

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 27-28 mai 2004

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 2 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2004/2-A
23 avril 2004
ORIGINAL: ANGLAIS

SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION THÉMATIQUE DES IPSR

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 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.

Vice-Directeur exécutif (OD): M. J.-J. Graise tél.: 066513-2001

Chargée de programmes, Bureau du Directeur associé des opérations (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).



RESUME

À la suite de la réponse que la direction a fournie à titre provisoire dans le Rapport résumé de l'évaluation thématique de la catégorie des IPSR (WFP/EB.1/2004/6-A), le PAM a engagé un processus de consultation interdivisions pour mettre au point les réponses détaillées de la direction aux recommandations sur l'évaluation.

Ayant noté avec attention les recommandations sur l'évaluation, le PAM a pris plusieurs mesures touchant aux domaines relevés dans le rapport. Il faut souligner, toutefois, que le PAM utilise les IPSR autant à titre d'appui à sa capacité de programmer des secours d'urgence pendant les périodes de crise prolongées qu'à titre d'appui au redressement, et que les IPSR sont actuellement conçues et mises en œuvre d'une manière qui fait apparaître clairement la part représentée par les activités de secours et par les activités de redressement en fonction de la situation dans le pays.

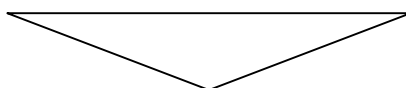
En même temps, le PAM est conscient des questions liées à l'amélioration de la qualité des programmes, à la capacité de programmation de son personnel, à la capacité de collaboration et d'évaluation interinstitutions, et il a souligné les mesures que la direction a prises jusqu'ici et celles qu'elle se propose de prendre par la suite. Certains des principaux éléments en sont les suivants:

- fournir un appui technique spécialisé et procéder à "une évaluation *ex ante*" des programmes dès leur formulation et leur conception: au siège, les unités de la Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes (PSP) et le Département des opérations (OD) ont été réorganisés à cette fin;
- entreprendre, pendant l'exercice biennal 2004–2005, des activités de formation et de renforcement des capacités axées sur les évaluations, la conception des projets, le suivi et l'évaluation, conformément à la stratégie de gestion axée sur les résultats;
- améliorer les orientations normatives;
- renforcer la capacité d'évaluation, augmenter le nombre des documents d'information sur les enseignements tirés et en élargir la diffusion;
- renforcer le rôle du Comité d'examen du Programme pour lui permettre de s'acquitter de tâches touchant à l'assurance qualité des programmes pendant l'examen des projets et les formalités préalables à leur approbation;
- perfectionner les orientations et les outils conçus pour suivre les progrès vers les résultats et en rendre compte;
- renforcer le système de rapports de l'institution grâce aux rapports normalisés sur les projets.



Le PAM a noté que le Conseil d'administration souhaitait examiner de temps à autre les mesures prises par la direction pour améliorer la qualité des programmes et celles qu'elle se proposait de prendre. Ainsi qu'il l'a indiqué lors de la première session ordinaire du Conseil en février 2004, le Secrétariat du PAM organisera des consultations informelles avec les membres du Conseil pour les tenir au courant des progrès réalisés.

PROJET DE DECISION*



Le Conseil prend note des mesures proposées dans le document d'information intitulé "Suite donnée par la direction aux recommandations sur l'évaluation thématique des IPSR" (WFP/EB.2/2004/2-A) et se félicite de la réponse du Secrétariat tendant à organiser des consultations informelles avec les membres du Conseil pour les tenir au courant de l'avancée vers une amélioration de la qualité des programmes des IPSR.

* 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.



