

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 20-24 octobre 2003**

## **NOTES D'INFORMATION**



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.3/2003/INF/9**  
29 septembre 2003  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS AU PAM: PROCHAINES ÉTAPES**

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>).

## INTRODUCTION

1. Lors de la session annuelle de 2003 du Conseil d'administration, le Secrétariat a présenté un document intitulé "Note d'information sur la gestion axée sur les résultats, mai 2003" (WFP/EB.A/2003/7-B), qui fournissait une rapide mise à jour des mesures prises pour la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (RBM) depuis le précédent rapport intérimaire soumis au Conseil en octobre 2001 (WFP/EB.3/2001/4-A). Cette note indiquait qu'une mise à jour plus globale sur l'application de la RBM serait présentée au Conseil, lors de sa troisième session ordinaire en 2003.
2. L'objectif de cette note d'information est d'informer le Conseil d'administration des étapes actuelles et à venir de l'application de la RBM, et d'expliquer dans quel contexte le PAM utilisera la RBM pour mettre en œuvre avec succès les dispositions relatives à la gouvernance qui prendront pleinement effet en 2004.

## CONTEXTE GÉNÉRAL

3. Le PAM s'est engagé à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats en 1997, lorsque son Conseil d'administration a approuvé le "Plan stratégique et financier, 1998-2001". Des éléments supplémentaires de RBM ont été introduits et approuvés dans le "Plan stratégique et financier, 2000-2003". Deux ans plus tard, le Conseil a approuvé le "Plan stratégique et financier, 2002-2005" qui prévoyait l'utilisation de la notion de résultat et d'indicateurs afin de mesurer la performance du PAM pendant cette période. Ce plan stipulait que la RBM viendrait appuyer d'ici à 2004 les dispositions relatives à la gouvernance nouvellement approuvées.
4. Afin de progresser dans la mise en œuvre de la RBM au sein du Programme, le Directeur exécutif a créé en février 2003 une nouvelle Division de la gestion axée sur les résultats (OEDR), qui lui rend directement compte. OEDR comprend deux bureaux: le Bureau de l'évaluation déjà existant (OEDE) et un nouveau Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports (OEDP). Ce dernier, créé en juillet, est maintenant opérationnel et l'équipe presque au complet.
5. Cette note d'information présente une mise à jour des activités menées par OEDR et expose les grandes lignes des actions prévues à partir de maintenant jusqu'à la présentation du Rapport annuel d'exécution pour 2004, lors de la session annuelle du Conseil d'administration en mai 2005.

## LA RBM ET LES DISPOSITIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE

6. Avant de passer en revue les prochaines étapes de la mise en œuvre de la RBM, il est important de comprendre comment elle s'insère dans le cadre des dispositions concernant la gouvernance approuvées par le Conseil d'administration en 2000.
7. Les organisations qui adoptent la méthode de gestion axée sur les résultats se posent trois questions liées entre elles:
  - Que voulons-nous accomplir?
  - Comment le ferons-nous?
  - Comment saurons-nous si nous avons réussi?



8. Lorsqu'il a élaboré les dispositions relatives à la gouvernance, le Conseil a examiné ses fonctions sur quatre plans différents: le plan stratégique, le plan politique, le plan du contrôle et le plan de l'obligation redditionnelle. Pour chacun de ces plans, il a identifié les outils de gouvernance qui seraient utilisés pour mener à bien ces différentes fonctions.
9. Du point de vue stratégique, le Conseil d'administration s'est concentré sur la mission du PAM et sur un nouveau Plan stratégique, qui s'étend sur quatre années et qui est renouvelé tous les deux ans. Le but du Plan stratégique est de fournir une évaluation pratique des questions stratégiques et des choix auxquels le PAM est confronté; de définir les objectifs que le Programme pense pouvoir atteindre; de préciser les résultats et les réalisations auxquels le Programme cherche à contribuer et/ou qu'il souhaite mener à bien; de décrire comment y parvenir; et d'estimer le niveau des ressources que le PAM pense pouvoir mobiliser. Le Plan stratégique cherche ainsi à répondre à la question: "que voulons-nous accomplir?"
10. Sur le plan du contrôle, le Conseil a demandé un Plan de gestion biennal qui aurait le même contenu que les budgets biennaux précédents. De plus, et conformément à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, le Plan de gestion définirait un ensemble de résultats escomptés, ainsi que des indicateurs au regard desquels l'accomplissement de ces résultats serait évalué. Grâce à cet outil, le Conseil tente donc de répondre à la question suivante: "Comment le ferons-nous?"
11. Du point de vue de l'obligation redditionnelle, le Directeur exécutif doit rendre compte des résultats au Conseil en lui soumettant un Rapport annuel d'exécution basé sur le Plan de gestion biennal précédemment approuvé. Ce rapport doit contenir des informations sur les résultats contenus actuellement dans différents rapports existants, et également les conclusions des évaluations, ainsi que leurs incidences en ce qui concerne les enseignements à tirer. Le Conseil souhaitait aussi que les rapports normalisés sur les projets du PAM continuent d'être élaborés. Le Conseil cherchait ainsi à répondre à la question: "comment saurons-nous si nous avons réussi?"
12. Le Conseil a noté que dans tous les cas, ces nouveaux outils seraient des adaptations des outils existants, "en adoptant la RBM comme ligne conceptuelle commune". Le Plan stratégique et le Plan de gestion biennal présentés au Conseil d'administration lors de la session en cours sont conformes aux nouvelles dispositions relatives à la gouvernance. Les deux Plans accordent une grande attention aux résultats, avec les réalisations attendues et les indicateurs de résultats pour chacune des priorités figurant dans le Plan stratégique, et les objectifs, les résultats escomptés et les indicateurs de performance liés aux priorités stratégiques et de gestion de chaque département et division contenues dans le Plan de gestion biennal. Le travail concernant la forme et le contenu du premier Rapport annuel d'exécution a débuté et le Secrétariat devrait consulter le Bureau du Conseil à ce sujet plus tard en 2003.

## ACTIVITES EN COURS

13. Comme mentionné dans le précédent rapport intérimaire, OEDR prend actuellement une série de mesures qui devront se conclure avant la fin de 2003, et qui faciliteront l'application de la gestion axée sur les résultats au sein du PAM. Ces mesures serviront de base à un effort concerté en vue d'appliquer la RBM de manière plus systématique en 2004 et 2005.
14. Le Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports (OEDP), au sein de OEDR, est devenu opérationnel en juillet avec l'arrivée du nouveau directeur, un poste appartenant à la catégorie D-1. Le Bureau comprend 12 personnes, y compris le Directeur, 6 personnes



faisant partie du cadre organique, 3 appartenant à la catégorie G et 2 administrateurs auxiliaires. D'ici à la fin de 2003, il concentrera son attention sur les activités suivantes:

- la préparation d'un guide d'information sur la RBM à l'intention de tout le personnel du PAM et à ses partenaires;
  - la publication d'une circulaire du Directeur exécutif sur la RBM au PAM;
  - la poursuite du travail sur le développement d'un programme de formation à la RBM destiné à l'ensemble de l'Organisation;
15. En outre, des mesures ont été prises pour compléter au plus tard au 31 mars 2004 tous les rapports normalisés sur les projets de 2003, et pour que leur qualité soit sensiblement améliorée. OEDP fournira un appui général pour améliorer la qualité des rapports normalisés sur les projets et l'accent qu'ils mettent sur les résultats obtenus; OEDP affichera également ces rapports sur Internet et diffusera des exemplaires imprimés aux donateurs.
16. Le document sur la politique d'évaluation présenté lors de cette session du Conseil d'administration soulève la question du suivi. Ce document note que la responsabilité de la fonction de suivi a été transférée du Bureau de l'évaluation (OEDE) au nouveau Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports. Afin d'améliorer sa capacité de suivi, après trois années d'efforts, le PAM a achevé en 2002 la définition d'un ensemble complet de directives concernant le suivi-évaluation. Après les avoir testées sur le terrain, la première version a été révisée pour se centrer davantage sur la façon de mener ces activités de suivi-évaluation. Les éléments nécessaires pour mener à bien ces activités comprennent:
- un cadre logique avec des objectifs, des suppositions et des risques réalistes clairement définis, et un ensemble minimum d'indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs;
  - un plan et un budget de suivi-évaluation pour la collecte et l'analyse des données, couvrant les études de base et le suivi et l'évaluation en cours;
  - un système de rapports et de retour de l'information;
  - une réunion annuelle d'examen.
17. Les coûts de développement et d'application d'un système de suivi-évaluation devront être prévus par les bureaux de pays et compris dans le budget opérationnel de chaque projet. OEDR mettra à jour périodiquement les directives de suivi-évaluation au fur et à mesure que leur utilisation sur le terrain révélera les points à améliorer ou des exemples de bonne pratique.
18. En 2003, un programme de formation au suivi-évaluation en quatre phases et basé sur les nouvelles directives a été lancé dans trois pays (Érythrée, Éthiopie et Ouganda). Le département des opérations, assisté par OEDR, prendra en charge la formation dans ce domaine et l'étendra à d'autres régions.

## PROCHAINES ETAPES

19. Le Plan de gestion biennal a mis en lumière les défis que OEDR devra relever au cours de l'exercice biennal à venir:
- développer un système simple et crédible de RBM suscitant l'intérêt du personnel et des partenaires;
  - développer un système institutionnel de mesure des performances;



- changer la culture du PAM afin de mesurer les résultats et non pas seulement les réalisations;
  - faire de l'évaluation l'une des leçons tirées de la RBM;
  - présenter les résultats des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège sous forme de résultats institutionnels dans le Rapport annuel d'exécution;
  - développer une présentation normalisée pour les rapports des bureaux de pays.
20. Afin de répondre à ces défis, le Plan de gestion propose d'allouer 4,1 millions de dollars E.-U. provenant du Fonds général pour la création d'un compte spécial destiné à l'application de la RBM. Cette somme, qui ne sera déboursée qu'une seule fois, sera suffisante pour:
- former les cadres et le personnel du PAM et leurs homologues à la méthode de gestion axée sur les résultats du PAM (1,2 million de dollars);
  - mener des enquêtes de fonds et des études dans la majorité des pays dans lesquels le PAM est présent (1,8 million de dollars);
  - établir un système d'information sur l'évaluation des résultats en relation avec les bureaux sur le terrain (1 million de dollars); et
  - améliorer la planification des résultats, l'évaluation, l'analyse et l'établissement des rapports (120 000 dollars).
21. Ces activités permettront au PAM d'achever de poser les fondements essentiels à la création d'un système institutionnel de RBM et de rendre compte des résultats pour 2004 dans le Rapport annuel d'exécution de 2004.
22. Le Plan de gestion biennal sollicite aussi des fonds pour les nouveaux fonctionnaires chargés de la coordination de la RBM dans les bureaux régionaux. Le personnel occupant ces nouveaux postes, qui travaillera en étroite collaboration avec les bureaux de pays, renforcera la capacité des bureaux régionaux de planifier, d'assurer un suivi, d'évaluer et de rendre compte des activités menées dans leur région.

---

### **PROCHAIN EXAMEN DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'APPLICATION DE LA RBM PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

23. Le Secrétariat pense que le Conseil d'administration envisagera peut-être la possibilité d'examiner l'état d'avancement de l'application de la RBM lors de sa troisième session ordinaire de 2005. Un examen à cette date permettrait une réflexion sur les progrès réalisés jusqu'à la présentation du premier Rapport annuel d'exécution substantiel, soumis à la session annuelle de 2005 et permettrait une discussion sur les mesures supplémentaires requises pour mettre pleinement en oeuvre la RBM au PAM. Les rapports annuels sur l'état d'avancement seront aussi intégrés dans les Rapports annuels d'exécution de 2003 et 2004.

