

**Cadre de résultats institutionnels du PAM
pour 2022-2025**

NOTE D'INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

Version révisée

Annexe I – Cibles de haut niveau

Annexe II – Note méthodologique

11 novembre 2021

Introduction

1. Le Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 a pour objectif principal d'offrir un outil permettant de mettre en œuvre efficacement le Plan stratégique. Il contient les résultats escomptés et les cibles à atteindre par l'ensemble du PAM, et sert ainsi de base à la conception des plans stratégiques de pays (PSP), ainsi qu'au suivi, à l'évaluation de la performance et à l'établissement de rapports.
2. En ce qui concerne les **résultats des programmes**, le Cadre de résultats institutionnels oriente la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2022-2025 et aligne les effets directs et les produits sur les objectifs de développement durable (ODD) et les cibles qui y sont associées, en mettant particulièrement l'accent sur les ODD 2 et 17, ce qui permet de traduire les objectifs de haut niveau du PAM et l'impact recherché en actions dont les résultats sont mesurables. Ce Cadre comprend une liste d'indicateurs institutionnels à trois niveaux (impact, effet direct et produit) à l'usage de tous les bureaux, ainsi que des indicateurs applicables aux priorités transversales. Il permet au PAM de suivre l'efficacité de ses programmes et contribue à l'établissement de rapports institutionnels sur la performance en assignant des valeurs cibles aux indicateurs de programme figurant dans les rapports annuels par pays et dans le rapport annuel sur les résultats. Le présent document donne un aperçu des progrès accomplis dans l'élaboration du Cadre de résultats institutionnels, y compris les résultats et les indicateurs.
3. Le Cadre de résultats institutionnels présente aussi les **résultats de gestion** du PAM, qui décrivent la façon dont ce dernier envisage la planification, la mesure et l'examen de l'efficacité organisationnelle. Les résultats de gestion sont assortis d'indicateurs, dont l'utilisation par les divisions du Siège, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bureaux mondiaux permettra d'obtenir des données sur la performance organisationnelle qui aideront la haute direction et les responsables à prendre des décisions à partir d'éléments concrets. Les résultats axés sur la gestion permettront en outre de hiérarchiser les priorités du budget administratif et d'appui aux programmes dans le plan de gestion et de suivre la progression du renforcement organisationnel et des investissements internes du PAM.
4. En définitive, le Cadre de résultats institutionnels permet d'harmoniser la conception et le suivi des programmes ainsi que l'établissement des rapports pour l'ensemble des opérations du PAM, et d'étayer par des données factuelles l'obtention de résultats en matière de programmes et de gestion. Ce Cadre et les données qu'il génère serviront en outre à la fonction d'évaluation du PAM. Ce dernier entend aussi continuer de mener des travaux de recherche qualitative pour compléter le Cadre de résultats institutionnels et mieux expliquer l'impact de ses interventions.
5. Bien que le Cadre de résultats institutionnels comporte plusieurs principes qui sous-tendent la communication de rapports sur les résultats des programmes et les résultats de gestion, et que ceux-ci jouent un rôle essentiel dans l'alignement des ressources sur les résultats, il importe de souligner que ce Cadre ne régit ni ne définit la gestion financière et budgétaire du PAM. Celle-ci est traitée dans le plan de gestion et dans l'examen du cadre de financement du PAM, entre autres politiques et cadres de référence.

Principales modifications par rapport au Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021

6. Le Cadre de résultats institutionnels, toujours en cours d'élaboration, devrait être approuvé par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire en février 2022. Les modifications décrites ci-dessous sont en cours d'introduction ou font encore l'objet de consultations.
7. Il est désormais possible de présenter plus systématiquement des rapports relatifs à l'impact, ainsi que des rapports plus élaborés sur la contribution du PAM à la réalisation d'ODD autres que les ODD 2 et 17. La liste des indicateurs d'effets directs a aussi été revue (la plupart des indicateurs existants restent tels quels, sont révisés ou de nouveaux indicateurs sont ajoutés), et les énoncés des produits ont été rédigés de manière à correspondre davantage aux résultats. Le Cadre de résultats institutionnels tend à se rapprocher de ceux utilisés par d'autres organismes des Nations Unies grâce au choix et au recensement d'indicateurs communs et complémentaires (concernant l'impact, les effets directs, les produits et les résultats transversaux). En outre, des critères pour la sélection des indicateurs institutionnels et pour l'établissement de rapports, qu'ils soient institutionnels ou propres à un pays, sont en cours d'élaboration. Enfin, les catégories actuelles d'indicateurs de performance clés (IPC) relatifs à la gestion seront remplacées par les résultats de gestion proposés.

Point sur le processus

8. Le PAM a créé un groupe de travail sur le Cadre de résultats institutionnels au début de 2021 chargé d'entreprendre la rédaction du nouveau cadre et d'assurer un large processus consultatif, tout en suivant attentivement dans un souci de cohérence les travaux relatifs au Plan stratégique. Toutes les équipes techniques concernées et les conseillers régionaux en matière de suivi ont participé à ce groupe de travail, qui s'était réuni à neuf reprises à la fin octobre 2021. En parallèle, la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi au sein du Département de la gestion des ressources et la Division de la planification et de la performance institutionnelles au sein du Département de l'élaboration des programmes et des politiques ont codirigé le groupe de travail chargé d'élaborer la ligne de visée associée au cadre de résultats du Plan stratégique. Ces deux divisions sont responsables respectivement de l'élaboration du plan stratégique et du cadre de résultats institutionnels, et possèdent en outre des fonctions et compétences supplémentaires en matière de rapports annuels sur les résultats et de suivi sur le terrain.
9. Des consultations entre la Division de la planification et de la performance institutionnelles, qui dirige les travaux du groupe de travail sur le Cadre de résultats institutionnels, et les unités techniques sont en cours. Ces travaux se poursuivront à l'avenir en petits groupes et en groupes plus larges, afin de permettre l'adoption d'une approche globale et concertée pour achever la rédaction des énoncés de résultats et de leurs indicateurs. Le PAM a en outre consulté d'autres organisations, parmi lesquelles le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'accent étant mis sur les moyens de mesurer les programmes intégrés, les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après "plans-cadres de coopération") et les indicateurs communs et complémentaires qui contribuent aux processus interinstitutions et facilitent le suivi des changements à l'échelle du système. Les indicateurs communs sont ceux qui figurent à l'identique dans les cadres

de résultats ou de communication de l'information d'au moins deux entités - y compris le cadre de suivi et de communication de l'information de l'examen quadriennal complet pour 2021-2024. Les indicateurs complémentaires ne sont quant à eux pas repris textuellement dans les cadres de résultats ou de communication de l'information d'une autre entité des Nations Unies, mais sont liés ou offrent une perspective ou un aperçu différent d'une même question ou d'un même résultat global et/ou sont complémentaires, telles les cibles des ODD. Les indicateurs communs et complémentaires aident à comprendre la manière dont le PAM obtient des résultats de façon cohérente et en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment en réponse à l'examen quadriennal complet. **Voir l'annexe I (Alignement sur l'examen quadriennal complet).**

10. Afin de garantir une approche harmonisée de la conception, du suivi et de l'établissement des rapports dans l'ensemble du PAM, il est nécessaire de mettre à l'essai tous les nouveaux indicateurs figurant dans le Cadre de résultats institutionnels. C'est pourquoi tous les nouveaux indicateurs proposés qui doivent encore être mis à l'essai après 2021 seront présentés pour approbation dans l'annexe du Cadre de résultats institutionnels en février 2022. Ces indicateurs pourront être affinés à l'issue de la phase expérimentale. Parmi les unités techniques participant à cette expérimentation des indicateurs connexes, citons celles qui s'occupent du renforcement des capacités des pays, de la problématique femmes-hommes, de la nutrition et de la résilience.

Principes applicables à la formulation du Cadre de résultats institutionnels

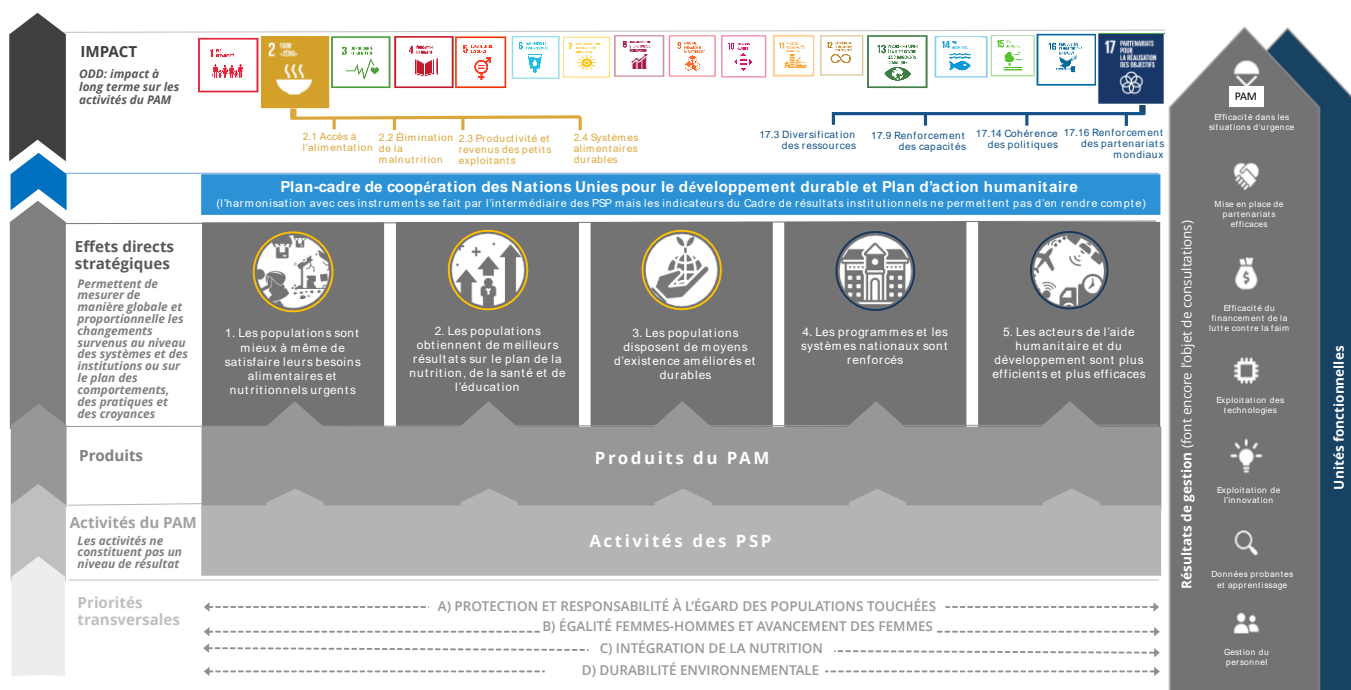
11. Le Cadre de résultats institutionnels repose sur cinq principes clés qui garantissent sa pertinence, son adaptabilité et, surtout, son utilité pour les parties prenantes internes et les observateurs externes. Ce Cadre conservera sa double fonction, afin que les bureaux de pays puissent continuer à l'utiliser pour guider la conception de leur PSP ainsi que la formulation et la mesure des résultats, et qu'il garde aussi toute son utilité aux fins de l'établissement des rapports institutionnels. Le Cadre de résultats institutionnels doit à la fois être **simple et concis, harmonisé, fondé sur des données factuelles, centré sur l'utilisateur et validé**:
 1. **Simple et concis:** Des paramètres essentiels pour les rapports par pays et les rapports institutionnels annuels visant à mettre en évidence les progrès accomplis au regard des effets directs et des priorités stratégiques ont été inclus et figureront dans le rapport annuel sur les résultats. S'il veut atteindre les objectifs institutionnels et ceux propres à chaque pays, le PAM doit s'efforcer de simplifier et d'automatiser les processus et procédures qui lui permettent de gagner en efficacité et en efficience à l'échelle institutionnelle. Il s'agit ici d'améliorer les processus opérationnels et les procédures, de réaliser des gains d'efficience tangibles et d'améliorer la gestion de la performance.
 2. **Harmonisé:** Le PAM a considérablement progressé vers une harmonisation accrue avec le système des Nations Unies. Le Cadre de résultats institutionnels sera structuré de manière que le PAM respecte le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le cadre des ODD, l'examen quadriennal complet, le *Grand Bargain* (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), les exigences du plan-cadre de coopération en matière de communication de l'information, les exigences de l'Organisation des Nations Unies en matière d'établissement de rapports via UN INFO, et les autres normes mondiales. Les indicateurs pertinents seront intégrés dans les différents résultats (résultats des programmes, de gestion et transversaux) et pris en compte dans le cadre d'une approche mixte au niveau des pays et au Siège.

3. **Fondé sur des données factuelles:** Le nouveau Cadre de résultats institutionnels a été élaboré à partir de données factuelles provenant notamment de l'examen interne à mi-parcours du Cadre de résultats institutionnels précédent, ainsi que des enseignements tirés de la mise en œuvre des PSP de première génération. Les théories du changement d'ordre technique, associées à d'autres sources de données factuelles, notamment celles issues des évaluations internes et externes, ont servi, le cas échéant, à la révision des indicateurs d'effets directs et de produits.
4. **Centré sur l'utilisateur:** La qualité des données étant essentielle pour le Cadre de résultats institutionnels, sa mise en œuvre s'accompagnera d'un plan d'exécution. De plus, ce Cadre a été élaboré en concertation avec un consultant externe en statistique afin de garantir la bonne interprétation des données rassemblées dans les rapports annuels du PAM.
5. **Validé:** La majorité des indicateurs de performance en matière de programmes et de gestion auront fait l'objet d'un examen et d'essais approfondis en 2021/2022 en vue de l'élaboration du nouveau Cadre de résultats institutionnels. Le PAM s'est engagé à mesurer sa performance pendant toute la période couverte par le Cadre, à l'aide d'indicateurs approuvés et alignés sur ses directives opérationnelles.

Structure du Cadre de résultats institutionnels

12. Le Cadre de résultats institutionnels comporte deux grandes parties. Les **résultats des programmes** reflètent la vision stratégique qui est celle du PAM sur la manière dont celui-ci contribuera à la réalisation des ODD (une attention particulière étant accordée aux ODD 2 et 17). Les **résultats de gestion** mettent en évidence la manière dont le PAM tire parti de ses facteurs favorables, de ses politiques et de ses ressources pour assurer une mise en œuvre efficace du Plan stratégique. Ensemble, ces deux composantes permettent de donner effet au Plan stratégique et de rendre compte des résultats et de la performance du PAM tout au long du cycle de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports.

Figure 1- Structure du Cadre de résultats institutionnels



Résultats des programmes et indicateurs connexes

Résultats des programmes

13. Les résultats des programmes se répartissent en trois niveaux: impact, effet direct et produit. Les résultats obtenus aux niveaux de l'impact et des effets directs rendent compte des efforts conjugués des gouvernements, des organismes des Nations Unies, du secteur privé, de la société civile et d'autres partenaires, tandis que les résultats au niveau des produits correspondent davantage à la contribution spécifique du PAM.
14. La mesure des résultats des programmes du PAM consiste à évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des ODD 2 et 17. Les effets directs stratégiques 1, 2 et 3 sont plus étroitement liés à l'ODD 2 et les effets directs stratégiques 4 et 5 à l'ODD 17. Ces cinq effets directs stratégiques servent de cadre aux programmes et aux opérations du PAM et seront obtenus grâce à des produits qui, dans le présent Cadre de résultats institutionnels, s'apparentent davantage à des résultats que ceux figurant dans le précédent cadre établi pour 2017-2021.

Indicateurs relatifs aux programmes

15. Le PAM rendra compte de l'**impact** global au regard des cibles 1, 2, 3 et 4 de l'ODD 2 ainsi que des cibles 3, 9, 14 et 16 de l'ODD 17 afin de contextualiser ses résultats aux niveaux des effets directs et des produits. La liste exacte des indicateurs relatifs aux ODD à utiliser et les règles pour la conception du cadre logique des PSP (lien avec les effets directs) et l'établissement des rapports par pays et des rapports institutionnels restent à confirmer. Les indicateurs d'impact reflètent des changements mondiaux relativement longs en matière d'évolution de la faim et d'accès à des aliments nutritifs.

16. Tout en mettant l'accent sur les ODD 2 et 17 en matière d'impact, le PAM **contribue** également à la réalisation d'autres ODD, comme le prévoit le Plan stratégique. Le PAM redoublera d'efforts pour recueillir des informations précises et démontrer ses contributions à la réalisation de ces ODD dans les pays où il est présent, ainsi qu'à celle des ODD 2 et 17, au moyen d'**indicateurs corrélatifs aux ODD au niveau des produits**. Ces indicateurs, qui ont été ajoutés dans la version révisée du Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, sont formulés de façon neutre et, dans la mesure du possible, utilisent les mêmes unités de mesure que les indicateurs relatifs aux ODD auxquels ils se rapportent.
17. Il est obligatoire pour tous les bureaux de pays de rendre compte de l'ensemble des 18 indicateurs corrélatifs aux ODD se rapportant aux huit cibles des ODD 2 et 17 retenues par le PAM, selon le cas et les informations disponibles. S'agissant des autres ODD énumérés dans le Plan stratégique, le PAM étudie la possibilité de rendre compte plus systématiquement de la trentaine d'indicateurs corrélatifs aux ODD et de relier clairement les contributions à ses effets directs stratégiques.
18. Le nouveau Plan stratégique comporte cinq effets directs.

Effet direct 1: Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents

19. Pour le PAM, la priorité absolue est de sauver des vies en situation d'urgence. Il s'efforce de renforcer et d'améliorer son efficacité et son efficacité et face aux crises, de réagir systématiquement au bon moment, de la bonne manière et avec des compétences et du personnel adapté. Il lui faut pour cela renforcer les activités d'alerte rapide et de prévention et mettre en place des effectifs de premier ordre pouvant être déployés sur le terrain en cas d'urgence. En collaboration avec ses partenaires, le PAM s'attache à venir en aide à davantage de personnes, à maintenir ouvert l'accès aux populations touchées et à leur fournir une assistance alimentaire, monétaire et nutritionnelle urgente, en ciblant rapidement les plus vulnérables, à l'échelle requise et en leur apportant un appui de qualité. Dans la mesure du possible, le PAM assumera davantage un rôle de catalyseur pour renforcer les capacités d'intervention d'urgence nationales et locales. ***Voir l'annexe I (Effet direct 1: Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents).***

Effet direct 2: Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation

20. Outre subvenir aux besoins, le PAM exploitera sa polyvalence et collaborera avec ses partenaires pour faire diminuer les besoins, notamment en intensifiant les efforts de prévention et de lutte contre la malnutrition sous toutes ses formes et en donnant un coup d'accélérateur aux programmes nationaux de filets de sécurité et d'aide sociale. Les efforts déployés par le PAM pour que tous les enfants souffrant de la faim reçoivent un repas nutritif à l'école constituent le fer de lance de son action et ont le potentiel de soutenir l'agriculture et les marchés locaux, tout en améliorant les résultats sur le plan de la santé, de la nutrition et de l'éducation. ***Voir l'annexe I (Effet direct 2: Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation).***

Effet direct 3: Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables

21. Pour changer la vie des bénéficiaires tout en sauvant des vies, le PAM aura recours à des programmes intégrés tenant compte des risques, ayant pour vocation d'aider à renforcer la résilience des ménages et des communautés tant en milieu rural qu'urbain. En ordonnant les activités de création d'actifs communautaires et domestiques, les opérations d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, les interventions de gestion des risques climatiques et les programmes d'adaptation au changement climatique, le PAM et ses partenaires aideront les populations en situation d'insécurité alimentaire à adapter et à améliorer leurs conditions de vie et leurs moyens d'existence, à renforcer leur autonomie, à mieux supporter les chocs récurrents et à se rétablir plus rapidement. *Voir l'annexe I (Effet direct 3: Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables).*

Effet direct 4: Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés

22. L'objectif de sauver des vies et de changer la vie se rapporte autant à l'action que mène le PAM qu'à la façon dont il procède. Dans la mesure du possible, le PAM interviendra par le biais des systèmes nationaux en place d'une manière qui permette de les renforcer: il s'agit essentiellement des systèmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, des systèmes de réduction des risques de catastrophe, des systèmes alimentaires et des systèmes de protection sociale, ainsi que de la planification, de la mise en œuvre et du suivi plus larges des ODD. Pour obtenir un impact à long terme, le PAM renforcera son rôle d'intermédiaire au service de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire au moyen de ses centres d'excellence, ses bureaux régionaux et ses services au Siège. *Voir l'annexe I (Effet direct 4: Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés).*

Effet direct 5: Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces.

23. Le PAM fournit à ses partenaires des services utiles dans les domaines du transport et de la logistique, des achats, des transferts de type monétaire, de l'administration, de l'infrastructure, des solutions numériques et de l'analyse de données. Ces services seront améliorés et mis à disposition sur demande pour augmenter les capacités des pays et aider les gouvernements ainsi que la communauté d'aide humanitaire et de développement. Par ailleurs, le PAM dirige le module de la logistique et celui des télécommunications d'urgence; il est aussi coresponsable avec la FAO du module de la sécurité alimentaire, dans le cadre duquel il assure la coordination au profit du système humanitaire mondial, auquel il fournit des services de dernier recours. *Voir l'annexe I (Effet direct 5: Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces).*
24. Les **indicateurs d'effets directs** fixés servent à mesurer les progrès accomplis au regard des cinq effets directs stratégiques pour chacun des pays dans lesquels le PAM mène des programmes à l'appui de priorités nationales. En tant qu'entité des Nations Unies, le PAM adopte les définitions du plan-cadre de coopération, sachant que les effets directs doivent être à l'échelle des changements survenant dans les institutions, les systèmes, les comportements, les normes, les pratiques et les croyances. Au niveau des pays, le PAM reliera chaque effet direct librement rédigé du PSP à un effet du plan-cadre de coopération (ou à un plan d'intervention humanitaire si le plan-cadre de coopération ne couvre pas les effets sur le plan humanitaire) ainsi qu'à l'un des cinq effets directs du Plan stratégique.

25. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège s'emploient actuellement à mettre au point la liste des indicateurs d'effets directs par effet direct stratégique en vue de leur inclusion dans le Cadre de résultats institutionnels. Celui-ci ne contiendra pas l'ensemble des indicateurs dont se sert le PAM pour mesurer la performance au niveau des pays. En effet, seuls les indicateurs considérés comme obligatoires compte tenu de la conception de l'intervention et des résultats escomptés, et qui peuvent le mieux mettre en évidence les changements intervenus au niveau des effets directs et démontrer la contribution et la reddition de comptes du PAM dans divers contextes nationaux, ont été inclus. Les bureaux de pays pourront continuer à proposer et à prendre en considération d'autres indicateurs d'effets directs propres à chaque pays, conformément à la pratique actuelle, mais ceux-ci ne figureront pas dans le Cadre de résultats institutionnels. Le Cadre décrira en outre la méthode (toujours en cours) utilisée pour choisir quels indicateurs obligatoires seront présentés comme indicateurs institutionnels de base et donc regroupés au niveau global dans le rapport annuel sur les résultats, ce qui permettra de simplifier et de réduire le nombre d'indicateurs d'effets directs servant à l'établissement des rapports institutionnels.
26. Les unités techniques ont entrepris une révision complète des indicateurs relatifs à leurs propres activités et modalités de mise en œuvre sur la base des stratégies et théories du changement actualisées les concernant. Ce travail a donné lieu à la définition de 51 nouveaux indicateurs d'effets directs sur un total de 104 (49 pour cent). Trente et un pour cent des indicateurs déjà existants ont été perfectionnés, qu'il s'agisse de leur énoncé ou de la méthode utilisée, l'objectif étant d'améliorer les rapports. Huit indicateurs ont été supprimés après avoir examiné leur pertinence et le nombre de fois où ils avaient été utilisés dans les précédents rapports annuels par pays et rapports annuels sur les résultats.
27. La plupart des indicateurs ont été ajoutés au titre de l'effet direct stratégique 1, à savoir 45 ajouts et 32 modifications des indicateurs existants. S'il existe 97 indicateurs disponibles au titre de l'effet direct stratégique 1, certains d'entre eux sont repris dans d'autres effets directs stratégiques pour montrer les résultats obtenus par le même type d'interventions, mais dans des contextes différents et avec des objectifs distincts. On compte actuellement 51 indicateurs disponibles au titre de l'effet direct stratégique 2, dont 22 sont nouveaux et 20 ont été révisés. S'agissant de l'effet direct stratégique 3, plus de la moitié des indicateurs ont été révisés et modifiés (52 pour cent), neuf nouveaux indicateurs ont été ajoutés et trois supprimés. Concernant l'effet direct stratégique 4, 16 nouveaux indicateurs ont été ajoutés au niveau des effets directs et 13 modifiés sur un total de 33 indicateurs. Le travail se poursuit s'agissant des 13 indicateurs de l'effet direct stratégique 5, pour lequel six nouveaux indicateurs ont été introduits et quatre révisés. La révision des indicateurs est toujours en cours; le nombre total d'indicateurs et la proportion d'indicateurs nouveaux, modifiés ou supprimés sont susceptibles d'évoluer au fur et à mesure que le Cadre de résultats institutionnels est perfectionné et finalisé en vue de son approbation par le Conseil d'administration.
28. Les **indicateurs de produits** quantifient toute la gamme d'activités d'appui que le PAM met en œuvre par son action dans divers contextes nationaux en matière d'assistance alimentaire, de nutrition, de prestation directe de services, de renforcement des systèmes ou de processus d'élaboration des politiques. Ces résultats, qui découlent des contributions et des activités du PAM, relèvent directement de celui-ci. Les bureaux de pays choisiront les indicateurs pertinents en fonction de leurs produits respectifs.

Priorités transversales

29. La mission consistant à "*sauver des vies, changer la vie*" ne peut être menée à bien sans un cadre normatif solide définissant les priorités transversales et des mesures décisives permettant de le mettre en œuvre. Les priorités transversales correspondent aux engagements pris par le PAM pour optimiser l'efficacité des programmes. Inscrites dans le cadre d'action du PAM, elles seront appliquées et mesurées dans tous les domaines.
30. Le nouveau Plan stratégique du PAM définit quatre priorités transversales: **Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées; égalité femmes-hommes et avancement des femmes; intégration de la nutrition;** et **durabilité environnementale**. Aussi le Cadre de résultats institutionnels comprend-il des indicateurs obligatoires à l'échelle de l'organisation visant à déterminer dans quelle mesure le PAM atteint ses grands objectifs dans chacun de ces quatre domaines.
31. L'excellence des programmes passe par une gestion efficace des priorités transversales, car celles-ci englobent des préoccupations sociales, environnementales et contextuelles, ainsi que des inégalités structurelles qui doivent être comprises, analysées et convenablement prises en compte au moment de fournir une assistance quel que soit le contexte, afin que toutes les personnes, y compris les plus vulnérables et dans les contextes les plus difficiles, puissent participer équitablement aux programmes du PAM et en bénéficier.
32. Les priorités transversales peuvent être appliquées dans le cadre de la démarche pluridimensionnelle essentiellement de deux façons: en tant que garanties environnementales et sociales (pour s'assurer que les programmes du PAM respectent le principe consistant à ne pas nuire), et en tant qu'actions spécifiques et ciblées visant à améliorer la qualité et la durabilité des programmes du PAM et à renforcer leur impact équitable.
33. Au cours de la période 2022-2025, le PAM entend appliquer les priorités transversales dans le cadre de la démarche pluridimensionnelle essentiellement de deux façons: 1) **en tant que garanties** pour s'assurer que ses programmes respectent le principe consistant à **ne pas nuire**; et 2) **en tant qu'actions visant à améliorer la qualité et la durabilité** de ses programmes et à renforcer leur impact équitable.
34. Ce travail contribuera en outre à l'obtention d'effets directs spécifiques. Les indicateurs de l'examen quadriennal complet liés aux priorités transversales ont été utilisés le cas échéant, et d'autres indicateurs ont été élaborés au regard des normes mondiales et de l'apprentissage (par exemple en matière de protection) dans l'optique d'améliorer la cohérence des rapports interinstitutions.
35. Le processus d'élaboration du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 a mis en évidence la nécessité d'adopter une approche plus systématique de la gestion des résultats et des indicateurs transversaux devant permettre en définitive au PAM de mesurer sa performance au regard des engagements pris en matière d'orientations générales. Il s'agit désormais d'une priorité pour l'avenir, alors que le PAM met la dernière main au Cadre de résultats institutionnels.
36. En outre, afin de garantir l'efficacité de cette approche transversale, le PAM s'engage à élargir ses méthodes analytiques afin d'y inclure des indicateurs qui rendent compte de la dynamique de la sécurité alimentaire au sein des ménages, qui soient systématiquement ventilés par sexe, âge et handicap, et qui tiennent compte des aspects qualitatifs des mesures afin de déterminer et d'éliminer les obstacles rencontrés par les personnes lorsqu'elles cherchent à accéder à des moyens d'assurer leur sécurité alimentaire et leur nutrition et à en avoir la maîtrise.

37. Ce faisant, le PAM pourra appliquer les indicateurs, collecter les données, les analyser et les utiliser de manière plus large et garantir ainsi un modèle d'exécution des programmes équitable et inclusif. Par exemple, la définition des besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition au sein des ménages ne s'appuiera plus sur les méthodes traditionnelles de collecte de données centrées sur le "chef de famille" mais portera plutôt sur la dynamique de la sécurité alimentaire et de la nutrition au sein du ménage – à savoir qui, quoi, quand et quelle quantité – en ce qui concerne le contrôle de la consommation alimentaire de chaque membre du ménage à chaque repas et chaque jour, compte tenu du sexe, de l'âge (divers stades du cycle de vie) ainsi que du handicap. Il est essentiel de pouvoir recueillir des données internes aux ménages qui serviront de base à la conception et à l'exécution des programmes si l'on veut faire évoluer les relations entre les hommes et les femmes et étudier l'impact des inégalités entre les sexes sur le système alimentaire, la sécurité alimentaire et les programmes de nutrition du PAM.
38. Pour mieux comprendre la dynamique de la sécurité alimentaire individuelle ou au sein d'un ménage, le PAM doit aussi s'assurer que la collecte, l'analyse et l'utilisation des données ventilées par sexe, âge, handicap et autres caractéristiques sociodémographiques sont systématiques. Les indicateurs d'effets directs et de produits axés sur la population prévus dans le Cadre de résultats institutionnels devraient permettre de saisir, de communiquer et d'appliquer systématiquement des données ventilées et ainsi de mieux de comprendre les besoins et les priorités propres aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons, et de rendre compte de l'impact des programmes du PAM sur chacun de ces groupes. Afin de mesurer efficacement les actions destinées à s'attaquer aux causes profondes des inégalités, il faut collecter, analyser et utiliser des données tant qualitatives que quantitatives si l'on veut mieux comprendre, recenser et lutter contre les inégalités.
39. Il est essentiel, pour mesurer les changements de comportement liés à la remise en cause des stéréotypes sexistes ou autres profondément ancrés, des normes et des préjugés conscients ou inconscients, d'appliquer des outils de mesure qualitatifs permettant d'évaluer la perception du changement au fil du temps, tant au niveau individuel que communautaire. En éliminant les causes profondes des inégalités, il sera possible de créer les conditions nécessaires pour y remédier par des actions concrètes qui donneront aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons les moyens de faire progresser activement l'égalité des sexes et les autres formes d'égalité à chaque stade de la vie.
40. Le degré de mise en œuvre des politiques transversales dépend généralement des compétences et des capacités des acteurs sur le terrain, de la qualité des partenariats, de l'accentuation de la sensibilisation et du rôle de direction à l'échelle institutionnelle, ainsi que de la disponibilité de ressources financières suffisantes. C'est pourquoi le PAM élabore actuellement une approche institutionnelle de la gestion et de la coordination des priorités transversales pour améliorer la qualité de ses programmes et la pérennité d'avantages équitablement répartis. **Voir l'annexe I.(Priorités transversales).**

Cibles de haut niveau

41. Le PAM met actuellement la dernière main aux cibles de haut niveau de son nouveau Plan stratégique, pour 2022-2025. Ces cibles expriment une ambition réaliste et donnent une idée de la manière dont les cinq effets directs stratégiques sont hiérarchisés. Les cibles principales définies pour quatre ans tiennent compte à la fois de la situation mondiale et de la capacité d'intervention du PAM. On trouvera les cibles de haut niveau proposées à l'annexe I (Cibles du Plan stratégique du PAM) de la présente note. Il s'agit de cibles préliminaires qui devront faire l'objet de consultations et d'examen supplémentaires en interne et auprès du Conseil d'administration. Le précédent Cadre de résultats institutionnels, pour 2017-2021, comprenait des cibles annuelles pour les principaux indicateurs de produits des programmes. Le nouveau Cadre comportera des indicateurs et des cibles pour chacun des effets directs stratégiques et chacune des priorités transversales¹. Le PAM déterminera une "*cible principale*" pour chaque effet direct stratégique, qui sera complétée par trois à cinq indicateurs complémentaires en vue d'obtenir des informations plus fines et de contextualiser cette cible. Le nouveau Cadre de résultats institutionnels contiendra des indicateurs nouveaux et existants. Par conséquent, de nombreuses cibles disposeront dès le départ de données de référence immédiatement disponibles, mais pour les cibles assorties de nouveaux indicateurs et pour lesquelles on ne dispose pas encore de données systématiques, de nouvelles données de référence seront élaborées. **Voir l'annexe I (Cibles du Plan stratégique du PAM).**

Résultats de gestion

42. Le Plan stratégique comprend six facteurs favorables – **financement, partenariats, technologie, innovation, données probantes et personnel** – qui permettront au PAM de rester efficient et efficace et d'être mieux à même d'obtenir des résultats dans la lutte pour l'éradication de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. Le Cadre de résultats institutionnels définit les moyens de mesurer les facteurs favorables, dans le contexte des résultats de gestion, qui correspondent à l'ambition générale des effets directs du Plan stratégique.
43. Le PAM a soigneusement examiné les facteurs favorables et lancé des consultations internes sur un ensemble de résultats de gestion proposés qui traduiraient concrètement le but recherché à travers ceux-ci. Le Cadre de résultats institutionnels repose sur un principe clé selon lequel la gestion de la performance institutionnelle appuie la performance des programmes dans le contexte de la mise en œuvre du Plan stratégique, et partant, par le jeu des facteurs favorables et des résultats de gestion. Dans cette optique, la direction propose deux domaines supplémentaires qui, selon elle, devraient être inclus dans les résultats de gestion – **efficacité des interventions d'urgence et conception élargie des données probantes et de l'apprentissage** – ce qui suppose d'amplifier quelque peu les facteurs favorables.