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR	Réponse de la direction et mesures prises
<p>Recommandations au PAM</p> <p>1. Procéder à un examen approfondi des conditions requises pour concevoir et appuyer une planification orientée vers le redressement, et en particulier mettre au point une stratégie institutionnelle pour renforcer la capacité de programmation à tous les niveaux, de façon à amorcer le renforcement de ce genre de programmation. Le PAM devrait envisager d'augmenter le nombre de spécialistes confirmés de la programmation.</p>	<p>OD et PSP s'emploient ensemble à améliorer et rehausser la qualité de la programmation de toutes les opérations du PAM, en particulier les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) et les opérations d'urgence, afin de renforcer la conception et la planification des projets, d'établir un lien clair entre les évaluations et les interventions et de suivre les progrès au regard de certains indicateurs.</p> <p>En 2003, une consultation a été organisée avec les conseillers principaux pour les programmes de tous les bureaux régionaux et les représentants de certains bureaux de pays pour cerner les problèmes qui ont des répercussions sur la qualité des programmes du PAM et examiner les mesures d'ordre pratique à prendre pour améliorer l'efficacité des évaluations et des travaux d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV), la conception des projets, le suivi et la quantification des résultats, conformément aux priorités stratégiques du PAM et dans le cadre des efforts mis en œuvre pour renforcer la gestion axée sur les résultats.</p> <p>La modification des directives relatives aux rapports normalisés sur les projets se poursuit afin de rehausser la qualité des rapports sur les résultats. Une série d'ateliers visant à améliorer la qualité des rapports normalisés a été organisée avec les coordinateurs de rapports. En 2003, des activités de formation sur le suivi et l'évaluation orientées vers les résultats ont été menées en Éthiopie, en Érythrée, en Ouganda et au Soudan, où il a été très utile pour le personnel sur place de travailler aux projets en cours avec le personnel de contrepartie.</p> <p>Comme les administrateurs de programmes du PAM doivent se consacrer à des activités de secours, de redressement et de développement, OD, OEDP, PSP et HR leur offrent la possibilité de se perfectionner et d'améliorer leur capacité d'évaluation ainsi que de conception et de planification des projets, de suivi et d'évaluation.</p> <p>Les bureaux de pays disposent de la latitude voulue pour déterminer les besoins et les apports techniques, pour engager des consultants locaux ou internationaux et pour obtenir appui et assistance auprès des bureaux régionaux et des divisions techniques du siège. OD a établi la liste des prochaines IPSR de manière à pouvoir apporter rapidement un appui technique et une aide à la conception des projets.</p>
	<p>Suite donnée par</p> <p>OD/PSP</p>



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR		
Recommandations au PAM	Suite donnée par	Réponse de la direction et mesures prises
		<p>Le PAM a également restructuré certaines divisions du siège afin d'apporter les améliorations nécessaires à la qualité des programmes et à la capacité de programmation. La nouvelle division de la gestion axée sur les résultats (OEDR), qui comprend des fonctionnaires D1, P5 et P4 dirigés par un D2, se consacre au renforcement de la conception des projets, à la mesure des résultats ainsi qu'à l'établissement de rapports et à l'évaluation. Dans les bureaux régionaux, des postes de responsable du suivi de la gestion axée sur les résultats ont été créés et seront bientôt pourvus. Dans le Département des opérations, les services d'ACV, d'évaluation des besoins d'urgence ainsi que de planification préalable et d'intervention en cas d'urgence sont dotés d'administrateurs de programmes confirmés, dirigés par un D1, afin de renforcer les liens entre ces services et d'apporter un appui aux bureaux de pays. La Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes (PSP), qui est dirigée par un D2, comprend des unités qui s'occupent exclusivement des secours et des filets de protection, de l'alimentation scolaire, du VIH/SIDA, de la nutrition et de la problématique hommes-femmes. Elles ont toutes à leur tête un administrateur de programme confirmé (P5 et D1). Elles disposent aussi de budgets spécialisés qui leur permettent de prendre des initiatives visant à renforcer la capacité de programmation au sein du PAM.</p> <p>Le PAM continue de profiter des fonds du partenariat stratégique institutionnel qui sont affectés au renforcement de la capacité institutionnelle de programmation et de gestion, essentiellement dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux.</p>
<p>2. Renforcer la capacité d'évaluation de la situation nutritionnelle et des activités sur le terrain et au niveau des bureaux régionaux. Le PAM devrait consacrer davantage de fonds aux recherches concernant les effets souhaités ou non souhaités des interventions.</p>	<p>OD/PSP/bureaux régionaux</p>	<p>Toutes les IPSR à composante nutrition définissent les indicateurs de résultats et l'élément suivi, dont l'évolution est observée pendant toute la durée du projet.</p> <p>Le projet révisé de directives communes PAM-HCR applicables aux évaluations comprend une section sur l'autosuffisance, dans laquelle figurent des indicateurs d'amélioration de l'évaluation de l'autosuffisance et de la sécurité alimentaire dans les populations réfugiées.</p> <p>Au siège du PAM, une unité technique qui relève de la division PSP et compte sept fonctionnaires est chargée de la nutrition. Dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, 12 spécialistes avant une formation en</p>



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR	Réponse de la direction et mesures prises
<p>Recommandations au PAM</p>	<p>matière de nutrition, apportent un soutien aux activités nutritionnelles et liées à la nutrition.</p> <p>En 2003, PSPN a organisé 16 stages/ateliers de formation pour familiariser les coordonnateurs des projets liés à la nutrition des bureaux régionaux et des bureaux de pays avec les politiques du PAM dans ce domaine et leur application dans la pratique afin de renforcer leur capacité de comprendre les données nutritionnelles et de faire rapport à ce sujet. Depuis 2001, plus de 800 fonctionnaires du PAM ont bénéficié de cette formation, et PSPN poursuivra ces activités en 2004.</p> <p>Le document de politique générale sur la nutrition qui sera présenté à la session annuelle du Conseil d'administration de 2004 fournit des orientations à suivre pour améliorer la programmation et mieux assurer le suivi des résultats des opérations du PAM dans le domaine de la nutrition.</p> <p>Ces quelques dernières années, PSPN a entrepris des projets de recherche appliquée en collaboration avec des instituts de recherche nationaux et internationaux, tels que l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, les centres de lutte contre les maladies, l'Université Tufts et l'Institut de santé infantile afin d'aider le PAM à améliorer ses programmes de nutrition.</p> <p>Les questions d'amélioration de la qualité des programmes sont abordées <i>ex ante</i>, quand un lien précis est établi entre les résultats escomptés et les moyens de les atteindre. La conception des projets contribue à donner une base solide à l'évaluation à l'échelle du pays. Conformément à la nouvelle politique d'évaluation, il est prévu de procéder, pendant l'exercice biennal 2004–2005, à 29 évaluations à l'échelle des pays et à 17 autres sous la direction des bureaux régionaux. La mise en œuvre de la stratégie institutionnelle de formation au suivi et à l'évaluation de la gestion axée sur les résultats, qui met l'accent sur le renforcement du suivi ainsi que sur la capacité d'évaluation des administrateurs de programmes, améliorera et renforcera la capacité d'évaluation aux niveaux des pays et des régions.</p>
<p>Suite donnée par</p>	



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR		
Recommandations au PAM	Suite donnée par	Réponse de la direction et mesures prises
<p>3. Mettre au point des procédures pour mieux suivre les ressources humaines liées à la programmation par opposition aux finances et à l'administration. L'objectif devrait consister à renforcer le suivi de l'évolution de la capacité de programmation dans le temps.</p>	HR	<p>HR a mis en place un outil en ligne qui permet de suivre les qualifications et l'expérience du personnel. Une fonction supplémentaire permettant de saisir des données sur les compétences fonctionnelles a été ajoutée récemment au curriculum vitae en ligne. Les données de cette base peuvent faire l'objet de rapports et les cadres peuvent procéder à des recherches ad hoc.</p> <p>Au milieu de 2003, le PAM a créé des postes de coordonnateur du recrutement auxquels il a affecté des cadres supérieurs afin de faciliter le processus de consultation et de coordination entre les responsables du recrutement, le personnel et le comité de recrutement sur le plan international des candidats aux postes des classes P1 à P5.</p> <p>Le futur module de perfectionnement du personnel du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) sera configuré de manière à fournir des données spécifiques sur les connaissances et compétences fonctionnelles des membres du personnel. L'idée est non seulement d'affecter le bon candidat au bon poste au bon moment, mais aussi de signaler et d'identifier les déficits et les excédents dans la base de compétences et d'améliorer le professionnalisme du personnel du PAM.</p>
<p>4. Mettre au point une stratégie institutionnelle pour renforcer les capacités du personnel national en matière d'appui aux programmes: amélioration de la formation, perfectionnement professionnel dans les pays voisins, et fonds et mesures d'incitation pour encourager le personnel à participer en cours d'emploi à des programmes de niveau universitaire.</p>	OD/HR	<p>Cela fait partie d'un effort permanent dans tous les bureaux de pays, car il est dûment tenu compte des coûts d'appui directs nécessaires pour mener les projets à terme. Des ateliers régionaux sont organisés, à l'occasion desquels les fonctionnaires nationaux et ceux des bureaux de pays et de région sont encouragés à participer à des missions d'évaluation et de programmation.</p>
<p>5. Constituer un petit groupe de fonctionnaires spécialisés aptes à soutenir la planification orientée vers le redressement. Étudier des modalités de prêt avec d'autres institutions des Nations Unies.</p>	OD/HR	<p>OD/HR ne pensent pas qu'il soit nécessaire ni opportun de créer une nouvelle catégorie de personnel spécialisé. Le descriptif générique du poste d'administrateur de programme couvre les compétences nécessaires pour s'acquitter efficacement d'activités de secours, de redressement et de développement. Il est évident que tous les bureaux de pays se préoccupent du passage de la phase des secours à la celle du redressement dès le lancement d'une opération d'urgence. Des prêts interinstitutions sont arrangés avec les organismes des Nations Unies et les services spécialisés des administrations nationales.</p>



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR		
Recommandations au PAM	Suite donnée par	Réponse de la direction et mesures prises
<p>6. Encourager les méthodes interinstitutions de préparation des IPSR à venir.</p>	<p>OD/bureaux régionaux</p>	<p>En même temps, le PAM est attentif aux questions de qualité des programmes, en particulier à "l'évaluation <i>ex ante</i>", qui porte sur les questions de conception des projets au moment de leur élaboration et de leur approbation. À cette fin, PSP et OD disposent des services de spécialistes qui apporteront une aide aux bureaux de pays en ce qui concerne les questions liées au passage de la phase des secours à celle du redressement en leur fournissant une assistance technique et en envoyant des missions sur le terrain pour faciliter la conception et l'élaboration des projets.</p> <p>Le PAM travaille en étroite collaboration avec les partenaires d'exécution, les gouvernements et d'autres organismes des Nations Unies, s'il y a lieu. Le projet de politique d'évaluation des besoins d'urgence favorise la participation et la collaboration des partenaires et des gouvernements. Actuellement, avec les bilans communs de pays, les plans d'action humanitaire commune et les évaluations annuelles des besoins, le PAM tient pleinement compte des préoccupations interorganisations lors de l'élaboration des IPSR. Le PAM resserre actuellement ses partenariats stratégiques avec les organisations non gouvernementales (ONG) et les institutions des Nations Unies, ce qui renforcera la programmation selon les méthodes interinstitutions.</p> <p>Par exemple, dès le stade de la conception de l'IPSR pour l'Afrique australe, qui est centrée sur la gestion axée sur les résultats, des activités de formation ont été inscrites dans le cadre d'un exercice conjoint portant sur le cadre logique à l'intention des partenaires (gouvernement, organisations des Nations Unies et ONG). Le processus d'appels communs tient déjà compte des objectifs de redressement dans les activités visant à assurer la sécurité alimentaire et à réduire la pauvreté. La présence de huit organisations des Nations Unies à Johannesburg et les contacts qu'elles ont entre elles par l'intermédiaire du Bureau d'appui régional pour la coordination interinstitutions (RIACSO) ne cessent de prendre de l'importance. La Fédération internationale de la Croix-Rouge, l'Organisation internationale pour les migrations et un certain nombre de bureaux régionaux d'ONG sont également en relation avec le RIACSO.</p>



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR		
Recommandations au PAM	Suite donnée par	Réponse de la direction et mesures prises
<p>7. Mettre au point un système pour tirer les leçons en matière de redressement des IPSR qui ont bien réussi.</p>	<p>OEDE/PSP</p>	<p>PSP examine actuellement les dispositions à prendre pour tirer les leçons des IPSR et les faire connaître ainsi que les moyens de les appliquer à la formulation des politiques. En aidant les bureaux régionaux et les bureaux de pays à concevoir les projets et à en évaluer la qualité <i>ex ante</i>, PSP sera en mesure, avec les bureaux régionaux, d'indiquer aux bureaux de pays comment parvenir à mieux tenir compte, lors de la conception des projets, des leçons tirées des évaluations précédentes et pouvoir plus facilement cerner les meilleures pratiques qui se dégagent de la mise en œuvre et des résultats des activités de redressement. OEDE se trouvera ainsi mieux armé pour améliorer le travail d'évaluation du PAM.</p> <p>En procédant à une évaluation régulière de toutes les IPSR, OEDE s'efforcera de déterminer celles dont les activités de redressement ont donné de bons résultats et les conditions spécifiques qui ont permis d'obtenir ces résultats, ainsi que les facteurs qui semblent nuire à l'efficacité des opérations. La nécessité de cerner et de faire connaître les résultats des activités de redressement qui ont réussi fera partie des termes de référence des évaluations de l'OEDE. En outre, dans le cadre de l'exercice de synthèse des évaluations qui lui permet régulièrement de faire le bilan des auto-évaluations, des évaluations des bureaux régionaux et des bureaux de pays ainsi que de ses propres évaluations, OEDE s'emploiera à identifier et faire connaître les activités de redressement qui constituent des exemples de réussite. OEDE se propose d'établir un rapport annuel qui facilitera la diffusion des leçons tirées en matière de redressement.</p>
<p>8. Améliorer les orientations normatives en matière de redressement de façon à tenir compte des leçons apprises. Des termes comme redressement, transition, reconstruction et remise en état devraient être définis plus clairement au niveau de l'institution.</p>	<p>OD/PSP</p>	<p>PSP procède à un examen pour améliorer les mesures permettant de dégager et de diffuser les leçons tirées de toutes les activités du PAM.</p> <p>Le PAM est un des principaux membres du Groupe de travail du Comité exécutif pour les affaires humanitaires/Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG/ECHA) qui définit actuellement des orientations en vue d'améliorer la cohérence, entre les intervenants du système des Nations Unies, dans la réponse aux défis posés par la transition après les conflits et procède notamment à une analyse contextuelle partagée des aspects politiques et humanitaires de cette réponse ainsi que ceux qui touchent au maintien de la paix, à la reconstruction et au développement. Ce travail demande aussi que soit poursuivi le dialogue sur les questions</p>



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR	Réponse de la direction et mesures prises
<p>Recommandations au PAM</p>	<p>de transition avec les États membres afin d'aboutir à une approche et à une position communes en regard, d'une part, à la politique et aux décisions de financement des donateurs et, d'autre part, à la création de capacités et à la maîtrise nationale du processus de transition.</p> <p>Conformément au rapport et au plan de mise en oeuvre du Groupe de travail UNDG/ECHA sur les questions de transition, OD et PSP s'emploient à améliorer les orientations normatives pour les IPSR, y compris à préciser la définition des termes transition, redressement, reconstruction et remise en état, et à y incorporer des exemples de meilleures pratiques.</p>
<p>9. Donner davantage d'importance au suivi renforcé des résultats intéressant le redressement, notamment l'amélioration de la nutrition, les moyens de subsistance et les solutions durables.</p>	<p>Suite donnée par</p> <p>OEDR/OD</p> <p>Le suivi régulier des résultats et des indicateurs de résultats et l'information en retour correspondent à un processus essentiel de gestion. Étant donné que le suivi et les rapports portent désormais davantage sur les résultats, la qualité des rapports sera améliorée grâce aux efforts mis en œuvre par OD et OEDP pour assurer une formation, faire prendre conscience de l'importance des rapports liés aux résultats et promouvoir l'application de normes plus élevées (Rapport annuel sur les résultats, rapports normalisés sur les projets et suivi des bureaux de pays).</p>
<p>10. Suivre et évaluer les risques associés à l'aide alimentaire prolongée, notamment la dépendance et les déformations de l'économie. Utiliser des instructions ACV et des orientations normatives qui évaluent systématiquement les effets de l'aide alimentaire sur les marchés.</p>	<p>Suite donnée par</p> <p>PSP</p> <p>Afin de renforcer la capacité qu'a le PAM d'analyser les questions liées aux marchés, une unité d'analyse économique sera créée dans la division PSP afin de fournir des orientations et une analyse des politiques économiques aux fonctionnaires du siège et de terrain ainsi qu'un appui technique à OD. En collaboration étroite avec les services d'évaluation des besoins d'urgence et les services d'ACV ainsi qu'avec les partenaires du PAM, l'unité veillera à ce que les bureaux de pays bénéficient d'un appui technique suffisant pour évaluer l'interdépendance entre l'aide alimentaire et les marchés ainsi que la manière dont l'aide alimentaire peut continuer de répondre à des besoins essentiels tout en s'inscrivant dans le cadre des stratégies de développement des marchés et des échanges.</p> <p>Certains bureaux de pays du PAM s'emploient déjà, avec les gouvernements, à examiner les interactions entre l'aide alimentaire et les marchés. Ainsi, le bureau du PAM en Éthiopie joue, avec les gouvernements donateurs, les ONG et des spécialistes, un rôle important dans la nouvelle Coalition pour la sécurité alimentaire. La Coalition</p>



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR		
Recommandations au PAM	Suite donnée par	Réponse de la direction et mesures prises
		propose notamment des améliorations à apporter aux politiques et stratégies liées à la sécurité alimentaire, y compris la réforme des marchés, les questions foncières, l'aide alimentaire et les marchés, la formulation d'une politique d'aide alimentaire et la stabilisation des prix.
11. Faire régulièrement le bilan des résultats des IPSR. Les rapports normalisés sur les projets devraient être renforcés, de façon à faire office d'examens de gestion internes pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux qui pourront ainsi identifier les mesures correctrices à prendre.	OD	Les rapports normalisés sur les projets, établis tous les ans, sont d'un intérêt limité pour la gestion des projets et les mesures correctrices à court terme. En revanche, les bilans réguliers de suivi et de résultats servent de base aux examens de gestion interne et aux mesures correctrices à prendre. L'amélioration du suivi et de l'analyse des résultats dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats permettra d'axer, à tous les niveaux, la gestion sur les processus internes (voir aussi la réponse à la recommandation 9).
12. Renforcer la préparation des IPSR en mettant en place des crédits et des appuis techniques spécialisés. Le Comité d'examen des projets devra fournir des apports stratégiques, techniques et opérationnels à un stade plus précoce du processus.	OD/bureaux régionaux	<p>Les unités techniques PSP et OD ont été réorganisées de manière à leur permettre de répondre aux demandes d'assistance technique qui leur sont faites par les bureaux de pays au moment des évaluations et de la formulation des projets. OD travaille à la mise en place d'un fonds qui permettra de financer des activités de préparation grâce à un mécanisme adaptable, indépendant du budget administratif et d'appui aux programmes ou des budgets de projet, en particulier les activités qui auront une influence sur la conception des projets et les résultats souhaités.</p> <p>Les mécanismes d'établissement du budget des projets seront également examinés afin de pouvoir avoir une meilleure idée du coût des mesures à prendre pour améliorer la qualité des programmes: évaluation régulière, planification d'urgence, renforcement des capacités, suivi et évaluation.</p> <p>En 2003, le Comité d'examen des programmes a fait l'objet d'une vérification visant à renforcer sa contribution à l'amélioration de la qualité des documents opérationnels du PAM et à identifier/cerner dans la conception des projets les lacunes et insuffisances éventuelles qu'un appui technique pourrait contribuer à combler.</p>



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR	
Recommandations au PAM	Réponse de la direction et mesures prises
<p>13. Mieux définir les activités de secours et celles de redressement dans les IPSR pour préciser lesquelles relèvent de chaque catégorie. Les catégories budgétaires devraient être adaptées aux besoins des donateurs, afin de pouvoir faire appel à différentes sources de financement dans la transparence. Le PAM pourra ainsi suivre plus facilement les fonds de chaque rubrique budgétaire au niveau interne. Pour des raisons d'ordre administratif, une catégorie budgétaire séparée devrait être maintenue pour les réfugiés.</p>	<p>Conformément à la réponse à la recommandation 8, l'amélioration des orientations normatives permettra de mieux définir les activités de secours et celles de redressement dans le cadre d'une IPSR.</p> <p>Les catégories budgétaires d'une IPSR sont adaptées aux besoins des bénéficiaires auxquels les activités sont destinées. Tous les projets du PAM respectent les présentations budgétaires standards de l'institution qui permettent de suivre les fonds de chaque rubrique budgétaire.</p> <p>Dans les rapports du PAM, les réfugiés ne sont pas considérés comme une catégorie de bénéficiaires distincte, si bien qu'il n'est pas possible de procéder à une ventilation budgétaire séparée pour cette catégorie, étant donné que les activités du PAM touchent toutes les catégories de bénéficiaires, en particulier dans les cas où les réfugiés ne résident pas dans des camps.</p>
<p>14. Les programmes de redressement se heurtent à des contraintes externes qui n'ont pas été bien évaluées lors de la formulation des stratégies de redressement, si bien que les stratégies sont peu réalistes. Ces contraintes sont bien connues et touchent aux domaines suivants: sécurité, politiques/stratégies du pays hôte quant à l'intégration des réfugiés/personnes déplacées, accès à la terre, politiques foncières et mise en œuvre de ces politiques dans les zones de réinstallation, capacité des partenaires d'exécution. Il conviendrait d'inclure dans les stratégies de redressement une évaluation approfondie de ces contraintes et, dans les cas où les politiques des administrations locales ne facilitent pas la planification orientée vers le redressement, le PAM devrait envisager de subordonner l'approbation des opérations à l'amélioration des politiques/stratégies d'appui au relèvement des personnes déplacées et des zones qui les accueillent. Les conditions d'approbation pourraient être définies et négociées dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie de redressement.</p>	<p>OD</p> <p>OD et PSP ont entrepris l'examen des orientations actuelles en matière de programmation des activités de redressement afin de mieux aider les fonctionnaires compétents à appliquer les critères d'incorporation de ces activités dans les programmes, sur la base d'évaluations, d'accords de partenariat, des politiques et stratégies du pays hôte et des informations factuelles qu'il est objectivement possible d'obtenir compte tenu de la situation du pays.</p> <p>Les orientations feront aussi un beaucoup plus grand usage de l'action de sensibilisation que le PAM peut mener avec d'autres organismes partenaires pour créer des conditions favorables au redressement et à la remise en état.</p> <p>Les représentants du PAM dans les bureaux de pays sont des membres actifs des équipes des Nations Unies dans le pays concerné et des autres organismes de coordination de l'action humanitaire. Ils participent aux activités des groupes de travail interinstitutions et contribuent à la mise au point de stratégies communes pour venir à bout de crises humanitaires déterminées, et au dialogue avec les gouvernements hôtes sur les questions de redressement, remise en état et réinstallation.</p> <p>La règle des deux ans qui s'applique à la conversion d'une opération d'urgence en IPSR sera également revue afin de permettre une plus</p>



RECOMMANDATIONS SUR L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION: RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE LA CATÉGORIE DES IPSR		
Recommandations au PAM	Suite donnée par	Réponse de la direction et mesures prises
		<p>grande souplesse dans la répartition des ressources entre les composantes secours et redressement au cas-par-cas, en fonction essentiellement des résultats des évaluations et des méthodes interinstitutions de promotion du redressement.</p> <p>L'unité OEP, récemment créée au PAM, renforce la capacité de planification d'urgence dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays de manière à mieux orienter le processus de planification du redressement. L'unité ACV et l'unité d'évaluation des besoins d'urgence et leurs apports techniques permettront de renforcer la capacité de collecte et d'analyse des données, ce qui facilitera la mise au point d'interventions orientées vers le redressement, établies sur des bases réalistes permettant de les mener à bien.</p> <p>Le PAM s'emploiera davantage à aider le personnel compétent à déterminer les possibilités d'établir une stratégie de redressement porteuse d'avenir et à mettre en place les mécanismes appropriés pendant la mise en œuvre des IPSR. Cela permettra de mieux comprendre le sens du terme "redressement" et en étendra l'interprétation aux mesures prises pour créer et développer les capacités et le transfert des connaissances, ce qui est jugé essentiel pour gérer et atténuer les chocs.</p>



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

ACV	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HR	Division des ressources humaines
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
OD	Département des opérations
OEDE	Bureau de l'évaluation
OEDP	Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports
OEDR	Division de la gestion axée sur les résultats
OEP	Unité de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence
ONG	Organisation non gouvernementale
PSP	Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes
PSPN	Service de la nutrition
RIACSO	Bureau d'appui régional pour la coordination interinstitutions
UNDG/ECHA	Groupe de travail du Comité exécutif pour les affaires humanitaires/ Groupe des Nations Unies pour le développement
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM

