en août/septembre 2004.

LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	Services administratifs et d'appui aux programmes
ACV	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
AQP	Assurance-qualité des programmes
CII	Compte d'intervention immédiate
ECHA	Comité exécutif des affaires humanitaires
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HR	Division des ressources humaines
ICT	Division de la technologie de l'information et de la communication
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
OD	Département des opérations
ODA	Service des analyses, des évaluations et de la préparation
ODAN	Unité d'évaluation des besoins d'urgence
ODAP	Unité de préparation des interventions d'urgence
ODO	Bureau du Directeur des opérations
ODP	Service de la programmation
OEDB	Bureau du budget
OEDE	Bureau de l'évaluation
OEDP	Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports
OEDR	Division de la gestion axée sur les résultats
PDP	Division des politiques, des stratégies et de l'appui aux programmes
PDPE	Unité des analyses économiques
PDPF	Service de l'alimentation scolaire
PDPG	Unité de promotion de l'égalité entre les sexes
PDPH	Unité VIH/SIDA
PDPN	Service de la nutrition
PDPR	Unité chargée des politiques de développement et de l'appui concernant les DSRP
PDPT	Unité chargée des opérations d'urgence et de l'appui à la transition
PDPW	Représentation auprès des Institutions de Bretton Woods
S&E	Suivi et évaluation
UNDG	Groupe des Nations Unies pour le développement