¹ Les cibles de haut niveau correspondant aux priorités transversales seront communiquées et examinées à l'occasion de la prochaine consultation informelle.

44. Les sept résultats de gestion sont assortis d'IPC et d'objectifs de performance pour permettre une meilleure gestion de la performance et renforcer l'obligation redditionnelle. Les IPC et les cibles se rapportant à la performance en matière de gestion institutionnelle continueront de définir les normes auxquelles le PAM est tenu de se conformer pour contribuer à la mise en œuvre du Plan stratégique et soutenir l'exécution des programmes. De cette manière, les domaines fonctionnels seront représentés de manière exhaustive et l'évaluation de la performance sera aussi complète qu'elle doit l'être compte tenu de l'ambition du Plan stratégique.
45. Les résultats de gestion permettront de rendre compte des capacités permettant au PAM de mettre en œuvre le Plan stratégique. Afin de mesurer les progrès réalisés dans chaque domaine, tous les résultats seront associés à un nombre limité de produits. Des IPC sont actuellement fixés au niveau des produits en étroite consultation avec les équipes techniques et les parties prenantes internes. Les résultats de gestion proposés sont assortis des produits et IPC correspondants, dont l'énoncé correspond aux besoins en matière de rapports institutionnels sur la performance, conformément aux propositions des membres du Conseil d'administration.

Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence

46. À ce jour, la clé du succès du PAM réside dans sa capacité à intervenir rapidement en cas de perturbations soudaines et de situations d'urgence inattendues. Dans un contexte opérationnel mondial de plus en plus complexe, le PAM doit anticiper les situations d'urgence, s'y préparer et réagir avec rapidité et souplesse; il s'agit là d'une exigence fondamentale du dispositif de la feuille de route intégrée et de sa structure de gouvernance. Ce résultat de gestion porte sur le protocole révisé de lancement des interventions d'urgence du PAM, qui prévoit des phases d'alerte et d'intensification de ses opérations. À cet égard, le PAM veillera à ce que les interventions face à une crise figurent dans tous les PSP, de façon à pouvoir y recourir en cas de besoin. Soucieux d'être efficace dans les situations d'urgence, le PAM adhère aux grands principes du protocole d'activation du renforcement des moyens humanitaires à l'échelle du système élaboré par le Comité permanent interorganisations², qui prévoit l'approbation d'une approche dite "sans regrets" fondée sur cinq critères d'évaluation: ampleur, urgence, complexité, capacités et risque d'échec. ***Voir l'annexe I (Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence).***

Résultat de gestion 2: Mise en place de partenariats efficaces

47. Ce résultat de gestion vise à garantir que l'orientation stratégique du PAM est conforme aux attentes des partenaires. Par conséquent, le PAM s'efforcera de collaborer rapidement et régulièrement avec ses partenaires, notamment les gouvernements, d'autres entités du système des Nations Unies, des institutions financières internationales, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et des organisations communautaires ainsi que des organisations de la société civile. En sa qualité de chef de file du secteur humanitaire, le PAM, qui est l'un des principaux organismes des Nations Unies à œuvrer pour l'élimination de la faim, s'efforce en toute circonstance d'améliorer la collaboration, la cohérence et les synergies avec l'ensemble de ses partenaires dans le cadre de l'approche pluridimensionnelle, dans l'intérêt des communautés touchées auxquelles il vient en aide. De manière générale, le PAM entend soutenir les gouvernements, qui sont les moteurs de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, notamment l'élaboration

² Document de référence du Comité permanent interorganisations, "Protocole 1: Humanitarian System-Wide Scale-Up Activation: Definition and Procedures", 13 novembre 2018.

d'analyses communes de pays et de plans-cadres de coopération révisés. **Voir l'annexe I (Résultat de gestion 2: Mise en place de partenariats efficaces).**

Résultat de gestion 3: Efficacité du financement de la lutte contre la faim

48. L'approche du PAM en matière de financement s'inscrira dans le prolongement du précédent Plan stratégique. Le PAM plaidera en faveur d'un financement pluriannuel et souple, tout en mesurant l'utilité de toutes les contributions, et mettra à profit le dialogue en cours pour obtenir un financement durable. Grâce aux réformes menées au cours des cinq dernières années, le PAM a renforcé la transparence et l'obligation redditionnelle en matière de dépenses et multiplié ses activités avec un large éventail d'acteurs. À l'avenir, il compte lever les obstacles pour adapter les ressources aux besoins et améliorer les dispositifs qui permettent à ses opérations de gagner en efficacité, notamment en matière de prévisions mondiales et de préfinancement. **Voir l'annexe I (Résultat de gestion 3: Efficacité du financement de la lutte contre la faim).**

Résultat de gestion 4: Exploitation des technologies

49. Fidèle à son habitude consistant à miser sur les technologies pour soutenir ses opérations, le PAM renforcera son engagement de devenir une organisation dotée de moyens numériques et axée sur les données. Les investissements qu'il consacre aux nouvelles technologies et aux données contribueront à concrétiser l'ambition exprimée dans le Plan stratégique, lequel souligne l'importance de mettre en œuvre des solutions numériques accessibles pour améliorer la prise de décisions et garantir la protection de la collecte des données des bénéficiaires et de la gestion de l'information. Cela suppose de disposer de données plus nombreuses et de meilleure qualité aux fins de la prise de décisions et d'améliorer l'appui technologique en matière de gestion des bénéficiaires. **Voir l'annexe I (Résultat de gestion 4: exploitation des technologies).**

Résultat de gestion 5: Exploitation de l'innovation

50. Le PAM a depuis longtemps une culture de l'innovation et les conditions préalables sont en place pour transposer à grande échelle les innovations qui aideront les personnes les plus démunies. L'expérimentation, la mise en œuvre et la diffusion à grande échelle d'idées nouvelles sont au cœur du travail d'innovation du PAM, qui couvre l'ensemble de son action et de ses opérations, qu'il s'agisse de l'analyse prédictive, des chaînes d'approvisionnement, des systèmes alimentaires, de l'appui aux petits exploitants, des transferts de type monétaire ou des financements innovants pour changer des vies. L'innovation est essentielle au PAM pour ses opérations dans les situations d'urgence comme dans d'autres contextes, car elle lui permet de faire face à de nouveaux défis et problèmes tout en optimisant des ressources toujours limitées. Les partenariats avec le secteur privé ainsi que les avancées technologiques pourront aider le PAM à remplir de manière plus efficace et efficiente son ambitieuse mission, et transformer la vie des personnes vulnérables à travers le monde. Le PAM étudiera la possibilité de recourir à des innovations pionnières et à de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs, la biotechnologie, l'informatique de pointe et la robotique pour permettre aux travailleurs humanitaires de s'acquitter plus efficacement de leur mission tout en garantissant des avantages et un impact équitables. **Voir l'annexe I (Résultat de gestion 5: Exploitation de l'innovation).**

Résultat de gestion 6: Données probantes et apprentissage

51. Le PAM s'efforcera d'obtenir en temps opportun des données toujours plus fiables et pertinentes, grâce à la collecte et à l'analyse de données ventilées par sexe, âge et handicap dans le cadre des évaluations des besoins, et d'optimiser leur utilisation tout au long du cycle de vie des programmes. En ce qui concerne l'évaluation, conformément à la politique du PAM en matière de protection, les consultations avec les communautés touchées et les partenaires locaux, parallèlement à la collecte de données quantitatives, resteront l'épine dorsale des opérations du PAM. En s'appuyant sur une technologie innovante de suivi à distance en temps réel et sur l'apprentissage automatique, le PAM affinera en permanence ses méthodes d'évaluation et d'analyse et fera progresser le ciblage et la hiérarchisation fondés sur des données probantes pour s'assurer que les fonds sont alloués à celles et ceux qui ont le plus besoin d'aide. Des investissements importants permettront de renforcer les capacités et les dispositifs d'appui aux niveaux national, régional et mondial. Au titre de ce résultat, le PAM intensifiera ses activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, conformément à sa politique d'évaluation actualisée, qui vise à améliorer l'évaluabilité de la conception des programmes et l'application des recommandations issues des évaluations. Le PAM a notamment saisi l'occasion qui lui était offerte d'examiner attentivement les recommandations et les contributions issues d'examens externes et de l'élaboration de normes pour améliorer l'utilisation des données factuelles et de l'apprentissage dans ses activités. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide ont joué un rôle déterminant à cet égard, outre l'examen à mi-parcours du Cadre de résultats institutionnels lui-même. **Voir l'annexe I (Résultat de gestion 6: Données probantes et apprentissage).**

Résultat de gestion 7: Gestion du personnel

52. Le résultat de gestion 7 vise à garantir l'excellence en matière de gestion du personnel et repose sur les quatre domaines prioritaires et les 12 composantes de la politique du PAM en matière de personnel. Dans la vision d'avenir que le PAM a pour son personnel, il se représente ce dernier comme étant composé d'équipes diverses, dévouées, qualifiées et performantes, choisies sur leur mérite, opérant au sein d'un environnement de travail sain et inclusif, dans le respect des valeurs qui sont les siennes, et œuvrant avec les partenaires pour sauver des vies et changer la vie de ceux auxquels il vient en aide. Par "personnel du PAM", on entend tous les employés du PAM quels que soient le type et la durée de leur contrat, y compris les membres du personnel, les consultants, les titulaires d'un contrat de services, les titulaires d'un accord de services spéciaux, les travailleurs occasionnels, les agents en détachement, les administrateurs auxiliaires, les volontaires des Nations Unies, les stagiaires et les volontaires du PAM. La gestion du personnel illustre bien le fait que les meilleures pratiques en matière de ressources humaines et de gestion du personnel, ainsi que l'importance accordée à la culture organisationnelle, permettent au PAM de réunir, de fidéliser et d'attirer un personnel diversifié et talentueux, dont les membres s'engagent à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires. **Voir l'annexe I (Résultat de gestion 7: Gestion du personnel).**
53. Un examen des IPC a été effectué dans le but de revoir et d'améliorer systématiquement les 42 IPC présentés dans le Cadre de résultats institutionnels actuel. Les unités techniques ont examiné les méthodes utilisées pour les IPC – collecte des données, définition et calcul des valeurs cibles – afin de permettre leur automatisation. En consultation avec les unités techniques, les IPC sont mis en correspondance avec les sept résultats de gestion. Les principaux IPC utilisés pour l'établissement de rapports institutionnels seront complétés par un ensemble d'IPC internes relatifs à la gestion aux fins de planification, de suivi et de communication de l'information.

Méthodes et structure

54. La première étape de la mise en place de la chaîne de résultats permettant de démontrer la performance du PAM dans la réalisation de ses objectifs consiste à définir les indicateurs qui, à différents niveaux, devraient être utilisés pour suivre et rendre compte des programmes ainsi que de la performance en matière de gestion. Sur la base des théories du changement propres à chaque département en charge des programmes, le Cadre de résultats institutionnels décrit les liens entre les différentes activités, lesquelles reposent sur des modalités diverses (vivres, espèces, renforcement des capacités, etc.), ainsi que les indicateurs de produits qui rendent le mieux compte des résultats des opérations du PAM sur le terrain.
55. Le projet de Cadre de résultats institutionnels comprend à ce jour des indicateurs nouveaux et révisés qui expriment l'ambition du PAM dans les différents domaines techniques au cours des cinq années couvertes par ce Cadre. Dans un souci de cohérence, seuls les indicateurs que le PAM s'est engagé à mesurer pendant la période couverte, pour lesquels une méthode précise a été élaborée et qui ont été mis à l'essai, seront inclus dans le recueil définitif d'indicateurs. Le processus de révision et d'expérimentation des indicateurs devrait se poursuivre au-delà de décembre 2021 afin qu'il soit possible de les mener à bien dans les différents domaines techniques. S'agissant du domaine technique de la problématique femmes-hommes, par exemple, il reste à achever l'examen de la politique en la matière, dans celui de la nutrition, à mettre au point une théorie du changement, et dans ceux de la création d'actifs, des moyens d'existence et de la résilience, à achever la phase d'expérimentation et de contrôle. La liste complète d'indicateurs et les méthodes connexes seront mises à jour dans le recueil d'indicateurs du PAM.
56. Les indicateurs d'effets directs complètent le tableau des progrès du PAM vers chaque effet direct stratégique et, à terme, vers la réalisation d'objectifs mondiaux (ODD 2 et 17).
57. Les indicateurs de produits sont regroupés sous différentes catégories et énoncés de produits afin de mieux quantifier les résultats des différentes activités contribuant à des aspects spécifiques des effets directs stratégiques plus larges. Bien que les activités du PAM ne visent pas directement à atteindre d'autres ODD que les ODD 2 et 17, il existe des liens importants entre les opérations du PAM et d'autres ODD, tels que recensés dans le Plan stratégique, qui sont mesurés par des indicateurs de produits précis.
58. L'adoption d'indicateurs au niveau national par effet direct stratégique afin de contextualiser les activités du PAM dans les pays et de mieux faire connaître les progrès accomplis et les résultats obtenus, constitue une difficulté supplémentaire, encore à l'étude.

Indicateurs

59. On trouvera la liste complète des indicateurs d'effets directs et des catégories de produits dans le recueil d'indicateurs du Cadre de résultats institutionnels. En ce qui concerne les indicateurs d'effets directs, les termes utilisés sont les suivants:
 - **Indicateurs institutionnels de base** – sous-ensemble d'indicateurs obligatoires qui sont regroupés au niveau global et figurent dans le rapport annuel sur les résultats, et qui reçoivent donc une attention et des ressources prioritaires. L'établissement d'un ordre de priorité et la validation des indicateurs à considérer comme essentiels aux fins de leur agrégation au niveau institutionnel sont en cours.
 - **Indicateurs obligatoires** – indicateurs propres à une activité ou à une modalité donnée, dont il est obligatoire de rendre compte au niveau des pays dans le rapport annuel par pays dès que l'activité ou la modalité est mise en œuvre.

- **Indicateurs propres au pays** – indicateurs propres à une activité ou à une modalité donnée et pour lesquels il est recommandé aux bureaux de pays de rendre compte dans le rapport annuel par pays chaque fois que l'activité ou la modalité est mise en œuvre.
60. Les indicateurs retenus comme étant les plus appropriés pour montrer les résultats du PAM, qu'ils soient obligatoires ou propres à chaque pays, **doivent tous répondre à certaines exigences statistiques et doivent être sélectionnés sur la base des critères suivants:**
- **Pertinence pour le suivi de la concrétisation** de l'effet direct/objectif: Il s'agit d'un indicateur spécifique, qui définit clairement ce qui est mesuré, et il existe un lien étroit entre l'indicateur et l'effet direct à mesurer.
 - **Adéquation statistique:** L'indicateur permet de décrire les résultats obtenus et les progrès accomplis.
 - **Exactitude:** La cible annuelle est clairement spécifiée et la valeur de l'indicateur est calculée à l'aide d'informations actualisées recueillies pendant la période de référence.
 - **Qualité des données:** Il est essentiel d'évaluer si l'information peut remplir sa fonction dans un contexte particulier. Le caractère approprié des données suppose qu'elles répondent à des exigences minimales de qualité en matière d'exactitude, d'exhaustivité, de cohérence, de précision et de fiabilité.
 - **Représentativité:** Un indicateur doit être représentatif des progrès réalisés concernant un aspect spécifique d'une activité. Si la valeur d'un indicateur est calculée à partir d'un échantillon, celui-ci sera représentatif de l'ensemble de la population cible.
61. En ce qui concerne la prise en compte des indicateurs de l'examen quadriennal complet sur la base de son cadre de suivi et de communication de l'information récemment approuvé, le PAM a formulé une première proposition pilote fondée sur la pertinence au regard de ses priorités stratégiques soulignées dans le Plan stratégique, mais aussi compte tenu de ses engagements dans le cadre du *Grand Bargain*, ainsi que des exigences des donateurs et en particulier des considérations du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.

Processus de simplification de l'établissement des rapports institutionnels

62. Dans un souci d'harmonisation avec les autres entités des Nations Unies, l'évaluation de la performance du PAM s'effectuera au niveau des produits en examinant des indicateurs spécifiques pour chaque effet direct stratégique pertinent. Les indicateurs d'effets directs et d'impact seront étroitement suivis et présentés dans des rapports afin de déceler les lacunes et toute mesure à prendre pour accélérer le processus.
63. S'agissant des indicateurs d'effets directs, dans le but de simplifier l'établissement des rapports au niveau institutionnel et de garantir la qualité et la représentativité de l'information au niveau mondial, seul un sous-ensemble d'indicateurs obligatoires seront définis comme étant d'importance institutionnelle et présentés au niveau global dans le rapport annuel sur les résultats en tant qu'indicateurs institutionnels de base.

64. Les unités techniques du Département de l'élaboration des programmes et des politiques déterminent les indicateurs les plus pertinents pour chaque domaine d'activité parmi ceux considérés comme obligatoires au niveau des pays. Ces indicateurs sont ensuite classés par ordre d'importance au niveau de l'activité, et ceux qui figurent au premier rang sont agrégés au niveau institutionnel. Le nombre total maximum d'indicateurs obligatoires à mentionner dans le rapport annuel sur les résultats sera fixé compte tenu du type d'activités mises en œuvre au cours de l'année de référence et de la nécessité d'établir des rapports concis et simplifiés. Une telle approche bénéficiera de la réduction significative du nombre d'indicateurs utilisés pour l'établissement des rapports institutionnels annuels. ***Voir l'annexe II (Note méthodologique pour la mesure de la performance au moyen du Cadre de résultats institutionnels).***

Prochaines étapes

65. Sous réserve de l'approbation du Cadre de résultats institutionnels par le Conseil à sa première session ordinaire de 2022, il est proposé de prévoir une période de transition qui permettra de préparer la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels. Cette façon de procéder a porté ses fruits lors de l'adoption des précédents Plan stratégique et Cadre de résultats institutionnels, puisqu'elle a permis de procéder à des ajustements des systèmes et des cadres du PAM (internes et externes). Cette période de transition permettrait en outre de réaligner tous les PSP sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels, et de concevoir dès le départ tous les PSP de deuxième génération et les révisions de PSP soumises au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2022 en conformité avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels.
66. Dans l'intervalle, le PAM élabore les critères nécessaires à la mise à l'essai du Cadre de résultats intentionnels, notamment en sélectionnant un échantillon de pays de différentes régions représentant les divers types d'opérations pour ce qui est du contenu, de l'orientation, de la taille et de la complexité des programmes. Ces essais consisteront notamment à transposer les PSP actuels dans le nouveau dispositif des plans stratégiques et à tester les principaux éléments du Cadre de résultats institutionnels relatifs à la structure (par exemple, déterminer quels produits et activités sont liés à chaque effet direct stratégique). Il s'agira aussi d'utiliser à titre expérimental les indicateurs pour chacun des différents niveaux de résultats. Dans l'ensemble, la mise à l'essai sur le terrain sera une étape importante du processus de validation interne pour l'élaboration du Cadre de résultats institutionnels final et représentera l'un des principaux domaines d'action privilégiés en interne jusqu'à la fin de 2021 et 2022.
67. En ce qui concerne la prise en compte de l'examen quadriennal complet, compte tenu du fait que le cadre de l'examen quadriennal complet est actuellement mis à l'essai, mais aussi de la complémentarité du système UN Info et des différents systèmes interconnectés, le PAM continuera d'affiner et de réviser le cadre proposé sur la base des enseignements tirés du premier essai pilote mené à son échelle et à celle du système des Nations Unies, ainsi que de l'expérience d'autres entités des Nations Unies en vue de poursuivre son engagement en faveur d'approches conjointes.

Programme Results

Strategic Outcomes

SDG Goal 2: Support countries in achieving Zero Hunger

Amended
New

Outcome 1: People are better able to meet their urgent food and nutrition needs

Under consultation

Outcome Indicators (examples)

	Status	Baseline	Milestones	Target	Data Source
Enrolment rate	Amended				
Food Consumption Score	Amended				
Economic Capacity to Meet Essential Needs	Amended				
Livelihood coping strategy essential needs	New				
Affordability of nutritious diet (Percentage of households that can afford the lowest cost nutritious diets)	New				

Outputs and output indicators (examples)

1.1 People have access to nutritious food, cash, assets & services in emergencies

Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers
Quantity of food provided

1.2 People and communities have the awareness, knowledge, skills, motivation and practices to promote maternal and infant young child nutrition (and other vulnerable groups)

Number of people reached through interpersonal SBCC approaches
Number of people reached through SBCC approaches using media

1.3 Increased enrolment and adherence to emergency malnutrition prevention programmes

Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers
Quantity of food provided
Total volume of cash transferred to beneficiaries

Amended

1.4 People and communities have the awareness, knowledge, skills, motivation and practices to improve nutrition outcomes for those most vulnerable

Number of people reached through interpersonal SBCC approaches
Number of people reached through SBCC approaches using media

1.5 Increase of nutrition vulnerable individuals treated for wasting

Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers
Quantity of food provided
Total volume of cash transferred to beneficiaries

Amended

1.6 People have sufficient access to nutritious food, cash, assets & services before a shock hits

Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers
Quantity of food provided
Total volume of cash transferred to beneficiaries

Amended

1.7 People have sufficient access to services, food & cash transfers to protect their livelihoods at the onset of an emergency

Number of people covered by an insurance product through risk transfer mechanisms supported by WFP
Total USD value of premiums paid under risk transfer mechanisms supported by WFP

1.8 Girls and boys have increased access to school, health & nutrition packages in emergencies

Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers
Quantity of food provided
Total volume of cash transferred to beneficiaries

1.9 Social and public-sector institutions have enhanced capacity to assist populations facing acute food insecurity and malnutrition

Number of people engaged in capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities
Number of tools or products developed or revised to enhance national food security and nutrition systems as a result of WFP capacity strengthening support
USD value of assets and infrastructure handed over to national stakeholders as a result of WFP capacity strengthening support

Amended

Amended

Amended

1.10 WFP social protection policy, research, knowledge, know-how and/or pilot programmes transitioned, handed over or adopted/used by national social protection system in emergency situations through complementary action

WFP's programmes use (yes/no) existing SP systems and/or establishes, models, replicates, harmonizes or coordinates (yes/no) programmes that serve as prototypes or building blocks for national social protection programmes by programme type

Amended

Activities

- 1.1 Emergency preparedness and early action
 - 1.2 Unconditional Resource Transfer
 - 1.3 Malnutrition prevention programme
 - 1.4 Malnutrition treatment programme
 - 1.5 School Based Programmes
 - 1.6 Community and Household Asset Creation
 - 1.9 Actions to protect against climate shocks
 - 1.10 Social protection sector support
-

SDG Goal 2: Support countries in achieving Zero Hunger

Amended
New

Outcome 2: People have better nutrition, health and education outcomes *Under consultation*

<i>Outcome Indicators (examples)</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
Attendance rate	Amended				
Food Consumption Score - Nutrition	Amended				
Minimum Diet Diversity for Women of Reproductive Age	Amended				
Social protection systems architecture strengthened	New				
<i>Outputs and output indicators (examples)</i>					
2.1 People and communities have the awareness, knowledge, skills, motivation and practices to consume a healthy diet					
Number of people reached through interpersonal SBCC approaches					
Number of people reached through SBCC approaches using media					
2.2 Increased enrolment and adherence to malnutrition prevention programmes					
Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers					
Quantity of food provided					
Total volume of cash transferred to beneficiaries	Amended				
2.3 People and communities have the awareness, knowledge, skills, motivation and practices to consume a healthy diet and improve nutrition outcomes for those most vulnerable					
Number of people reached through interpersonal SBCC approaches					
Number of people reached through SBCC approaches using media					
2.4 Increase of nutrition vulnerable individuals treated for wasting					
Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers					
Quantity of food provided					
Total volume of cash transferred to beneficiaries	Amended				
2.5 People have increased awareness of the benefits of school health and nutrition packages					
Number of people reached through interpersonal SBCC approaches					
Number of people reached through SBCC approaches using media					
2.6 Girls and boys have increased access to school, health & nutrition packages					
Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers					
Quantity of food provided					
Total volume of cash transferred to beneficiaries	Amended				

2.7 National social and public-sector institutions have enhanced capacity to address chronic hunger

Number of people engaged in capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities Amended
Number of tools or products developed or revised to enhance national food security and nutrition systems as a result of WFP capacity strengthening support Amended

2.8 WFP social protection policy, research, knowledge, know-how and/or pilot programmes transitioned, handed over or adopted/used by national social protection system for education, health and nutrition outcomes through complementary action

WFP's programmes use (yes/no) existing SP systems and/or establishes, models, replicates, harmonizes or coordinates (yes/no) programmes that serve as prototypes or building blocks for national social protection programmes by programme type

Activities

- 1.2 Unconditional Resource Transfer [new]
 - 1.3 Malnutrition prevention programme
 - 1.4 Malnutrition treatment programme
 - 1.5 School Based Programmes
 - 1.7 Household and individual Skill & Livelihood Creation
 - 1.10 Social protection sector support [new]
-

SDG Goal 2: Support countries in achieving Zero Hunger

Amended
New

Outcome 3: People have improved and sustainable livelihoods

Under consultation

<i>Outcome Indicators (examples)</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
Number of national food security and nutrition policies, programmes and system components enhanced as a result of WFP capacity strengthening	Amended				
Percentage of targeted smallholder farmers reporting increased production of nutritious crops	Amended				
Proportion of the population (%) in targeted communities reporting benefits from an enhanced livelihood asset base (enhanced methodology)	Amended				
Climate Resilience Capacity Score	New				
Climate Adaptation Benefit Score	New				
<i>Outputs and output indicators (examples)</i>					
3.1 People and communities have increased livelihood skills, capacities & access to financial services for climate adapted and sustainable livelihoods					
Number of women, men, boys and girls receiving food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening transfers (revised)					
Quantity of fortified food provided					
Number of smallholder farmers linked to the WFP supported Warehouse programme					
3.2 People and communities have improved access to productive assets					
Number of assets built, restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure					
Number of people provided with direct access to energy products or services					
Number of participants who completed vocational/livelihood skills training activities (FFT)					
3.3 Smallholder farmers have increased capacities to produce marketable surplus, reduce post-harvest losses, access markets and energy products to cope better with shocks					
Number of smallholder farmers supported/trained					
Quantity of fortified foods, complementary foods and specialized nutritious foods purchased from local suppliers					
3.4 Improved linkages between schools and local food production and supply					
Number of schools supported through home-grown school feeding model					
Number of farmers that benefit from farmer organizations ' sales to home-grown school meals programme and other structured markets					
3.5 National institutional actors have enhanced capacity to promote sustainable livelihoods, support smallholder productivity, and protect communities against shocks					
Number of people engaged in capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities (new)	Amended				
Number of capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities (new)	Amended				

3.6 WFP social protection policy, research, knowledge, know-how and/or pilot programmes transitioned, handed over or adopted/used by national social protection system for education, health and nutrition outcomes through complementary action

WFP's programmes use (yes/no) existing SP systems and/or establishes, models, replicates, harmonizes or coordinates (yes/no) programmes that serve as prototypes or building blocks for national social protection programmes by programme type	New
Number of national institutions engaged in WFP capacity strengthening activities at national and sub-national levels	New
Number of capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national Zero Hunger stakeholder capacities	New

Activities

- 1.1 Emergency preparedness and early action [new]
 - 1.5 School Based Programmes
 - 1.6 Community and Household Asset Creation
 - 1.7 Household and individual Skill & Livelihood Creation
 - 1.8 Smallholder agricultural market support programmes
 - 1.9 Actions to protect against climate shocks
-

SDG Goal 17: Partner to support the implementation of the SDGs

Amended
New

Outcome 4: National programmes and systems are strengthened

Under consultation

Outcome Indicators (examples)	Status	Baseline	Milestones	Target	Data source
Emergency Preparedness Capacity Index	Amended				
Number of government capacity-strengthening initiatives for national school feeding/school health and nutrition programmes	Amended				
Number of national programmes enhanced as a result of WFP-facilitated South-South and triangular cooperation support	Amended				
Perception indicator on improved consensus, coalitions, networks	New				
Transition strategy developed	New				
Outputs and output indicators (examples)					
4.1 The prominence of national policies, institutions and programmes contributing to Zero Hunger is enhanced through advocacy and dialogue					
Number of people engaged in capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities (new)	Amended				
Number of capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities (new)					
4.2 National actors make evidence-based decisions to achieve Zero Hunger, supported through provision of WFP knowledge products					
Number of capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities (new)	Amended				
Number of tools or products developed or revised to enhance national food security and nutrition systems as a result of WFP capacity strengthening support (new)	Amended				
4.3 National institutions improve institutional and programmatic processes to achieve SDGs supported by WFP technical advice					
Number of tools or products developed or revised to enhance national food security and nutrition systems as a result of WFP capacity strengthening support (new)	Amended				
Number of national institutions engaged in WFP capacity strengthening activities at national and sub-national levels	New				
4.4 National organizations have access to improved equipment and assets to support their activities					
USD value of assets and infrastructure handed over to national stakeholders as a result of WFP capacity strengthening support	Amended				
4.5 National actors have improved technical, functional and soft skills with WFP training and coaching support					
Number of people engaged in capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities	Amended				
Number of capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities (new)	Amended				

4.6 National organizations have captured and shared Southern FSN solutions by engaging in WFP-facilitated South-South and triangular cooperation

"Number of capacity strengthening initiatives facilitated by WFP to enhance national food security and nutrition stakeholder capacities (new)

Amended

Activities

- 1.1 Emergency preparedness and early action
 - 1.2 Unconditional Resource Transfer
 - 1.3 Malnutrition prevention programme
 - 1.4 Malnutrition treatment programme
 - 1.5 School Based Programmes
 - 1.6 Community and Household Asset Creation
 - 1.7 Household and individual Skill & Livelihood Creation
 - 1.8 Smallholder agricultural market support programmes
 - 1.9 Actions to protect against climate shocks
 - 1.10 Social protection sector support
 - 2.4 Supply Chain and Logistics services
 - 2.5 Cash transfer and associated services
 - 2.6 Digital services solutions (data & analytics and delivery)
 - 2.7 Administrative support (management services)
 - 2.8 Infrastructure: engineering / construction
-

SDG Goal 17: Partner to support the implementation of the SDGs

Amended
New

Outcome 5: Humanitarian & development actors are more efficient & effective

Under consultation

Outcome indicators (examples)

	Status	Baseline	Milestones	Target	Data source
Percentage of HRP agencies registered with UNHAS.	New				
User Satisfaction Rate.	Amended				
Number and types of partners utilizing mandated and shared services	New				

Outputs and output indicators (examples)

5.1 Governments, humanitarian and development actors have sufficient capacity to effectively set-up, manage and deliver supply chain services.

Number and types of partners utilizing mandated and shared services	New				
Number of beneficiaries reached using UNHAS services	New				

5.2 WFP-led cluster mechanisms are coordinated and strengthen national partners to be more effective.

Number and type of clusters established that provide coordination, platforms for information exchange and support services to support humanitarian/ peace / development needs	New				
Number and type of national level working groups led by national counterparts that function autonomously after the deactivation of a IASC-mandated Logistics or ETC cluster mechanism	New				

5.3 WFP analytical and advisory services help partners to bridge data gaps regarding vulnerability analysis, the impact of shocks and additional operational tracking to support decision making and resource allocation.

Number of Standard Operating Procedures developed and implemented					
Number of agencies and organizations using coordination and logistics services					

Activities

- 2.1 Food security cluster (coordination & info mgmt)
- 2.2 Telecommunications (coordination & services)
- 2.3 Aviation (coordination & services)
- 2.4 Supply Chain and Logistics services
- 2.5 Cash transfer and associated services
- 2.6 Digital services solutions (data & analytics and delivery)
- 2.7 Administrative support (management services)
- 2.8 Infrastructure: engineering / construction

WFP Cross-cutting Priorities

Under consultation

QCPR Indicators

<i>Cross-cutting priority (examples)</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
Protection and accountability to affected populations (AAP)				
Protection				
Percentage of beneficiaries reporting no safety concerns experienced as a result of their engagement in WFP programmes				
Percentage of beneficiaries who report they experienced no barriers to accessing food and nutrition assistance				
Number of women, men, boys, and girls with disabilities accessing food/cash-based transfers/commodity vouchers/capacity strengthening services				
Accountability				
Percentage of beneficiaries who have access to an appropriate channel to ask questions, voice complaints, and provide feedback on WFP programmes				
<i>Percentage of UNDS entities/UNCTs meeting or exceeding UNDIS standards on consulting organizations of persons with disabilities</i>				
Gender equality and women's empowerment (TBC)				
Proportion of households where women, men, or both women and men make decisions on the use of food/cash/vouchers, disaggregated by transfer modality				
Proportion of women empowered by digital cash transfer				
Proportion of food assistance decision-making entity – committees, boards, teams, etc. – members who are women				
Type of transfer (food, cash, voucher, no compensation) received by participants in WFP activities, disaggregated by sex and type of activity				
Environmental sustainability				
<i>Proportion of FLAs/MOUs/CCs for CSP activities screened for environmental and social safeguards (QCPR)</i>				
Percentage of WFP countries implementing environmental management systems				
Nutrition integration				
Number of LG external engagements within nutrition-relevant United Nations and multi-stakeholder partnerships and multilateral events				
Proportion of the overall nutrition workforce defined as core positions				
Proportion of WFP cooperate funding invested in nutrition				

WFP Strategic Plan Targets *Under consultation*

Outcome 1: People are able to meet their urgent food and nutrition needs

Indicator	Status	Baseline	Target	Methodology	Data source
1. # of areas in famine or famine-likely conditions (IPC 5)	New	4	0	Count of number of areas declared in famine or classified as famine-likely (IPC 5) Famine is a classification of IPC Phase 5 at area level. In a given area, famine occurs when food security, nutrition and mortality altogether portray famine conditions, meaning at least 20% of the population is affected, 30% children under five are acutely malnourished and two people are dying per day for every 10,000 inhabitants due to outright starvation or to the interaction of malnutrition and disease. “Famine Likely” applies to locations with insufficient evidence to arrive at a Famine classification, though available information indicates that Famine is likely occurring or will occur.	IPC, Famine Review Committee
1.1 <u>Emergency assistance</u> . % of acutely food insecure people assisted by WFP (IPC 3+)	New	TBD	50%	Number of people supported with WFP emergency assistance divided by number of people in IPC phases 3+	COMET, GORP
1.2 <u>Emergency nutrition</u> . % of women and children in need who benefit from WFP services to prevent and treat malnutrition	New	TBD	TBD	TBD	COMET, Nutrition cluster
1.3 <u>Nutritional adequacy</u> . % of WFP transfers that are nutritionally adequate	New	TBD	TBD	TBD	TBD
1.4 <u>Essential needs</u> . % of WFP transfers that are responsive to people’s essential needs	New	TBD	TBD	TBD	TBD
1.5 <u>Timeliness</u> . Median time for the first WFP transfer to reach people after onset of emergency	New	TBD	72 hours	TBD	TBD

Outcome 2: People have better nutrition, health and education outcomes

Indicator	Status	Baseline	Target	Methodology	Data source
2. # of children with access to improved health, nutrition, and education services with WFP assistance	Amended	32.3 M	46 M	Count of girls and boys receiving transfers under school-based programmes and nutrition treatment and prevention activities (addition of 2.1 and 2.2 WFP beneficiaries)	COMET
2.1 <u>First 1000 days</u> . # of children that benefit from WFP services designed to prevent all forms of malnutrition during the first 1000 days of life	Existing	17.3 M	25 M		COMET
2.2 <u>Next 7000 days</u> . # of children that receive nutritious meals in schools					
- from WFP	Existing	15 M	21 M		WFP: COMET Govn't: The State of School Feeding (Global Child Nutrition Foundation data)
- from governments and partners	New	91 M	99.8 M		
2.3 <u>Quality of services</u> . % of national school feeding programmes with improved quality of school health and nutrition services thanks to WFP and partners' support (offering four or more complementary services / activities)	New	61%	> 80%		TBD

Outcome 3: People have improved and sustainable livelihoods

Indicator	Status	Baseline	Target	Methodology	Data source
3. # of people able to cope with risks, shocks and stressors as a result of improved resilience through WFP assistance	Amended	14M	25M	Count of people considered under indicators 3.1, 3.2 and 3.3	COMET
3.1 <u>Livelihood assets</u> . # of people that benefit from WFP support that strengthened their livelihood asset base and ecosystems	Existing	10 M	15 M		COMET
3.2 <u>Smallholders</u> . # of smallholders benefitting from WFP support that improved value chains and strengthened market services	Amended	410,000	1.5 M		COMET
3.3 <u>Climate risk insurance</u> . # of people with WFP-supported financial protection from climate hazards	Existing	3.5 M	9 M		COMET

Outcome 4: National programmes and systems are strengthened

Indicator	Status	Baseline	Target	Methodology	Data source
4.# of countries with strengthened programmes and systems with WFP support	Amended	49	56	Count of countries that achieved 100% of their target on the indicator “Number of policies, programmes and system components contributing to Zero Hunger enhanced as a result of WFP capacity strengthening” for at least one year and one CSP activity	COMET
4.1 <u>Emergency preparedness</u> . # of countries better prepared for and able to respond to emergencies through national systems	Amended	7	15		COMET
4.2 <u>Social Protection</u> . # of national social protection systems better contributing to food security, alleviating poverty, healthy diets and/or household risk management with WFP support ¹	New	29	35		TBD
4.3 <u>Food systems</u> . # of countries where WFP contributes to making food systems more resilient, sustainable and inclusive	New	36	45		TBD
4.4 <u>School Feeding</u> : # of countries that have committed to national school feeding programmes in their policies and budgets	New	22	34		TBD

¹ Technical support to the system architecture, programmes and knowledge including market linkages, data and analytics, CBT, government-to-person payments systems, supply chain strengthening, strategic reserves, technology, administration; Cash Transfer Services, including payments and assurance.

Outcome 5: Humanitarian and development actors are more efficient and effective

Indicator	Status	Baseline	Target	Methodology	Data source
5. # of global actors and # of countries benefiting from WFP 'mandated' and/or 'on-demand' services and solutions	New	-	20 global actors/ 60 countries	Count of countries where the government or partners avail themselves of WFP mandated services (as specified in 5.1) or request and benefit from WFP on demand solutions and services (as specified in 5.2) and global actors who benefit from WFP solutions and services at global scale (as specified in 5.2)	TBD
5.1 <u>Mandated services</u> . % of countries in which governments or partners avail themselves of WFP mandated services upon request of the UNCT	New	TBD	100%		TBD
<ul style="list-style-type: none"> Logistics cluster Emergency Telecommunications Cluster UN Humanitarian Air Service (UNHAS) Food security cluster 					
5.2 <u>On-demand services</u> .					
<ul style="list-style-type: none"> Supply Chain Data and Analytics Cash Transfer Services Technology Division (TEC) Administration Engineering 					
- # of countries in which governments or partners request and benefit from WFP on demand solutions and services	New	62	60		TBD
- # of global actors who request and benefit from WFP solutions and services at the global scale	New	17	20		TBD
5.3 <u>Quality of services</u> . % of users satisfied with the services provided	Existing	TBD	TBD		COMET

Cross Cutting commitments & indicators *Under Consideration*

<i>Indicator</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Target</i>	<i>Methodology</i>	<i>Data source</i>
WFP activities and operations ensure inclusive participation of affected populations					
TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD
WFP assistance provides equal opportunities to women and men to shape their future					
TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD
WFP activities and operations support people to meet their nutritional needs					
TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD
WFP activities and operations do not cause harm to the environment					
TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD

Management Results

Management Result 1: Effectiveness in emergencies

Outputs and output indicators (<i>examples</i>)	Status	Baseline	Milestones	Target	Data source
1. Emergency and surge capacity					
Percentage of critical emergency surge requests directed to OSS which are fulfilled (through remote or in-person TDYs)					
2. Ensure timely (pre-emptive) “no regrets” emergency response					
Percentage of surge support requests coordinated and supported in corporate scale up					
3. Enhanced emergency processes: (Includes revised emergency protocols and IRM emergency mechanisms)					
Percentage of corporate alert system countries having benefited from advance financing (IRA, IRR, IR-PREP)					

Management Result 2: Engage in effective partnerships

Under consultation

QCPR Indicators

Outputs and output indicators (<i>examples</i>)	Status	Baseline	Milestones	Target	Data source
Country-level partnerships aimed at reaching the most vulnerable are amplified through WFP's knowledge, capability, and resources					
Percentage of outputs achieved within partnerships					
Enhanced collective action is aimed at the achievement of the SDGs					
Percentage of CSPs with Partnership Action Plan					
Number of partners mobilized in provider country to support WFP-facilitated South-South Cooperation (disaggregated by type, e.g., government institutions, research institutions, private sector actors, etc.)					
<i>Number of joint and system-wide evaluations in which [agency name] engaged in reporting year (QCPR)</i>					
Effective partnerships for the delivery of complementary programmes are implemented with other organizations					
Number of programmes supported by private sector partners					
Number of beneficiaries reached through private sector partnerships					

Management Result 3: Effective funding for Zero Hunger *Under consultation*

<i>Outputs and output indicators (examples)</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
1. Effective and efficient multi-year planning and allocation of resources to organizational priorities of strategic importance					
Percentage of funds received through multi-year contributions					
2. Effective leveraging of WFP's programmatic offerings to secure funding for saving lives and changing lives					
<i>Funding received from the private sector (QCPR)</i>					
Percentage of CSP expenditures versus implementation plan					
Percentage of needs-based plan funded					
Percentage of funding directed at strategic outcome level or above					
3. Implementation of innovative funding instruments such as risk-financing, weather-triggered funds, and shock-responsive social protection financing mechanisms					
Value and percentage of innovative mechanism for funding received					
4. Maintain positioning of WFP and a strong funding base for the organization					
<i>Score in the International Aid Transparency Initiative aid transparency index (QCPR)</i>					
Financial resources mobilized (USD value) to enable WFP-facilitated South-South Cooperation (disaggregated by funding source)					

Management Result 4: Leverage technology *Under consultation*

<i>Outputs and output indicators (examples)</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
1. More and better data for strategic and operational decision-making					
Percentage of compliance with IT security standards					
<i>Number of data standards being implemented from the UN Financial Data Cube</i>					
2. Improved technology solutions in support of beneficiary management					
Percentage of WFP cash transfers supported digitally					
Percentage of CBT by volume supported by SCOPE					

Management Result 5: Leverage innovation *Under consultation*

<i>Output indicators (examples)</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
1. Expanded profile as a trusted provider of operational technology solutions, innovation, and advice					
Number of external innovation programmes run (including repeat requests)					
Value of acceleration programmes signed with external customers					
2. WFP's programmes are enhanced through Innovation					
Number of innovation projects funded (in early stage and scaling phase)					
Number of beneficiaries reached via innovations					
Number of engagements with WFP's network of knowledge management practitioners in HQ, RBs, COs					
2. WFP's operations and management are enhanced through Innovation					
Number of new efficiency projects launched (last year)					
WFP efficiency gains (measured on a yearly basis)					

Management Result 6: Evidence and learning *Under consultation*

<i>Outputs and output indicators (examples)</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
1. Overall progress in CSP results achievement					
Output indicator achievement					
Outcome indicator achievement					
2. Effective management of cross-cutting results and indicators					
Percentage of CSP targets on cross cutting results met					
3. Utilization of audit and evaluation recommendations					
Number of outstanding audit recommendations					
Percentage of WFP strategies, policies and country strategic plans that make reference to and demonstrate use of evaluative evidence					
Percentage of implemented evaluation recommendations					

Management Result 7: People management *Under consultation*

<i>Outputs and output indicators (examples)</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
<p>1. Nimble and Flexible people management practices delivered</p>					
<p>Percentage and number of the workforce employed on short-term contracts</p>					
<p>2. Caring and supportive work environment is provided</p>					
<p>Percentage of Compliance with the WFP Security Management Policy and Framework of Accountability</p>					
<p>3. Performing and Improving workforce promoted and safeguarded</p>					
<p>Percentage of employees completing both PSEA and SHAP mandatory training PACE compliance rate</p>					
<p>4. The diversity of the workforce increased</p>					
<p>Percentage of UNSWAP indicators met or exceeded <i>Percentage of women among international professional and national staff</i></p>					

QCPR Alignment

Technical units identified QCPR indicators *Under consultation*

<i>Identified Common indicators</i>	<i>Status</i>	<i>Baseline</i>	<i>Milestones</i>	<i>Target</i>	<i>Data source</i>
Climate change					
Proportion of targeted communities where there is evidence of improved capacity to manage climate shocks and risks					
Proportion of targeted communities using climate and weather information in DRR, Agricultural and/or livelihood related decisions					
Investment Capacity Index					
Proportion of activities for which environmental risks have been screened and as required, mitigation actions identified.					
APP					
Percentage of UNDS entities/UNCTs meeting or exceeding UNDIS standards on consulting organizations of persons with disabilities:					
SSTC					
Percentage of programme country Governments indicating that the United Nations has undertaken activities in that country to support South-South or triangular cooperation.					
Number of United Nations entities with strategic frameworks and programming instruments in which SSTC: is integrated as a specific implementation modality, and with a specific SSTC strategy.					
Percentage of UNCTs that provide support on SSC					
Percentage of Gov'ts that received support by UNDS to map, evaluate and document Science, Technology and Innovation (STI) solutions from countries of the Global South, including through evidence-based research.					
CBT					
Percentage of programme country Governments that consider the activities of the UNDS to be closely aligned with national needs and priorities					
Fraction of programme country Governments that "agree" that the UNDS provides integrated policy advice tailored to national needs and priorities [target (2021): 100%]					
% of UNCTs that have at least one active joint programme (expended resources in the past year)					
Percentage of countries that indicate that United Nations contribution over the past two years has been especially significant in					
- i. Poverty eradication (SDG1)					
- ii. Food security, nutrition and eradicating hunger (SDG2)					
- iii. Health and well-being (SDG3)					
% Of programme country Governments indicating that the UNDS has provided effective support in implementing national social protections systems					
Percentage of programme country Governments indicating that they received effective support from the United Nations development system to expand targeted measures of social protection policies and programmes, in the past year, to:					
- i. Children and Youth					
- ii. Persons with disabilities					
- iii. People living with HIV/AIDS					
- iv. Older persons					
- v. Indigenous peoples					
<i>Complementary indicators (impact)</i>					
Global Poverty Headcount (Proportion of population below the international poverty line, by sex, age, employment status and geographical location (urban/rural)					
Proportion of people living below 50 per cent of median income, by sex, age and persons with disabilities.					

Other United Nations agency common and complementary indicators

UNDP Identified Common indicators

Natural resources that are managed under a sustainable use, conservation, access and benefit-sharing regime
Number of people, who gained access to clean, affordable and sustainable energy
Number people using digital technologies and services in ways that improves their lives
Outcome 2- SDG (HIV).
SBCC for PLHIV – common with WFP
Proportion of time spent on unpaid domestic and care work, by sex, age and location
Countries with social protection schemes targeting women, urban poor, rural poor, persons with disabilities, informal sector workers
Number of national institutions with strengthened public administration and core government functions
SDG 5.4.1 Proportion of time spent on unpaid domestic and care work, by sex, age and location (UNDP Outcome 1) Gender

UNDP Complementary indicators (impact)

6.2.1 Number of countries with measures to advance women's leadership and equal participation in decision-making
C.3.1 Proportion of households where women, men, or both women and men make decisions on the use of food / cash / vouchers, and C.3.2
Proportion of food assistance decision-making entity – committees, boards, teams, etc. – members who are women
SBCC and treatment in relation to TB

UNICEF Identified Common indicators

Cost benefit analysis of social protection support by WFP by building block
WFP is also reporting annually on assessments and analysis as a building block of the social protection system and in the short-term.
Monitoring (%) coverage growth of social assistance recipients as the primary indicator (in line with the SDG target 1.3.1) with ILO, UNICEF captures systems strengthening through a categorization of countries (e.g., nascent, moderately strong, strong).
Relevant for WFP and a core workstream of what we do in countries.
WFP also collects information on in-kind transfers delivered to HHs in development and humanitarian contexts and in partnership with UNICEF and other stakeholders (e.g., school meals at schools).

UNFPA Identified Common indicators

MDD-W for 15-49
Prevalence of Anaemia in women aged 15 to 49 years by pregnancy status (percentage)

Methodological note for measuring performance through the CRF

1. The purpose of this note is to provide more information on how the CRF will be used to evidence whether WFP is on track to achieve the Strategic Plan and to measure corporate performance. Many aspects mentioned below are still pending consultation and reflect ongoing work. However, they provide a framework on how WFP is envisioning performance measurement going forward.
2. As outlined in the Information Note, programmatic results have three layers: Impact, Outcome and Output. These three layers will be accompanied by indicators which will serve to contextualize WFP's operations.

Impact level

3. As outlined in the Strategic Plan, WFP operations contribute to achieve SDG2 and SDG17. At the impact level, global SDG2 and 17 indicators will be used to closely monitor how hunger trends are changing globally. The official SDG database will be used to gather this information and the information will include the data for all available countries, including those in which WFP does not operate. The purpose will be to closely track the change needed to achieve the SDGs.

Outcome level

4. At the outcome level, a hybrid approach is being considered using two sets of indicators to track and evidence WFP's contribution:
 1. *National indicators* – In line with other UN agencies, WFP will include national level indicators, only where feasible for those countries with WFP operations. This will reflect the status of the SDGs in those countries where we operate to provide a more specific contextualization. Furthermore, these indicators will allow to identify whether particular areas need acceleration as well as those areas that are on track, to help guide and inform WFP operations. No additional data collection by WFP CO is foreseen as the data will derive directly from national institutions and other UN agencies.
 2. *Core outcome indicators (source WFP's COs)* – The second set of outcome indicators will be a subset of those collected by Country Offices and deemed core for corporate reporting (see below for more details on the "core" definition and selection criteria). These outcome indicators are similar to those included in the previous CRF. WFP has conducted a review of all outcome indicators to either amend, remove, or include new ones as needed.
5. The proposed hybrid approach will ensure the use of tested and historic indicators that reflect directly on WFP's targeted operations. It will also be complemented by overall national picture to allow the contextualization of WFP operations around the status of the SDGs.

Output level

6. At the output level, WFP will measure the direct outputs of WFP operations through the use of standard output indicators that country offices will be able to choose from to best reflect their programmes. These output indicators will be aggregated at the global level and reported every year in the Annual Performance Report. In addition to standard indicators,

Country Offices will have the ability to tailor specific indicator to reflect country needs, albeit these will not be reported at a corporate level.

- At both outcome and output level alignment with other UN agencies will be clearly identified, through the labelling of indicators as either common (exactly the same) or complementary.

Corporate Reporting

- Annual reporting will include the status of impact, outcome, and output indicators reported through the Annual Performance Report (and relevant annexes). To align with other UN entities, WFP is considering assessing performance at the output level under each relevant Strategic Outcome. Outcome and impact indicators will also be closely tracked and reported through the APR. The APR will explore reporting against targets set in the CRF as well as those set in the annual prioritized Management Plan to ensure adequacy of comparability.
- Enhancing reporting on outcome indicators ('core')– The previous CRF did not specify how WFP's outcome indicators would be measured and reported against. As a result, previous reporting dealt with multiple limitations including reporting of specific outcome indicators based on averages of percentage achievements and RAG rating, which provided limited information. WFP is currently exploring potential alternatives for reporting on core outcome indicators, which will be more informative for the reader. Among the options explored there is the possibility to report on aggregated population showing improved results for the 'core' indicators that are monitored for direct beneficiaries. For reporting on other indicators (such as institutional capacity strengthening results), WFP is considering reporting on the number of countries that have achieved/improved the target around a particular outcome indicator (i.e. FCS), instead of average percentage of achievement. Current data limitations are being considered as further exploration continues.

SDGs	SDG 2: Zero Hunger				SDG 17: Partnership for the Goals			
SDG Targets	2.1 Access to Food	2.2 End Malnutrition	2.3 Smallholder Productivity & Incomes	2.4 Sustainable Food System	17.9 Capacity Strengthening	17.14 Policy Coherence	17.3 Diversified Resourcing	17.16 Enhance Global Partnership
Standard Strategic Outcomes	 1. People are better able to meet their urgent food and nutrition needs	 2. People have better nutrition, health & education outcomes	 3. People have improved sustainable livelihoods		 4. National programmes & systems are strengthened	 5. Humanitarian & development actors are more efficient & effective		
Focus Areas	Crisis response	Response to root causes	Resilience building		Crisis response	Resilience building	Response to root causes	

Core Outcome CRF indicators (2022-2026)

- The purpose of this note is to define the core outcome corporate results framework (CRF) indicators which will be used for WFP's annual performance report (APR) from 2022 onwards, and to outline the criteria for selecting specific indicators.

I. Definition of core indicators in the Corporate Results Framework

11. The term “core indicators” is used to identify a subset¹ of mandatory outcome indicators that country offices must include in the logframe of their country strategic plan (CSP). These core indicators will be used to report WFP’s results to external audiences at corporate level by strategic outcomes to report on programme performance in the APR as well as in the annual country reports (ACRs) within a broader set of outcome indicators.
12. To define an agreed core set of indicators, WFP selects the most meaningful indicators by activity and strategic outcome that will provide a global overview of its interventions during the reporting year, enable comparison with previous years and analysis of trends, and facilitate the development of responses to questions from donors and management.

II. Basic assumptions for using core indicators

13. In WFP, country offices are encouraged to report on a different number of indicators for each activity in order to provide the best possible description of the context, progress and achievements regarding the situation before and after WFP’s interventions. Although collecting many different indicators is useful to contextualise, and report comprehensively on the results obtained, there is a potential trade-off in terms of meeting all the statistical requirements for each indicator with often limited resources.
14. Selecting a smaller, core set of indicators allows WFP to focus on the quality of data and the characteristics that the indicator must have and may facilitate their collection each year to support trend analysis. It would also allow WFP to use a leaner reporting framework. Therefore, the aim of selecting core indicators is to maximise efficiency in reporting on WFP’s progress, achievements and trends by focusing on the most meaningful indicators that are clearly linked to the expected results of interventions.

III. Rules for the selection of core indicators

15. The core indicators are selected from the full list of outcome indicators by programme activity and specific intervention that are included in the CRF indicator compendium. The linkages between intervention, activities, output indicators, output statements and strategic outcomes are determined by the Programme and Policy Development Department.
16. The technical units in the Programme and Policy Development Department identify which indicators are the most relevant for each programme area, define whether the indicators are mandatory or are recommended, and rank the indicators by importance. Mandatory indicators must be included in the CSP logframe during project design and must be monitored if the CSP includes the activity and specific intervention. For each indicator, specify:
 - 1) for which specific intervention (activity tag) and which beneficiary group the indicator must be monitored.
 - 2) a standard list of beneficiary groups; and
 - 3) the specific performance target.

¹ Countries will be required to report on mandatory indicators in the ACRs, but only a smaller set of those are meaningful at global level and will be reported in the APR.

17. More generally, indicators must meet certain requirements and should be selected based on the following criteria:
- **Relevance** to monitoring the achievement of the outcome/goal: The indicator is specific; there is a clear definition of what is being measured and a strong relationship between the indicator and the outcome to be measured.
 - **Statistical adequacy:** The indicator is adequate to describe the results obtained and progress made.
 - **Timeliness:** The annual target is clearly specified, and the indicator is calculated using up-to-date information collected during the reporting period.
 - **Data quality:** It is crucial to assess whether information can serve its purpose in a particular context. Fitness for purpose of the data implies that they should meet minimum quality requirements of accuracy, completeness, consistency, precision and reliability.
 - **Coverage:** The indicator must represent the progress for all beneficiaries assisted under the activity; therefore, the representativeness of the sample on which the indicator is calculated must be ensured.

IV. Options for definition of core indicators

18. To support integrated and efficient reporting at the corporate level, a limited number of indicators will be selected for each activity under each strategic outcome. It is important to note that the core indicators selected for corporate level reporting are not necessarily the most important indicators to use in every country context. Country offices are therefore strongly encouraged to identify and report on the indicators and related data that are most significant to their specific results and context, in addition to the core set, in their ACR.
19. Several options were considered for selecting the most meaningful indicators for each strategic outcome from among all the indicators that meet the rules and statistical requirements stated above. These options were based on a) the different definition of "importance" and b) on the possibility of defining the list of indicators *ex-ante*, at the beginning of the reporting year, or *ex-post*, only when information used to select the indicators become available.
20. After careful consideration of options, WFP will define 'core' indicators **by identifying a fixed list of core indicators defined ex-ante.**
21. A fixed list of core outcome indicators by activity will be defined before the reporting period starts by selecting a subset of the mandatory indicators that have been identified by the technical units. If all mandatory indicators are ranked according to their importance and relevance in demonstrating the results and progress of each activity, a minimum and maximum number of indicators for corporate level reporting can be determined. The indicators from this ranked list can be selected until the defined threshold is reached.
22. The threshold should depend on the statistical representativeness of the indicators by strategic outcome as well as take into account the most meaningful activities implemented under each outcome.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPC	indicateur de performance clé
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance