

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

F

Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2008/5-B/1
1er septembre 2008
ORIGINAL: ANGLAIS

AXER LA GESTION SUR LES RÉSULTATS: DEUXIÈME EXAMEN DES PROGRÈS DE LA MISE EN OEUVRE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Rapport du Commissaire aux comptes

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, Bureau du Commissaire aux comptes: M. G. Miller tél.: + (44) 20 7798 7136

Commissaire aux comptes: M. R. Clark tél.: 066513-2577

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).



National Audit Office

Le National Audit Office (NAO) assure les services d'audit externe au Programme alimentaire mondial. Le Commissaire aux comptes, Contrôleur et Vérificateur général du Royaume-Uni, a été nommé par le Conseil d'administration conformément au Règlement financier. Indépendamment de la certification des comptes du PAM, conformément à l'article XIV du Règlement financier, il est habilité, en vertu du mandat dont il est investi, à faire rapport au Conseil sur l'efficacité des procédures financières, des systèmes comptables, des vérifications financières internes et, de manière générale, de l'administration et de la gestion du PAM.

L'audit du NAO a pour but de donner une assurance indépendante au Conseil d'administration; de rehausser la valeur de la gestion financière et de la gouvernance du PAM et, par le biais du processus de contrôle externe, d'appuyer la réalisation des objectifs du Programme alimentaire mondial.

Pour de plus amples informations contacter:

Graham Miller
Directeur
National Audit Office

157-197 Buckingham Palace Road
Victoria
Londres
SW1W 9SP

+44 (0)20 7798 7136

Courriel: Graham.Miller@nao.gsi.gov.uk

Rapport du Commissaire aux comptes

Programme alimentaire mondial – Axer la gestion sur les résultats: Deuxième examen des progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

Table des matières Paragraphe

Résumé	1-20
Portée de l'examen	21-23
Historique de la gestion axée sur les résultats au PAM	24-27
Définition des objectifs, des effets directs, des produits et des indicateurs	28-41
Mesure et communication des résultats par rapport aux objectifs, aux effets directs et aux produits	42-58
Enseignements tirés des résultats	59-62
Prochaines étapes	63-66
Conclusions	67-70

ANNEXE 1: Observations formulées par le Secrétariat du PAM sur les recommandations issues de l'audit externe

RÉSUMÉ

Le présent rapport est la deuxième partie d'un examen indépendant mené en deux temps sur les progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats par le Programme alimentaire mondial. Notre rapport initial de mars 2006 étudiait le cadre établi par le Secrétariat pour suivre et communiquer les résultats. Ce deuxième rapport examine les progrès de l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans toutes les activités ainsi que la qualité de sa mise en œuvre à l'échelle de toute l'institution.

Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats?

1. Le Programme alimentaire mondial (PAM) participe à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en mobilisant ses ressources de manière à fournir une assistance alimentaire aux victimes de la pauvreté et de la faim. À cette fin, le PAM a élaboré un Plan stratégique dans lequel il a défini cinq objectifs stratégiques. Il a également établi sept objectifs de gestion qui l'aideront à atteindre les buts qu'il s'est fixés. Il entend utiliser la gestion axée sur les résultats pour faciliter la réalisation de ces objectifs.
2. Par gestion axée sur les résultats, il faut entendre la mesure efficace des résultats obtenus, c'est-à-dire:
 - la capacité de mesurer les progrès réalisés par rapport à des objectifs quantifiables assortis d'échéances précises;
 - l'obligation de rendre des comptes sur l'affectation d'intrants (ressources) et de produits (activités et résultats quantifiables) clairement définis; et
 - l'attention portée à l'obtention d'effets directs définis au préalable et non pas seulement à l'exécution du budget ou à la mise en oeuvre des activités.
3. La gestion axée sur les résultats permet d'améliorer la prise de décisions par les responsables et en dernier ressort (au moyen de mécanismes efficaces de communication) par les organes directeurs. Un système efficace de gestion axée sur les résultats fournit donc les renseignements nécessaires pour permettre aux responsables de prendre des décisions sur la réorientation des ressources et des priorités de façon à atteindre les objectifs arrêtés par le Conseil d'administration.

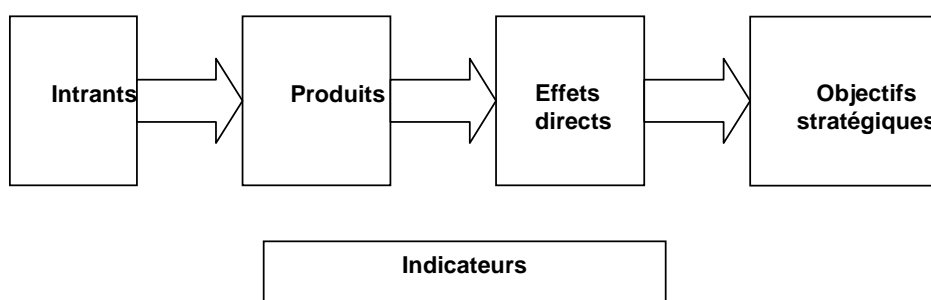
À quoi sert la gestion axée sur les résultats?

4. La gestion axée sur les résultats permet d'expliquer plus facilement la finalité des projets et de hiérarchiser les activités à des fins de financement. Les progrès, les réalisations et l'utilisation optimale des ressources, ainsi que les décisions opérationnelles et financières y afférentes, sont évalués au moyen de systèmes et de méthodes d'analyse davantage axés sur les effets directs que sur les produits, les activités ou les dépenses.

5. L'importance de la gestion axée sur les résultats dans la bonne gouvernance et l'obligation redditionnelle est aujourd'hui reconnue, notamment dans le rapport de 2006 du Comité directeur pour l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées, lequel recommandait de mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats à l'échelle de tout le système des Nations Unies.
6. En 2006, nous avons présenté un rapport sur le cadre établi par le Secrétariat du PAM pour suivre et communiquer les résultats. Nous avons conclu qu'il représentait une base solide pour le développement futur de la gestion axée sur les résultats et avons formulé sept recommandations en vue de renforcer ce cadre de façon à:
 - incorporer au cadre de gestion axée sur les résultats les effets directs obtenus en collaboration avec les partenaires coopérants, chaque fois que cela est possible;
 - obtenir systématiquement des informations en retour de la part des pays bénéficiaires et des donateurs;
 - établir l'état des dépenses au regard des objectifs;
 - mieux intégrer la gestion axée sur les résultats à WINGS et à COMPAS;
 - rapporter les résultats obtenus aux calendriers prévus;
 - centrer les travaux du Comité interne de l'évaluation sur le développement et l'importance de la gestion axée sur les résultats; et
 - étayer les indicateurs de résultats en ayant recours à des systèmes de données peu coûteux.
7. Le Secrétariat du PAM a approuvé ces recommandations et y a donné suite en prenant des mesures à cet effet et en poursuivant certaines initiatives en cours. Dans le cadre de ce deuxième examen, nous avons examiné comment les dispositifs de gestion axée sur les résultats fonctionnent dans la pratique.

Comment fonctionne la gestion axée sur les résultats?

8. Pour que la gestion axée sur les résultats soit efficace, il faut que chaque activité de programmation contribue à la réalisation des objectifs stratégiques. À cette fin, le PAM a préparé un document intitulé "Recueil des indicateurs de résultats". Ce Recueil définit les résultats (effets directs et produits) que le PAM veut obtenir pour réaliser ses objectifs stratégiques ainsi que les indicateurs qui lui serviront à mesurer la qualité de ces résultats au niveau des effets directs et des produits. Le Recueil décrit également les résultats escomptés par le PAM pour réaliser ses objectifs de gestion et les indicateurs qu'il utilisera pour mesurer les réalisations au regard des résultats attendus. En outre, le PAM demande à chaque division, bureau régional et bureau de pays de préparer un plan de travail décrivant les activités et projets prévus et la manière dont ils contribueront à la réalisation des objectifs stratégiques et de gestion.



9. Le Secrétariat du PAM s'applique actuellement à pleinement intégrer la gestion axée sur les résultats, auparavant considérée comme une initiative à part, dans tous les aspects des activités du Programme. Ce processus d'intégration permettra au PAM de montrer comment toutes ses activités contribuent à la réalisation de ses objectifs stratégiques et d'améliorer sa gestion de la performance de façon à produire les résultats escomptés. Nous avons donc étudié dans quelle mesure la gestion axée sur les résultats est pleinement et efficacement utilisée à l'échelle de l'institution.

Constatations

10. Nous avons constaté que, quelle que soit la valeur des objectifs stratégiques du PAM, ils sont trop ambitieux pour permettre au Programme de mesurer les résultats obtenus. Le PAM s'est fixé des objectifs de gestion très utiles qui ne figurent pas dans le cadre des objectifs stratégiques (intrants, effets directs, produits), ce qui pourrait être source de confusion pour le personnel. Nous avons également constaté que le Recueil des indicateurs de résultats (qui définit les effets directs, les produits, les résultats escomptés et les indicateurs) constituait un bon point de départ pour la définition et le suivi des objectifs. Cependant, il fait actuellement l'objet d'une révision. On pourrait profiter de cette révision pour faire le bilan des indicateurs pilotes et fournir un ensemble complet d'indicateurs, de sorte que la réalisation de tous les indicateurs permettrait de garantir que les résultats attendus ont effectivement été atteints au niveau des effets directs, des produits et des objectifs stratégiques.
11. Le suivi de l'exécution des projets se fonde sur les descriptifs de projet et les rapports normalisés sur les projets publiés chaque année. Les descriptifs de projet sont préparés avant l'approbation et comportent dans la plupart des cas un cadre logique précisant les produits, les effets directs et les indicateurs qui serviront à mesurer les réalisations. Un rapport normalisé est produit chaque année pour chaque projet afin de rendre compte des progrès réalisés par rapport aux indicateurs de résultats.
12. Les rapports normalisés sur les projets ont permis de standardiser les données recueillies et compilées par le Siège, ce qui facilite les comparaisons entre les projets, et les indicateurs utilisés correspondent davantage à ceux qui figurent dans le Recueil des indicateurs de résultats. Une évaluation des rapports normalisés sur les projets et un Rapport annuel sur les résultats sont publiés chaque année à partir des données figurant dans les rapports normalisés sur les projets.

Le Rapport annuel sur les résultats de 2006 a souligné les difficultés récurrentes soulevées par la collecte, la compilation et l'analyse des données.

13. D'après la politique d'évaluation instaurée par le PAM en 2003, en cours de révision, tous les projets d'une durée supérieure à 12 mois devraient faire l'objet d'une évaluation durant ou après leur période d'exécution. Cela s'est avéré impossible dans la pratique et moins de la moitié des projets de plus de 12 mois que nous avons examinés ont été évalués. Les évaluations réalisées ont reconnu l'utilité des projets, mais ont montré que le suivi des résultats restait problématique, en particulier en ce qui concerne la mesure des effets directs.
14. Pour que le PAM réalise ses objectifs, il faut que chaque division, bureau régional et bureau de pays se fixe des objectifs adaptés dans son plan de travail et les atteigne. Il faut également que les employés se fixent des objectifs personnels liés à la fois aux plans de travail de leur domaine d'activité et aux objectifs stratégiques du PAM, et les atteignent. Le nouveau programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) devrait aider le personnel à se fixer des objectifs appropriés. Il devrait également aider les responsables à évaluer dans quelle mesure le personnel atteint ses objectifs. Le système PACE est cependant peu utilisé en raison principalement de difficultés techniques rencontrées au départ, notamment le fait que les formulaires sont uniquement accessibles avec Lotus Notes, un logiciel dont ne disposent pas tous les membres du personnel, et qu'ils soient longs et complexes, auxquelles vient s'ajouter un manque de motivation du personnel en ce qui concerne les évaluations PACE (la rémunération n'est pas fonction des résultats).
15. Pour l'essentiel, le PAM tire les enseignements des résultats obtenus au niveau des régions et des pays, par le biais des rapports normalisés et les évaluations de certains projets. Les résultats obtenus localement sont fusionnés dans le document sur l'évaluation annuelle des rapports normalisés sur les projets et dans le rapport sur les résultats de l'année, mais il n'existe aucune procédure systématique permettant de tirer des enseignements des différents projets, pays et régions. Les objectifs, les effets directs, les produits et les indicateurs ne sont pas révisés régulièrement ou systématiquement à la lumière des résultats effectivement obtenus.
16. Le PAM s'appuie sur une base solide, dont nous avons rendu compte en 2006, en intégrant la Division de la gestion axée sur les résultats dans les autres fonctions du Programme (intégration de la gestion axée sur les résultats). Nous sommes d'avis que la haute direction pourrait prendre d'autres mesures pour préserver les compétences techniques acquises au sein de la Division et pour faire connaître au personnel sa volonté de progresser dans cette voie.

Conclusions

17. Le PAM a réalisé de réels progrès dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et le Secrétariat poursuit le processus d'intégration à tous les niveaux. Nous pensons que le PAM est entré dans une phase cruciale de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, phase pendant laquelle le personnel risque de mal interpréter les changements introduits et d'y voir, non pas une nouvelle étape de la mise en œuvre, mais le signe d'un désengagement de la part de la haute direction vis-à-vis de la gestion axée sur les résultats. Le PAM doit maintenir

l'élan premier s'il veut que cette dernière fasse partie intégrante de ses processus de gestion et contribue de manière utile et efficace à améliorer la gouvernance et l'obligation redditionnelle. Dans les observations qu'il a formulées sur nos constatations et recommandations, le Secrétariat a annoncé le projet de création d'un poste de grade D-1 au sein du Bureau du Directeur exécutif pour assurer spécifiquement le rôle de coordonnateur de la gestion axée sur les résultats au PAM et donner des orientations au personnel chargé de la gestion axée sur les résultats.

18. Au vu de nos constatations, nous formulons les recommandations suivantes:

- **Recommandation 1.** 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.
- **Recommandation 2.** 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.
- **Recommandation 3.** 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.
- **Recommandation 4.** 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.
- **Recommandation 5.** 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.
- **Recommandation 6.** 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.
- **Recommandation 7.** 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.

- **Recommandation 8.** 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.
- **Recommandation 9.** 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.
- **Recommandation 10.** Le Secrétariat pourra souhaiter mettre en œuvre 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.
- **Recommandation 11.** 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.

19. Le Secrétariat a accueilli favorablement ces recommandations d'audit et le Conseil souhaitera peut-être prendre note de sa réponse et l'examiner de manière plus approfondie. Les observations formulées par le Secrétariat sur chacune des recommandations du Commissaire aux comptes figurent à l'Annexe 1. La réponse du Secrétariat sert à accepter et adopter les recommandations d'audit et contient plusieurs engagements visant à mettre en œuvre des mesures spécifiques. Afin de garantir le succès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et un meilleur contrôle des résultats du Programme par le Conseil, il importera que ce processus soit assorti de propositions concrètes et de délais précis permettant de suivre la mise en œuvre.

20. Le Conseil souhaitera peut-être que ces engagements aboutissent à des mesures spécifiques, assorties de délais précis, présentant les avantages devant découler de leur mise en œuvre; et confirmer quelle procédure sera appliquée pour que le Secrétariat lui fasse rapport des progrès accomplis. Le Conseil pourra également souhaiter savoir si des domaines d'action spécifiques mériteraient de recevoir une attention particulière. À cet égard, nous pensons que les recommandations 1 à 4 et 11 issues de l'audit revêtent une importance particulière si l'on veut que les processus engagés par le PAM concernant la gestion axée sur les résultats apportent les avantages escomptés grâce à l'amélioration de la mesure des résultats.

PORTÉE DE L'EXAMEN

21. Le présent examen est la suite du rapport que nous avons présenté au Conseil en juin 2006 (WFP/EB.A/2006/6-D/1), lequel examinait le cadre des dispositions prises en matière de gestion axée sur les résultats. Ce deuxième examen a étudié la mesure dans laquelle la gestion axée sur les résultats est pleinement et efficacement utilisée par l'ensemble du PAM. À cet effet, nous avons examiné:

- si le PAM a des objectifs stratégiques qui sont l'aboutissement logique d'une série d'objectifs, d'effets directs et de produits, impliquant des responsabilités individuelles et des ressources spécifiques (notons que selon l'approche suivie par le Secrétariat, les objectifs stratégiques, maintenant approuvés par le Conseil, fixent l'orientation générale pour la définition des sous-objectifs, produits et effets directs);
- si l'obtention de résultats pour tous les indicateurs entraînerait la réalisation des objectifs stratégiques du Programme;
- si le PAM mesure et analyse les résultats par rapport aux indicateurs à chaque niveau;
- si le PAM rend compte des résultats obtenus au regard des indicateurs à chaque niveau;
- quelles conséquences sur la mise en œuvre complète de la gestion axée sur les résultats aura le redéploiement de l'équipe chargée de la gestion axée sur les résultats;
- si les plans de travail sont pleinement utilisés dans tout le Programme;
- ce que fait le PAM pour donner suite aux points soulevés dans les rapports internes et externes sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats;
- quelle autre mesure prend le PAM pour intégrer pleinement la gestion axée sur les résultats.

22. Pour réaliser cette étude, nous avons:

- examiné des descriptifs de projet, des rapports normalisés sur les projets et des évaluations (lorsqu'elles étaient disponibles) pour 28 projets, soit la moitié de tous les projets achevés en 2006. Nous avons obtenu la liste des 55 projets pour lesquels le rapport normalisé final avait été publié en 2006. Nous avons sélectionné les projets à examiner en structurant la liste par numéro de projet et en choisissant un projet sur deux;
- examiné la documentation préparée à l'appui de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et du suivi des résultats obtenus, y compris les directives à l'intention du personnel, le Plan stratégique et le Plan de gestion, le Recueil des indicateurs de résultats et divers rapports étudiant l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats;
- interviewé des membres du personnel du Siège chargés de l'approbation, du suivi et de l'évaluation des projets, de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et du suivi du système PACE; et
- interviewé des membres du personnel dans un échantillon de bureaux de pays.

23. Nous avons structuré les résultats de notre examen de manière chronologique, à savoir:

- **historique de la gestion axée sur les résultats au PAM**, en recensant les mesures prises par le Programme pour mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats et les rapports publiés sur les progrès réalisés;
- **définition des objectifs, des effets directs, des produits et des indicateurs**, en étudiant de quelle manière ils ont été définis et comment ils pourraient être améliorés;
- **mesure et communication des résultats obtenus par rapport aux objectifs, aux effets directs et aux produits**, en étudiant dans quelle mesure le PAM assure le suivi des réalisations à ces divers niveaux et en rend compte;
- **enseignements tirés** des résultats, en étudiant dans quelle mesure le PAM s'efforce d'améliorer ses résultats et de revoir les objectifs, effets directs, produits et indicateurs compte tenu des résultats effectivement obtenus; et
- **prochaines étapes**, en mettant en lumière les mesures que prend le PAM pour continuer à mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats et à l'intégrer pleinement à tous les niveaux du Programme.

HISTORIQUE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS AU PAM

24. Le PAM s'est pour la première fois engagé à mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats en 1997, le système devant être en place en 2004. Diverses mesures ont été prises depuis pour atteindre cet objectif.

25. En 2006, nous avons fait état des dispositions prises pour assurer le suivi des résultats et en rendre compte, et conclu que le cadre de mise en œuvre fournissait une base solide pour le développement de la gestion axée sur les résultats au PAM. Nous avons également constaté que des améliorations pouvaient encore être apportées dans les domaines suivants: confirmer la mesure dans laquelle le cadre de travail répondait aux besoins des parties prenantes, mieux équilibrer les mesures de l'efficacité et de l'efficience, et renforcer la collecte de données fiables permettant d'évaluer les résultats.
26. Pour assurer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, le PAM a publié divers documents institutionnels en vue de systématiser et de diffuser ses objectifs stratégiques et ses objectifs de gestion, et d'indiquer de quelle manière il entendait produire des résultats et les évaluer par rapport à ses objectifs:
- **Le Plan stratégique:** les plans stratégiques définissent l'orientation stratégique du PAM pour une période de quatre ans et sont mis à jour tous les deux ans. Le premier Plan stratégique a été approuvé en octobre 2003 pour la période 2004-2007. Le dernier Plan stratégique, qui couvre la période quadriennale 2006-2009, a été approuvé en juin 2005. Un premier projet de Plan stratégique pour 2008-2011 a été présenté au Conseil en février 2008. Le Plan stratégique pour 2006-2009 présentait: les objectifs stratégiques du PAM; ses objectifs de gestion; la contribution des objectifs stratégiques à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement; les actions que mènerait le PAM pour atteindre ses objectifs stratégiques et ses objectifs de gestion; les points forts, les possibilités et les risques susceptibles de compromettre la capacité du PAM de produire les résultats correspondant à sa stratégie; et une analyse des risques auxquels est confronté le Programme dans la mise en œuvre de sa stratégie ainsi que les mesures prises pour les atténuer.
 - **Le Plan de gestion:** les plans de gestion sont préparés pour chaque exercice biennal et décrivent comment le PAM entend utiliser les fonds à sa disposition pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement dans le cadre de sa stratégie, de son mandat, de ses missions et de ses opérations. Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006-2007 présentait le budget prévisionnel pour 2006-2007 et sa répartition entre les opérations, ventilées par région et type de projet, et les fonctions d'appui. Les priorités de gestion sont également définies par rapport aux objectifs stratégiques pour montrer quelles sont les actions prioritaires pour chaque objectif. Les objectifs de gestion sont décrits en indiquant les principaux produits requis pour atteindre chacun d'entre eux et les divisions du PAM principalement chargées de produire les résultats attendus.
 - **Le Rapport annuel sur les résultats:** des rapports annuels sur les résultats ont été publiés pour 2005 et 2006; ils assurent le suivi des résultats du PAM par rapport aux objectifs définis dans le Plan stratégique. Les rapports normalisés sur les projets exécutés durant l'année servent à évaluer les résultats des projets pour l'ensemble du Programme et constituent la principale source de données pour établir ce rapport sur les résultats de l'année.

- **Le Recueil des indicateurs de résultats:** ce recueil a été approuvé en décembre 2005 pour l'exercice biennal 2006-2007. Il présente les objectifs stratégiques, précise les produits et les effets directs requis pour les atteindre ainsi que les indicateurs que le PAM compte utiliser pour mesurer la réalisation des produits et des effets directs. Il énonce également les objectifs de gestion, indique les résultats requis pour les atteindre et les indicateurs qui devraient être utilisés pour déterminer si les résultats escomptés se sont matérialisés.

27. Outre notre précédente étude, divers rapports ont été publiés sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, à savoir les rapports annuels sur les résultats (décrits plus haut), un rapport d'audit interne qui examine le Rapport annuel sur les résultats de 2005, lequel n'en était qu'au stade de projet au moment de notre audit à la fin de 2007, une évaluation indépendante de la gestion axée sur les résultats au PAM datant de novembre 2004, un rapport du Corps commun d'inspection publié en 2004 sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies, un rapport et une autoévaluation de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au PAM publiée en 2007.

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

28. Le PAM a défini ses objectifs stratégiques dans son Plan stratégique pour 2006-2009. Ces objectifs stratégiques ont été arrêtés sur la base des priorités figurant dans les précédents plans stratégiques. Ils contribuent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et fixent les orientations et buts généraux du PAM, en définissant les domaines clés dans lesquels le Programme entend secourir des personnes en détresse en leur offrant un appui nutritionnel. Ces objectifs sont les suivants:

- Objectif stratégique 1: Sauver des vies dans des situations de crise.
- Objectif stratégique 2: Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs.
- Objectif stratégique 3: Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables.
- Objectif stratégique 4: Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle.
- Objectif stratégique 5: Renforcer la capacité des pays et des régions d'élaborer et de gérer les programmes d'assistance alimentaire et de lutte contre la faim.

29. D'après la méthodologie des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats, les objectifs devraient satisfaire à un ensemble de critères couramment utilisés. Ces critères sont regroupés dans le sigle anglais SMART, qui signifie:

- spécifiques, parce qu'ils correspondent à un but précis
- mesurables, parce qu'il devrait être possible de mesurer leur degré de réalisation;
- réalisables, parce qu'il devrait être possible pour le Programme de les atteindre;
- réalistes ou pertinents, parce qu'ils devraient être pertinents pour le Programme et prendre en compte de manière réaliste le manque de ressources; et
- assortis d'un délai, parce qu'ils devraient préciser quand le but doit être atteint.

30. Cependant, le caractère ambitieux des objectifs stratégiques du PAM rend très difficile la mesure des résultats par rapport à ces objectifs, et le PAM n'est pas à même de déterminer si ces objectifs ont été atteints. Le **tableau 1** récapitule les questions qui se posent lorsque les objectifs stratégiques du PAM sont évalués au moyen des critères inhérents aux bonnes pratiques (SMART).

Tableau 1: Objectifs stratégiques du PAM – dans quelle mesure peuvent-ils être évalués avec les critères SMART

Objectif stratégique	Spécifiques	Mesurables	Réalisables	Pertinents*	Assortis d'un délai
Objectif stratégique 1: Sauver des vies dans des situations de crise	Il est difficile de déterminer dans quelle mesure le PAM peut sauver des vies dans les multiples situations de crise auxquelles il fait face	Il n'est pas possible d'établir le nombre ou la proportion de vies sauvées suite aux interventions du PAM	Le PAM peut sauver certaines vies dans des situations de crise	Sauver des vies au moyen d'interventions appuyées par une aide alimentaire est la vocation première du PAM	Un objectif ne peut pas être assorti d'un délai s'il n'est pas spécifique ou mesurable
Objectif stratégique 2: Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs	Il est possible de mieux définir cet objectif pour chaque projet, mais les besoins varieront d'un projet à l'autre	Il est difficile de mesurer la réalisation de cet objectif et de déterminer avec précision la contribution du PAM	Le PAM est en mesure de protéger certains moyens de subsistance et de renforcer la résistance aux chocs grâce à l'aide alimentaire	Les interventions appuyées par une aide alimentaire peuvent aider à protéger les moyens de subsistance et à renforcer la résistance aux chocs	Un objectif ne peut pas être assorti d'un délai s'il n'est pas spécifique ou mesurable

Objectif stratégique	Spécifiques	Mesurables	Réalisables	Pertinents*	Assortis d'un délai
Objectif stratégique 3: Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables	Il est possible de mieux définir cet objectif pour chaque projet, mais les besoins varieront d'un projet à l'autre	Même s'il est possible de mesurer l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé dans certaines situations, il serait difficile de déterminer avec précision la contribution du PAM	Il est possible de favoriser l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé par le biais de l'aide alimentaire	Les interventions appuyées par une aide alimentaire peuvent aider à améliorer la nutrition et l'état de santé	Un objectif ne peut pas être assorti d'un délai s'il n'est pas spécifique ou mesurable
Objectif stratégique 4: Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle	Les besoins spécifiques varient d'un projet et d'un pays à l'autre	Même s'il est possible de mesurer le nombre et la proportion effective d'enfants ayant accès à l'éducation, il n'est pas possible de déterminer les changements exclusivement dus à l'intervention du PAM	Il est possible de favoriser l'accès à l'éducation et de réduire les disparités entre les sexes grâce à l'aide alimentaire	Les interventions appuyées par une aide alimentaire peuvent servir à améliorer l'accès à l'éducation	Un objectif ne peut pas être assorti d'un délai s'il n'est pas spécifique ou mesurable
Objectif stratégique 5: Renforcer la capacité des pays et des régions d'élaborer et de gérer les programmes d'assistance alimentaire et de lutte contre la faim	Les besoins spécifiques varient d'un pays et d'une région à l'autre	Il est difficile de mesurer cet objectif, et en particulier de déterminer les changements exclusivement dus à l'intervention du PAM	Le PAM pourrait réaliser cet objectif en partageant ses compétences	La réalisation de cet objectif permettrait de réduire les interventions appuyées par une aide alimentaire du PAM	Un objectif ne peut pas être assorti d'un délai s'il n'est pas spécifique ou mesurable

[Nous avons évalué les objectifs par rapport au critère de pertinence et non de réalisme dans la mesure où ils doivent être quantifiés pour déterminer si le PAM dispose des ressources permettant de les atteindre et donc, s'ils sont réalistes.]*

31. Les objectifs stratégiques ne sont pas spécifiques dans la mesure où aucun d'entre eux ne définit avec précision le but visé par le PAM dans tous les projets. Il n'est pas possible de quantifier les objectifs car les besoins effectifs de chaque projet varient d'une situation à l'autre. Les contextes et les situations dans lesquels le PAM mène une grande partie de ses opérations rendent la mesure des résultats très difficile. Des facteurs ne relevant pas du PAM peuvent avoir de lourdes répercussions sur la réalisation, en particulier, des deux premiers objectifs stratégiques. De ce fait, il serait très difficile pour le PAM de mesurer s'il est parvenu à atteindre ses objectifs stratégiques.

Recommandation 1: 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.

32. Le Plan stratégique du PAM décrit la stratégie du Programme en tant qu'organisme d'assistance alimentaire utilisant un ensemble d'outils multiples et performants pour réaliser son objectif premier qui est de réduire la dépendance alimentaire et d'appuyer les efforts déployés par les gouvernements et à travers le monde pour trouver des solutions durables au problème de la faim. L'un des aspects essentiels de la stratégie est de distribuer de la nourriture, et les objectifs stratégiques illustrent bien cette orientation. Mais quand il s'agit de définir comment le travail du personnel des services d'appui est lié à cette stratégie, les difficultés apparaissent. Pour surmonter ce problème, le PAM a défini des objectifs de gestion (résultats escomptés et indicateurs) qui, s'ils sont atteints, aideront le PAM à réaliser l'ensemble de ses objectifs stratégiques. Ces objectifs de gestion peuvent être évalués en tant que tels dans une certaine mesure mais ne correspondent pas directement à chacun des objectifs stratégiques.
33. Par exemple, les objectifs de gestion visant à établir de solides partenariats pour éliminer la faim (Objectif de gestion 1) ou à faire preuve d'excellence dans la mise en œuvre de programmes efficaces et opérants (Objectif de gestion 3) n'entretiennent aucun lien direct réel avec les objectifs stratégiques définis au tableau 1 ci-dessus.
34. De ce fait, les objectifs de gestion, au lieu d'être en concordance avec les objectifs stratégiques, existent en parallèle à ces derniers, une situation qui empêche les équipes et le personnel chargés de la réalisation des objectifs de gestion de bien comprendre comment leur travail aide le PAM à atteindre ses objectifs stratégiques, ou de fixer le plan de travail de leur domaine d'activité et leurs objectifs personnels en conséquence.

Recommandation 2: 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.

35. Le National Audit Office a préparé un guide pour l'examen des produits et des effets directs (*What are Taxpayers Getting for their Money? A value for money guide to examining outputs and outcomes*, 1999), qui contient les définitions ci-après:

Les intrants sont les matières premières, les ressources financières et humaines, les investissements, l'information et les connaissances qui contribuent à obtenir des produits.

Les produits sont les biens et les services produits ou les travaux réalisés.

Les effets directs ne sont pas ce que le programme lui-même a fait mais les conséquences de son intervention. Il s'agit de l'impact à plus long terme d'un programme sur la société.

36. Pour le PAM, les intrants comprennent donc les ressources humaines ainsi que les produits alimentaires qui lui sont donnés ou qu'il achète. Les produits sont notamment la distribution de nourriture, par exemple "Fourniture de vivres en temps voulu et en quantité suffisante aux bénéficiaires ciblés dans les zones touchées par des conflits ou des catastrophes". Les effets directs sont notamment l'impact de la distribution de nourriture sur les bénéficiaires, par exemple "Réduction ou stabilisation de la malnutrition aiguë d'une population déterminée dans des zones touchées par des conflits ou des catastrophes".
37. Le Recueil des indicateurs de résultats a été publié en décembre 2005 pour l'exercice biennal 2006-2007. Il donne le détail des produits et des effets directs que le Secrétariat considère nécessaires pour atteindre chaque objectif stratégique, et les indicateurs avec lesquels il entend mesurer si chaque produit et effet direct a été réalisé ou non. Ce Recueil définit également les résultats escomptés et les indicateurs pour chaque objectif de gestion et décrit les méthodes qui pourraient servir à mesurer tous les indicateurs.
38. Nous avons constaté que le Recueil des indicateurs pour l'exercice 2006-2007 constitue une précieuse source d'information pour le personnel du PAM chargé de la planification et de la gestion des projets. Cependant, il n'était pas finalisé, dans la mesure où il y était indiqué que de nombreux indicateurs en étaient au stade de l'expérimentation et où les indicateurs destinés à mesurer les résultats pour certains effets directs étaient encore insuffisants:
- pour l'un des objectifs stratégiques (Objectif stratégique 5), un seul effet direct était mentionné et aucun indicateur n'était indiqué; aucune méthode n'était donc recommandée pour mesurer les effets directs pour cet objectif;
 - de même, aucun indicateur n'était associé à l'un des deux effets directs mentionnés pour l'Objectif stratégique 2 (effet direct 2.2);
 - 19 indicateurs de résultats étaient cités pour les effets directs, dont huit (soit 42 pour cent) étaient à l'essai au moment de l'audit.
39. Dans l'idéal, et pour que les produits, effets directs et indicateurs soient les plus utiles possible, un effet direct devrait se matérialiser lorsque tous les produits indiqués ont été obtenus et un objectif devrait être atteint quand tous les effets directs qui en découlent ont été réalisés. De même, la mesure de tous les indicateurs se rapportant à un produit et à un effet direct donnés devrait permettre au PAM de déterminer dans quelle mesure ce produit ou cet effet direct s'est matérialisé.

40. Les indicateurs sont de nature assez générale et se rapportent aux procédures normalisées de notification des résultats et, de ce fait, bon nombre d'entre eux sont utilisés pour plus d'un seul produit ou effet direct; par exemple, la moitié des indicateurs mentionnés pour mesurer un produit donné sont également mentionnés pour mesurer d'autres produits ou d'autres effets directs. Le **tableau 2** donne un exemple d'indicateur normalisé, à savoir la participation à une activité, qui sert à mesurer deux produits et un effet direct. Cet indicateur est surtout pertinent pour le produit 4.1 qui concerne l'amélioration de l'accès à l'éducation, pour laquelle la participation serait un moyen de mesure utile.

Tableau 2: Exemple d'un indicateur utilisé pour des produits et effets directs différents

Indicateur: nombre effectif de participants à chaque activité, en pourcentage du nombre de participants prévu, par catégorie d'activité et par sexe.

Effet direct 2.1: Fourniture de vivres en temps voulu et en quantité suffisante aux bénéficiaires ciblés, exposés à des situations de crise ou de transition, ou vulnérables aux chocs.

Produit 3.1: Fourniture d'aliments nutritifs en temps voulu et en quantité suffisante aux jeunes enfants, aux mères et aux autres bénéficiaires ciblés, exposés à des risques sur le plan de la nutrition et de la santé.

Produit 4.1: Fourniture de vivres en temps voulu et en quantité suffisante aux enfants, adolescentes et adultes ciblés pour améliorer l'accès à l'éducation dans les écoles et les établissements d'enseignement informels.

41. Tous ces indicateurs mesurent des aspects des activités qui contribuent à la réalisation du résultat (produit ou effet direct) pertinent, mais ne mesurent pas tous les facteurs devant être réunis pour parvenir à ce résultat. En conséquence, obtenir des résultats pour tous les indicateurs de produit ou d'effet direct énumérés dans le Recueil des indicateurs de résultats ne garantit pas nécessairement que le produit ou l'effet direct escompté a été obtenu. Le **tableau 3** fournit des exemples de facteurs supplémentaires permettant d'obtenir les produits et les effets directs escomptés qui ne seraient pas mesurés par les indicateurs associés.

Tableau 3: Aspects des objectifs stratégiques et des résultats (produits et effets directs) non mesurés à l'aide des indicateurs

Objectif, effet direct ou produit	Indicateur pertinent	Insuffisance de la mesure du résultat (produit ou effet direct)
<p>Résultat 1.1 (produit). Fourniture de vivres en temps voulu et en quantité suffisante aux bénéficiaires ciblés dans les zones touchées par des conflits ou des catastrophes</p>	<p>Indicateur 1.1.1. Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité, en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe.</p> <p>Indicateur 1.1.2. Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues, par catégorie de projet et par produit.</p> <p>Indicateur 1.1.3. Pourcentage des distributions générales de produits alimentaires intervenant plus de sept jours après la date prévue de distribution (indicateur pilote).</p>	<p>La proportion des distributions de vivres intervenant plus de sept jours après la date prévue pourrait ne pas suffire dans les situations de crise pour mesurer si les distributions ont eu lieu à temps, en particulier si un délai de sept jours accroît la mortalité ou si la date prévue n'était pas bien choisie.</p>
<p>Résultat 2.1 (produit). Fourniture de vivres en temps voulu et en quantité suffisante aux bénéficiaires ciblés, exposés à des situations de crise ou de transition, ou vulnérables aux chocs</p>	<p>Indicateur 2.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité, en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe.</p> <p>Indicateur 2.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité, en pourcentage des distributions prévues, par catégorie de projet et par produit.</p> <p>Indicateur 2.1.3: Nombre de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu de participants, par sexe</p>	<p>Les indicateurs se concentrent sur le nombre de bénéficiaires et de participants et sur la quantité de vivres distribués, sans mentionner si les livraisons ont eu lieu en temps opportun</p>
<p>Objectif stratégique 2: Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs</p>		<p>Cet objectif englobe les activités Vivres contre travail (VCT) et Vivres au profit de la formation; mais aucun résultat (ni produit, ni effet direct) n'est lié à la qualité de la formation ou des avoires produits par les activités VCT; par conséquent, aucun indicateur ne mesure les résultats effectifs des activités, à part le nombre de participants et les quantités de produits alimentaires distribués.</p>

Recommandation 3: Quand il mettra la dernière main au nouveau Plan stratégique 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 de ses objectifs.

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

Approbation des projets

42. Dans le cadre du processus de planification des programmes, les bureaux de pays présentent des descriptifs de projet par l'entremise des bureaux régionaux au groupe chargé de la qualité des programmes au Siège, pour demander l'approbation de chaque projet. Pour la plupart des projets, ce descriptif doit inclure un cadre logique qui définit les objectifs stratégiques à la réalisation desquels contribuera le projet, ainsi que les produits et effets directs escomptés et la manière dont ils seront mesurés.
43. Nous avons examiné les descriptifs de 28 des 55 projets achevés en 2006. Dans 82 pour cent des descriptifs de projet (soit 23 projets), il était indiqué que les produits seraient mesurés en utilisant les indicateurs énumérés dans le Recueil des indicateurs de résultats. Dans la plupart des cas, les indicateurs mentionnés étaient le nombre de bénéficiaires et de participants, ventilé par catégorie, ainsi que les distributions de vivres, ventilées par type de produits alimentaires.
44. Huit descriptifs de projet, soit 29 pour cent à peine de ceux que nous avons examinés, précisaient que les effets directs seraient mesurés en utilisant des indicateurs figurant dans le Recueil. Aucun des descriptifs de projet n'établissait de valeurs cibles pour ce qui est des résultats (produits et effets directs), à l'exception du nombre de bénéficiaires et de participants et des quantités de vivres distribués. Les descriptifs de projet sont un outil précieux pour prendre des décisions en connaissance de cause lors de l'approbation des projets. Des valeurs cibles pour les résultats (au niveau des produits et des effets directs) et des méthodes de mesure plus claires offriraient toutefois des informations plus complètes pour prendre les décisions concernant l'approbation des projets et permettraient au PAM de mieux assurer le suivi des résultats.

Recommandation 4: 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.

Suivi constant des résultats

45. Pour chaque année d'exécution d'un projet, le PAM prépare un rapport normalisé qui indique l'état des réalisations; 55 projets ont été achevés en 2006 et ont fait l'objet d'un rapport normalisé final. Nous avons examiné les rapports normalisés produits pour 28 de ces projets. D'après notre examen, au fur et mesure de l'avancement du projet et de l'élaboration des rapports normalisés, les résultats ont de plus en plus souvent été mesurés en utilisant les indicateurs figurant dans le Recueil des indicateurs de résultats, aussi bien au niveau des produits que des effets directs; en conséquence, les renseignements recueillis sont de plus en plus normalisés. C'est là un aspect positif qui permet au Siège de compiler plus facilement les résultats et qui permettrait des comparaisons entre les résultats de différents projets. Toutefois, dans la plupart des cas, la mesure des résultats présentés dans les rapports normalisés sur les projets continue de se référer aux effectifs de bénéficiaires et aux quantités de vivres distribués.
46. Les rapports normalisés sur les projets étudiés ont plus ou moins mesuré les produits en utilisant les indicateurs qui figurent dans le Recueil des indicateurs de résultats. Par contre, pour ce qui est des effets directs, la mesure des résultats laisse davantage à désirer:
- six des rapports normalisés, soit plus d'un cinquième de ceux que nous avons examinés, n'ont pas mesuré les effets directs en utilisant les indicateurs énumérés dans le Recueil;
 - pour neuf des 22 autres projets, les effets directs ont été mesurés de manière très limitée en utilisant les indicateurs énumérés dans le Recueil.
47. Les difficultés posées par la mesure des effets directs constatées lors de notre examen des rapports normalisés sur les projets confirment les constatations de plusieurs rapports déjà publiés sur la gestion axée sur les résultats, à savoir:
- le Rapport annuel sur les résultats de 2006, lui-même rédigé à partir des rapports normalisés sur les projets, précise que la plupart des indicateurs sont utilisés à titre expérimental et figurent dans les cadres logiques des projets mais qu'il faut affiner ou expérimenter plus avant certains des indicateurs d'effets directs;
 - le service de la vérification interne des comptes a effectué un examen du Rapport annuel sur les résultats de 2005, qui en était encore au stade de projet au moment de notre travail sur le terrain mais qui, d'après ce que nous avons cru comprendre, devrait conclure que plusieurs effets directs n'ont pas été mesurés; et
 - en 2006, le PAM a procédé à un examen de sa mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (autoévaluation de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au PAM, 2007) et constaté qu'en dépit du travail effectué pour affiner les indicateurs et élaborer des outils de mesure, aucune amélioration quantifiable du suivi des projets et de la communication des résultats au niveau des effets directs n'était notable depuis 2004.

Recommandation 5: 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.

48. Le rapport annuel sur les résultats repose désormais sur les données fournies dans les rapports normalisés sur les projets. Il n'en a pas toujours été ainsi, d'où une certaine discordance entre les données fournies dans les rapports normalisés sur les projets et celles figurant dans les rapports annuels sur les résultats. Nous avons cru comprendre que le rapport de vérification interne relatif au Rapport annuel sur les résultats de 2005 allait signaler que les données figurant dans ce rapport ne correspondaient pas toujours à celles fournies dans les rapports normalisés sur les projets. Le Rapport annuel sur les résultats de 2006 a relevé des défaillances en ce qui concerne la collecte, la compilation et l'analyse des données sur les résultats des projets. Le regroupement et l'analyse des données normalisées sont d'autant plus difficiles qu'il n'existe pas de mécanisme normalisé de suivi et d'évaluation et que le travail visant à en élaborer un a été interrompu pendant le développement de WINGS II.
49. D'après les membres du personnel du Siège que nous avons interviewés, la gestion axée sur les résultats est fortement soutenue au niveau des projets, des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Ce point a été confirmé dans une certaine mesure par notre travail de terrain dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Le bureau du PAM au Kenya, par exemple, a introduit un rapport mensuel complet incluant les résultats obtenus par rapport à des valeurs cibles pour tout un éventail d'indicateurs, des données sur les tendances et des explications des variations inhabituelles.

Évaluation des projets

50. Les évaluations des projets constituent un moyen supplémentaire et utile d'examiner les résultats des projets et, en octobre 2003, le Conseil a approuvé une politique d'évaluation pour le PAM. D'après cette politique, toute opération d'une durée supérieure à 12 mois devrait faire l'objet d'au moins une évaluation au cours de sa période d'exécution ou après. Dans les faits, il s'est avéré impossible d'atteindre ce niveau d'évaluation et, sur l'ensemble des projets que nous avons évalués, moins de la moitié de ceux ayant une durée supérieure à un an avaient fait l'objet d'une évaluation.
51. Les évaluations sont réalisées par des consultants indépendants et administrées par le Bureau de l'évaluation du Siège, par les bureaux régionaux ou par les bureaux de pays. Des autoévaluations sont également effectuées par les bureaux de pays en collaboration avec les gouvernements concernés, les partenaires coopérants et, si possible, des représentants des bénéficiaires. Les résultats des évaluations sont principalement communiqués aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux concernés.

52. Jusqu'à récemment, le Bureau de l'évaluation préparait des plans de travail pour l'exercice biennal indiquant quels projets seraient évalués au cours de l'exercice, si l'évaluation serait menée par des consultants indépendants ou s'il s'agirait d'une autoévaluation, et qui en serait responsable (Siège, bureau régional ou bureau de pays). Le plan de travail pour l'exercice biennal était présenté au Conseil en annexe du Plan de gestion. Dans la pratique, ces plans ont été modifiés au cours de l'exercice biennal sans nouvelle approbation du Conseil et ils ne sont donc plus approuvés ainsi par le Conseil.
53. La politique d'évaluation est actuellement en cours de révision, le nouveau projet devant être présenté au Conseil en octobre 2008. Le Bureau de l'évaluation a préparé un projet d'assurance qualité à l'intention des consultants indépendants chargés des évaluations, dont les normes s'appliquent désormais à toute nouvelle évaluation. Le système d'évaluation semble fonctionner en parallèle de la gestion axée sur les résultats et ne semble pas en faire partie intégrante, une situation qui pourrait en partie s'expliquer par la faible proportion de projets évalués.
54. Dans le cadre de notre examen de 28 des 55 projets achevés en 2006, nous avons voulu savoir si une évaluation avait été réalisée et de quel type d'évaluation il s'agissait, et avons étudié les rapports d'évaluation. Vingt de ces 28 projets étaient d'une durée supérieure à un an et auraient donc dû, en application de la politique d'évaluation, être évalués. Or, nous avons constaté que seuls neuf projets l'avaient été (45 pour cent de ces 20 projets). L'un des huit projets d'une durée inférieure à un an avait également été évalué. Le **tableau 4** présente une analyse des évaluations des projets examinés, par durée du projet et type d'évaluation.

Tableau 4: Durée des projets et type d'évaluation réalisée pour 28 des projets achevés en 2006

Projet d'une durée supérieure à un an	Type de projet	Durée	Type d'évaluation
5837.00 Amélioration de l'état nutritionnel des communautés les plus vulnérables	Projet de développement	Plus de cinq ans	Autoévaluation
10019.0 Programme de pays – Ouganda (1999-2005)	Projet de développement	Plus de cinq ans	Aucune évaluation
10055.0 Programme de pays – Chine (2001-2005)	Projet de développement	4-5 ans	Évaluation gérée par le Siège
10062.1 Aide alimentaire pour les secours et le redressement dans la région des Grands Lacs	IPSR*	3-4 ans	Évaluation gérée par le bureau régional
10121.0 Aide alimentaire ciblée pour les activités de secours et de redressement en faveur des réfugiés, des personnes déplacées et des groupes vulnérables en Ouganda	IPSR*	2-3 ans	Évaluation gérée par le Siège

Projet d'une durée supérieure à un an	Type de projet	Durée	Type d'évaluation
10233.0 Aide alimentaire visant à restaurer les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des ménages en Afghanistan	IPSR*	2-3 ans	Évaluation gérée par le Siège
Autres projets: 06274.0, 10053.0, 10071.1 et 10170.0	IPSR* et projets de développement	2-3 ans	Aucune évaluation
10048.1 Aide alimentaire en faveur des populations victimes de la guerre et de la sécheresse	Opération d'urgence	1-2 ans	Évaluation gérée par le Siège
10165.1 Assistance aux groupes vulnérables pour la construction d'ouvrages communautaires	IPSR*	1-2 ans	Autoévaluation
10270.0 Alimentation scolaire dans les écoles primaires communautaires	Projet de développement	1-2 ans	Évaluation gérée par le bureau de pays
10339.1 Aide aux populations touchées par le conflit dans le Grand Darfour (Soudan occidental)	Opération d'urgence	1-2 ans	Évaluation gérée par le Siège
Autres projets: 10030.3, 10141.2, 10244.1, 10327.0, 10338.0 et 10400.0	Opérations d'urgence et opérations spéciales	1-2 ans	Aucune évaluation
Projet d'une durée inférieure à 12 mois	Type de projet	Durée	Type d'évaluation
10408.0 Établissement d'un centre logistique commun des Nations Unies, y compris un centre de coordination des transports aériens, afin de coordonner les services logistiques et les mouvements et d'appuyer les organismes humanitaires intervenant à la suite du tsunami dans l'océan Indien	Opération spéciale	Moins de 12 mois	Évaluation gérée par le Siège
Autres projets: 10190.2, 10393.0, 10471.0, 10473.0, 10485.0, 10491.0 et 10507.0	Opérations d'urgence	Moins de 12 mois	Aucune évaluation

* intervention prolongée de secours et de redressement

55. Notre examen des rapports d'évaluation a fait ressortir que les projets avaient permis d'apporter aux personnes nécessiteuses une aide plus qu'utile. La plupart des évaluations ne mesuraient pas spécifiquement les effets directs et les produits faute de temps et de ressources. Elles indiquaient cependant, de manière plus générale, la procédure de suivi mise en place pour chaque projet. Le **tableau 5** expose plusieurs préoccupations mentionnées dans les rapports d'évaluation examinés concernant le suivi.

Tableau 5: Préoccupations mentionnées dans les rapports d'évaluation concernant le suivi des projets

"Le système de suivi mis en place est plutôt une activité de création d'une base de données que d'élaboration d'un outil dynamique offrant en temps utile aux responsables des renseignements précieux sur le programme." "Le suivi mis en place par le PAM se concentre davantage sur les flux de vivres que sur l'impact de l'aide alimentaire." **Rapport complet de l'évaluation de l'Opération d'urgence Soudan 10339 (évaluation gérée par le Siège)**

"La communication des résultats (au niveau des produits) a été simplifiée pour pouvoir compiler les données relatives à plusieurs projets en un seul tableau d'activités, comme le requiert le mode de présentation du rapport normalisé sur les projets. Les chiffres ont été ajoutés et des informations détaillées relatives à l'exécution des projets ont ainsi disparu." "Le système d'évaluation n'était pas conçu pour faire apparaître les résultats au niveau des effets directs." **Évaluation de l'aide du PAM en Chine (1979-2005) (évaluation gérée par le Siège)**

"Un système de suivi est en place mais il est insuffisant au niveau du mode de présentation des données; les informations apparaissent de manière sporadique et il n'existe pas de dispositif de contrôle du suivi." "Les compétences en matière de suivi et d'évaluation sont relativement médiocres à tous les niveaux, notamment pour ce qui est des effets directs." "Comme la mesure des données concernant les effets directs est une exigence relativement nouvelle au PAM, il convient de déployer des efforts considérables pour développer la réflexion du personnel sur les effets directs." **Rapport complet de l'évaluation de l'IPSR Afghanistan 10233 (évaluation gérée par le Siège)**

Recommandation 6: 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.

Plans de travail et comportement professionnel

56. Chaque division, bureau régional et bureau de pays doit élaborer un plan de travail indiquant ses objectifs par rapport aux objectifs stratégiques du PAM. En 2006, 99 pour cent d'entre eux disposaient d'un plan de travail et environ 80 pour cent avaient réalisé des examens à mi-parcours et en fin d'année. Nous avons constaté l'utilisation de bonnes pratiques concernant la communication des résultats, par domaines d'activité, y compris:

- des évaluations mensuelles des résultats par rapport au plan de travail effectuées par la Division de l'administration à partir des évaluations mensuelles SHAPE (partage des résultats); et

- un code couleur pour les rapports mensuels est en cours d'élaboration par la Division des finances pour évaluer les résultats par rapport à des indicateurs et valeurs cibles clés. Ce système permettrait aux responsables de repérer d'un coup d'œil les aspects pour lesquels les valeurs cibles ont été atteintes (vert), ne l'ont pas été (rouge) ou ceux qui pourraient poser problème (orange).

Recommandation 7: 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.

57. Pour que la gestion axée sur les résultats soit pleinement appliquée, il faut que tous les membres du personnel aient des objectifs précis correspondant aux buts visés dans les plans de travail de leur secteur d'activité et, en dernier ressort, aux objectifs stratégiques. Leur performance doit être évaluée au regard des résultats obtenus pour les aider à atteindre leurs objectifs. En 2004, le PAM a introduit un nouveau système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences, le programme PACE, qui permet à tous les membres du personnel d'aligner leurs objectifs personnels sur le plan de travail de leur domaine d'activité et sur les objectifs stratégiques du PAM, et de suivre leurs résultats par rapport à ces objectifs.
58. Alors que le programme PACE devrait fournir une base solide pour l'évaluation professionnelle, il n'a pas donné de résultats particulièrement satisfaisants, 64 pour cent seulement du personnel ayant rempli des évaluations PACE en 2006. La documentation requise par le système PACE était importante et complexe, utilisait le logiciel Lotus Notes, dont l'ensemble des fonctionnalités n'étaient pas accessibles à tous les membres du personnel; ces difficultés techniques n'ont guère incité le personnel à participer à ce processus dès le départ. Rien n'encourage le personnel à remplir les évaluations PACE et les responsables sont peu motivés pour tenir des entretiens PACE et remplir des documents de bonne qualité:
- le PAM n'a pas de système de rémunération en fonction des résultats. Les augmentations de salaire dépendent de la durée d'occupation d'un poste et non des résultats, et ne sont refusées qu'en de très rares occasions, lorsque les résultats sont insatisfaisants;
 - les évaluations effectuées par les responsables n'ont aucune incidence sur l'évaluation de leurs propres résultats; et
 - aucun examen systématique des évaluations PACE n'est effectué pour en garantir la bonne qualité.

Recommandation 8: 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:

- a) en simplifiant le système et les documents PACE;**
- b) en veillant à ce que tout le personnel ait un accès égal au système PACE;**
- c) en introduisant une rémunération liée aux résultats sur la base des évaluations PACE; et**
- d) 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.**

Recommandation 9: 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.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES RÉSULTATS

59. La qualité du système de gestion axée sur les résultats repose non seulement sur le suivi des réalisations au regard des résultats escomptés mais aussi sur les enseignements tirés de ce suivi à l'échelle de l'Organisation, afin qu'elle puisse modifier ses méthodes de travail de manière à obtenir les résultats attendus et revoir ses cibles s'ils ne permettent pas de produire les résultats requis. Le PAM tire essentiellement des enseignements de ses projets au niveau des régions et des pays.
60. Les données recueillies dans les rapports normalisés sur les projets servent au niveau local à planifier les projets futurs et à préparer les descriptifs de projet. Les résultats des rapports normalisés sur les projets sont regroupés et compilés dans le document d'évaluation annuel sur les rapports normalisés sur les projets et servent à préparer le rapport annuel sur les résultats. Toutefois, il n'existe pas de méthodologie systématique au niveau central pour diffuser les résultats des projets individuels et en tirer des enseignements à l'échelle du Programme.
61. La procédure qui sert à diffuser les résultats des évaluations gérées par le Siège dans les bureaux de pays est bien établie. À la fin de chaque évaluation, l'unité d'évaluation organise une réunion d'information dans les locaux du bureau de pays avec le directeur de pays et souvent d'autres parties prenantes essentielles. Les rapports d'évaluation sont communiqués au Siège et aux bureaux de pays, présentés au Conseil et mis en ligne sur le réseau électronique du PAM.

Les bureaux de pays sont chargés de diffuser les rapports auprès du gouvernement et des organisations non gouvernementales locales.

62. L'unité d'évaluation est organisée par région et le responsable régional a la possibilité de formuler des observations sur les descriptifs des nouveaux projets dans sa zone, ce qui renforce encore le caractère local des enseignements tirés de l'évaluation. Les résultats de toutes les évaluations effectuées chaque année sont regroupés dans un rapport annuel d'évaluation mais il n'existe aucune méthodologie centrale qui permette de tirer systématiquement des enseignements des résultats de chaque évaluation individuelle.

Recommandation 10: Le Secrétariat pourra souhaiter mettre en œuvre 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.

PROCHAINES ÉTAPES

63. Pour faciliter la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, le PAM a créé au départ une Division de la gestion axée sur les résultats chargée d'établir un cadre de référence, d'assurer la formation et de servir de ressource centrale pour le personnel. Les activités préliminaires de la Division, qui ont été examinées dans notre précédent rapport, ont fourni une base solide à la pleine mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Le Secrétariat a maintenant décidé qu'il était temps pour la gestion axée sur les résultats de faire partie intégrante de la vie quotidienne au PAM et de ne plus être une initiative à part: il s'agit désormais de l'intégrer à toutes les activités du Programme. Ce processus d'intégration suppose la fusion des ressources et du personnel chargé de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les autres fonctions. Il a coïncidé avec le départ du Siège de deux directeurs précédemment chargés de la gestion axée sur les résultats, l'un étant retourné sur le terrain et l'autre ayant pris sa retraite.
64. Une certaine confusion semble régner au PAM au sujet de ce processus d'intégration. À en croire le personnel interviewé au Siège, le processus d'intégration dénote pour beaucoup un abandon progressif de la gestion axée sur les résultats. À notre avis, la fusion du personnel et des budgets dans d'autres divisions est perçue comme un désengagement de la part de la haute direction – contrairement à ce que pensent les hauts responsables qui voient dans cette intégration une nouvelle phase de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, laquelle fait désormais partie intégrante du travail quotidien au PAM.

65. Dans l'idéal, l'étape future de la gestion axée sur les résultats serait que le personnel, les équipes, les divisions, les bureaux de pays et les bureaux régionaux envisagent systématiquement leurs activités, leurs objectifs et leurs réalisations en termes de résultats. Au vu des constatations de notre audit, il convient de changer la culture d'entreprise au PAM avant de pouvoir atteindre ce but. La haute direction estime que les modifications apportées à l'organigramme en janvier 2008 signifient une volonté accrue de mesurer et d'assurer le suivi des résultats, mais il faudrait peut-être mettre en place à cet effet une meilleure communication avec le personnel.

Recommandation 11: 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.**

66. Diverses initiatives en cours devraient aider le PAM à assurer une meilleure gestion des résultats. Le nouveau Plan stratégique, qui devrait être approuvé dans le courant de 2008, et la révision ultérieure du Recueil des indicateurs de résultats seront une occasion d'améliorer les objectifs, les effets directs, les produits et les indicateurs visés. La mise à niveau du logiciel WINGS II devrait fournir les outils requis pour améliorer le suivi normalisé des projets. Il est cependant à craindre que, tant que ces initiatives sont en cours, le personnel reporte toute autre amélioration à plus tard.

CONCLUSIONS

67. D'après notre évaluation initiale du cadre servant à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, le Secrétariat du PAM a établi une base solide pour le développement de la gestion axée sur les résultats.

68. À l'issue de cette deuxième évaluation, nous appuyons les mesures que le Secrétariat a prises pour mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats à l'échelle du PAM, mais il doit prendre appui sur cette fondation pour aller plus loin s'il entend, en dernier ressort, parvenir à intégrer la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux du Programme. À l'heure actuelle, alors que le Secrétariat s'emploie à intégrer la gestion axée sur les résultats dans toutes les activités, il importe de maintenir les acquis des phases antérieures de la mise en œuvre. À cette fin, la haute

direction doit clairement démontrer son attachement à la gestion axée sur les résultats, afin d'apaiser les craintes soulevées par cette phase d'intégration et continuer de mettre à profit les compétences acquises par les experts de la gestion axée sur les résultats une fois qu'ils prennent d'autres fonctions.

69. La gestion axée sur les résultats améliore la gestion rigoureuse et transparente sur le terrain et s'accompagne d'une normalisation accrue de la communication des résultats qui facilite la comparaison entre les projets. Beaucoup reste à faire néanmoins si l'on veut améliorer la mesure des résultats au niveau des produits et, surtout, des effets directs, et faire en sorte que les responsables disposent en temps opportun des informations dont ils ont besoin pour assurer la réalisation des objectifs du PAM. Sans cela, le succès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en tant que partie intégrante des procédures ordinaires du Programme pourrait s'en trouver compromis, empêchant qu'elle ne devienne un élément à part entière du cadre régissant la gouvernance et la transparence au PAM.

70. Des améliorations restent possibles:

- en révisant les objectifs, les produits, les effets directs et les indicateurs;
- en améliorant la mesure des résultats au niveau des produits et des effets directs;
- en veillant à ce que la haute direction s'engage davantage en faveur de la gestion axée sur les résultats pour favoriser le changement de culture requis; et
- en incitant davantage le personnel à remplir des évaluations PACE de bonne qualité.

ANNEXE 1

**OBSERVATIONS FORMULÉES PAR LE SECRÉTARIAT SUR LES
RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'AUDIT EXTERNE**

Recommandation 1. 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.

Nous acceptons la recommandation appelant à clarifier le rôle des objectifs stratégiques. Nous établissons actuellement des sous-objectifs mesurables afin d'évaluer nos résultats. Nous élaborons également un cadre de résultats stratégiques pour 2008-2011 en vue de le soumettre pour examen au Conseil à sa session d'octobre 2008. Nous entamerons, lors de son élaboration, un processus de consultation avec les membres du PAM.

Recommandation 2. 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.

Étant donné qu'il est complexe et difficile de relier les objectifs de gestion à des objectifs stratégiques spécifiques, le Secrétariat compte revoir les objectifs de gestion actuels afin de les redéfinir et de les harmoniser avec le système de mesure des résultats actuellement en cours d'élaboration. Le cadre de résultats stratégiques pour 2008-2011 mentionné plus haut tiendra compte de ce système de mesure.

Recommandation 3. 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.

Nous pensons que la mise à jour du Recueil des indicateurs de résultats revêt une grande importance et qu'il serait opportun d'élargir certains aspects pour mesurer pleinement les résultats obtenus au regard des objectifs fixés et les mettre en évidence. À cette fin, nous nous appliquerons à réexaminer et mettre à jour le Recueil actuel après la révision du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008-2009.

Recommandation 4. 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.

Nous acceptons la recommandation et nous engageons à élaborer des descriptifs de projet contenant des précisions sur les effets directs et les produits afin de faciliter la mesure et la communication des résultats dans les rapports normalisés sur les projets. De fait, tous les bureaux de pays devront insérer les résultats (effets directs et produits) et le cadre établi pour mesurer les résultats dans les descriptifs de projet. Une réflexion est menée sur l'élaboration d'un Document de stratégie de pays, appuyé par une approche axée sur les résultats.

Recommandation 5. 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.

Nous prenons acte des points faibles constatés dans le système actuel et reconnaissons la nécessité d'améliorer davantage le suivi des résultats et la mesure des effets directs. Nous poursuivons les efforts entrepris pour affiner la panoplie d'outils de S&E et harmoniser les outils d'évaluation et d'analyse de la vulnérabilité, afin d'améliorer la mesure des effets directs et leur communication dans les rapports normalisés sur les projets. En outre, nous collaborons avec d'autres organismes des Nations Unies et partenaires pour élaborer des stratégies de renforcement des capacités et des méthodes de collecte de données pertinentes sur les effets directs, et pour revoir et communiquer les progrès réalisés de manière collective au niveau des effets directs suite à des interventions interorganisations. La haute direction procède actuellement à des bilans des résultats, complétés par des autoévaluations, et des tierces parties indépendantes conduisent des évaluations.

Recommandation 6. 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.

Nous comprenons que la mise en place d'une politique d'évaluation et de plans de travail réalisables est indispensable au succès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Des mesures ont déjà été engagées pour revoir et améliorer la politique d'évaluation. Selon le projet révisé de politique d'évaluation, 30 évaluations devraient être menées chaque année, dont 10 au Siège par ODE et 20 de manière décentralisée. La synthèse des enseignements tirés des évaluations contribuera aux bonnes pratiques qui seront communiquées afin de favoriser l'apprentissage. Elles seront présentées sous forme d'un rapport annuel (voir recommandation 10) et compléteront les bonnes pratiques recensées par le biais du suivi (voir recommandation 7).

Recommandation 7. 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.

Nous estimons qu'il est important d'améliorer la fonction d'évaluation des résultats et nous avons récemment pris un certain nombre de mesures à cette fin en adoptant l'approche commune de S&E. L'unité chargée de la coordination de la gestion axée sur les résultats et la Division de la conception et de l'appui aux programmes partagent les bonnes pratiques en matière de mesure et de suivi des résultats avec les divisions, les bureaux de pays et les bureaux régionaux grâce à des ateliers, des documents d'orientation et d'apprentissage mis en ligne sur WFPgo sous les rubriques "gestion axée sur les résultats" et "S&E". Ces mesures se poursuivront dans le cadre de l'appui technique fourni pour améliorer la gestion axée sur les résultats.

Recommandation 8. 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: a) en simplifiant le système et les documents PACE; b) en veillant à ce que tout le personnel ait un accès égal au système PACE; c) en introduisant une rémunération liée aux résultats sur la base des évaluations PACE; et d) 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.

Nous pensons que la pleine participation au programme PACE de l'ensemble du personnel et des responsables répond à l'obligation de rendre compte qui est essentielle à la réussite du cadre de gestion axée sur les résultats. Des mesures ont été prises pour améliorer la qualité de la gestion, des examens et des études concernant le système PACE, pour améliorer l'accès à ce système et le simplifier. Grâce aux efforts entrepris, le personnel du PAM peut accéder au système PACE tandis que le personnel soumis aux règles et règlements du PNUD continue d'utiliser les formats d'évaluation du PNUD. Toutefois, d'importantes difficultés subsistent concernant le respect du programme PACE, et la Division des ressources humaines cherche le moyen d'y remédier.

Étant soumis au régime commun des Nations Unies, le PAM doit respecter l'accord liant les organismes des Nations Unies pour instaurer une rémunération liée aux résultats; si et lorsque cela se produira, le système PACE continuera de servir de base à la mesure des résultats.

Recommandation 9. 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.

Nous reconnaissons que l'efficacité et la qualité des évaluations PACE peuvent favoriser le perfectionnement et la fidélisation du personnel. L'examen des évaluations PACE sera maintenant réalisé tous les deux ans et non plus chaque année dans le cadre de la future stratégie des ressources humaines en raison des contraintes financières et du manque de ressources.

Recommandation 10. Le Secrétariat pourra souhaiter mettre en œuvre 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.

Nous sommes d'accord avec la première partie de cette recommandation et prendrons des mesures pour améliorer la collecte et la diffusion des connaissances et des enseignements tirés du suivi des résultats et de l'évaluation des projets. Un échange d'informations sur les pratiques en matière de suivi a lieu grâce à des outils tels que *Pass-It-On* et à des ateliers annuels organisés pour partager les connaissances des pratiques utilisées dans d'autres projets et sensibiliser le personnel à ces pratiques.

Nous continuerons de produire les deux rapports sur les résultats —le rapport normalisé sur les projets et le Rapport annuel sur les résultats— séparément car ils répondent à des objectifs distincts. Les rapports normalisés sur les projets rendent compte des résultats aux donateurs et au grand public, tandis que le Rapport annuel sur les résultats cherche essentiellement à présenter les résultats institutionnels au Conseil et à la communauté internationale. Nous ne préparons pas de rapports d'évaluation pour les rapports normalisés sur les projets, mais un document interne appuie la réflexion menée par les responsables sur les enseignements tirés pendant l'élaboration du rapport normalisé sur les projets.

Recommandation 11. 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.

Nous approuvons cette recommandation selon laquelle il est important que la haute direction reste attachée à la gestion axée sur les résultats pour assurer le succès du cadre de gouvernance du PAM. Bien que la gestion axée sur les résultats ait été intégrée à l'échelle de toute l'institution, une unité de coordination de la gestion axée sur les résultats a été maintenue dans le Bureau du Directeur exécutif. Des ressources d'un montant approprié ont été prévues pour cette unité dans le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008-2009. L'unité est chargée de renforcer les capacités du personnel, des contreparties gouvernementales et des partenaires, de mettre à jour les politiques existantes en matière de gestion axée sur les résultats, d'élaborer des directives, des documents et des outils pour la planification des résultats, l'examen des résultats, de fournir des informations en retour sur les résultats aux utilisateurs internes et externes pour améliorer la transparence, la compréhension et l'adoption; et fournir des orientations au sujet des objectifs et résultats du PAM, de ses responsabilités, de ses pouvoirs et des procédures opérationnelles requises pour promouvoir les pratiques en matière de gestion axée sur les résultats.

Bien qu'il soit impossible, pour l'heure, de mettre en œuvre une rémunération liée aux résultats compte tenu du régime commun actuel des Nations Unies, nous continuerons de reconnaître et de récompenser les résultats obtenus en attribuant au personnel, aux équipes et aux bureaux une récompense annuelle pour honorer la qualité et l'efficacité des services rendus.

LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

COMPAS	Systeme d'analyse et de gestion du mouvement des produits
NAO	National Audit Office
ONU	Organisation des Nations Unies
PACE	Programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
S&E	suivi-évaluation
VCT	Vivres contre travail
WINGS	Systeme mondial et reseau d'information du PAM