

**EXAMEN DE L'INITIATIVE DE
RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL
DESTINÉE À ADAPTER LA STRUCTURE
DU PAM À SA MISSION**



Février 2017

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

Table des matières

1	Introduction: qu'est-ce que l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission?	5
1.1	Objet du document	5
1.2	Pourquoi était-il nécessaire de renforcer le PAM?	6
1.3	Quels étaient les objectifs de l'Initiative?	7
1.4	Évolution du contexte de l'Initiative	8
1.5	Combien le PAM a-t-il investi dans l'Initiative?	9
1.6	Autres investissements conformes aux objectifs de l'Initiative	11
2	Objectif 1: Placer les personnes auxquelles nous venons en aide (et les bureaux de pays) au centre de notre action – structure organisationnelle	12
2.1	Contexte	12
2.2	Opérations menées au titre de l'Initiative	12
2.3	Impact de la nouvelle structure organisationnelle	15
2.4	Défis et domaines appelant une attention accrue	16
2.5	Conclusion	17
3	Objectif 2: Ressources humaines	18
3.1	Contexte	18
3.2	Opérations menées au titre de l'Initiative	18
3.2.a	Renforcement de la culture de la performance	19
3.2.b	Développement des talents du PAM	19
3.2.c	Recentrage de l'attention sur le personnel national	20
3.2.d	Préparation de dirigeants très performants	21
3.3	Progrès accomplis à travers les résultats de gestion	21
3.4	Défis et domaines appelant une attention accrue	23
3.5	Conclusions	24
4	Objectif 3: Partenariats	25
4.1	Contexte	25
4.2	Opérations menées au titre de l'Initiative	25
4.3	Progrès accomplis à travers les résultats de gestion	27
4.4	Exemples de partenariat au PAM	28
4.5	Défis et domaines appelant une attention accrue	31
4.6	Conclusions	31
5	Objectif 4: Processus et systèmes	32
5.1	Contexte	32
5.2	Opérations menées au titre de l'Initiative	32
5.2.a	Examen des procédures opératoires	32
5.2.b	Investissements spécifiques	33
5.3	Investissements relatifs à l'examen des procédures opératoires ..	34
5.3.a	Inventaire des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires	34
5.3.b	Gestion de la chaîne d'approvisionnement	35
5.3.c	Questions transversales	36

5.3.d	Administration.....	36
5.3.e	Sécurité.....	37
5.4	Progrès accomplis à travers les résultats de gestion.....	37
5.5	Autres investissements ayant renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative.....	38
5.6	Défis et domaines appelant une attention accrue.....	39
5.7	Conclusion.....	39
6	Objectif 5: Programmes.....	40
6.1	Contexte.....	40
6.2	Opérations menées au titre de l'Initiative.....	40
6.2.a	Feuille de route intégrée – stratégie du PAM et plans stratégiques de pays.....	42
6.2.b	Nutrition.....	42
6.2.c	Amélioration des compétences du personnel liées aux programmes.....	43
6.2.d	Transferts de type monétaire.....	43
6.3	Progrès accomplis à travers les résultats de gestion.....	44
6.4	Autres investissements ayant renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative.....	45
6.5	Défis et domaines appelant une attention accrue.....	46
6.6	Conclusions.....	47
7	Objectif 6: Obligation redditionnelle et financement.....	48
7.1	Contexte.....	48
7.2	Opérations menées au titre de l'Initiative.....	49
7.3	Progrès accomplis à travers les résultats de gestion.....	51
7.4	Autres investissements ayant renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative.....	52
7.5	Optimisation de l'utilisation des ressources.....	52
7.6	Conclusions.....	53
8	Objectif 7: Concentration de l'énergie et des ressources sur les priorités.....	55
8.1	Contexte.....	55
8.2	Opérations menées au titre de l'Initiative.....	55
8.2.a	Une réorientation substantielle en faveur de la budgétisation fondée sur la performance.....	55
8.2.b	Allocation plus efficace des ressources stratégiques.....	56
8.3	Mesures plus larges ayant renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative.....	57
8.3.a	Innovations en matière de financement – Mécanisme de budgétisation des investissements.....	57
8.3.b	Innovations en matière de financement – avances aux projets.....	57
8.3.c	Impact plus large du recentrage sur les priorités et sur le principe selon lequel il faut "vivre selon ses moyens".....	58
8.4	Défis et domaines appelant une attention accrue.....	58
8.5	Conclusions.....	58
9	Objectif 8: Fournir des données factuelles sur les résultats et obligation redditionnelle.....	60

9.1	Contexte.....	60
9.2	Opérations menées au titre de l'Initiative	60
9.2.a	Renforcement de la gestion de la performance et de la prise de décision fondée sur des données factuelles	60
9.2.b	Renforcement de l'évaluation décentralisée.....	61
9.3	Défis et domaines appelant une attention accrue	61
9.4	Conclusions	62
10	Considérations relatives à l'approche suivie pour adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission	63
10.1	Approche suivie pour adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission	63
10.2	Avantages de l'approche adoptée	63
10.3	Domaines qui auraient pu être mieux gérés	64
Annexe A	65
Annexe B	132
Annexe C	161

1 Introduction: qu'est-ce que l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission?

1.1 *Objet du document*

1. En avril 2012, la Directrice exécutive du PAM lançait un processus de réflexion sous la forme d'une évaluation organisationnelle rapide. Cette évaluation a débouché sur une série d'activités de renforcement organisationnel, appelée par la suite "initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission" (ci-après "l'Initiative"). La formule "initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission" a été employée pour désigner des projets d'investissement bien précis, mais elle a aussi été utilisée pour véhiculer l'idée de changements touchant l'organisation, la culture d'entreprise, les processus et les systèmes jugés nécessaires pour permettre au PAM de fournir plus efficacement une assistance alimentaire aux personnes démunies.
2. Le présent rapport complète le rapport succinct sur l'Initiative transmis au Conseil en janvier 2017¹. L'Initiative se terminant en décembre 2016 avec la mise en œuvre d'un nouveau Plan stratégique, ce rapport expose les résultats détaillés de l'examen des activités entreprises pour adapter le PAM à sa mission, examen qui s'appuie sur des consultations avec un groupe consultatif interne², des entretiens avec des directeurs régionaux et des directeurs de pays et des contributions de la part de différents responsables de budget de projet d'investissement³.
3. Le présent rapport s'appuie sur les éléments suivants:
 - des documents rédigés par la Division de l'innovation et de la gestion du changement, couvrant différents aspects de l'Initiative présentés au groupe consultatif pour examen et révision, et repris dans les **sections 2 à 9** de ce rapport;
 - les réponses des différents responsables de budget concernant les objectifs et la justification, les principales activités ainsi que les produits et impacts des investissements réalisés (**annexe A**);
 - un inventaire des mesures prises pour donner suite aux 57 recommandations prioritaires formulées dans le cadre de l'examen des procédures opératoires (**annexe B**);
 - un examen indépendant de trois investissements spécifiques⁴, mené par des consultants externes d'Ernst & Young d'octobre à novembre 2016 (**annexe C**);
 - les informations sur la performance figurant dans les documents de contrôle du PAM, à savoir le rapport annuel sur les résultats et les états financiers;

¹ WFP/EB.1/2017/11-C.

² Le groupe consultatif a été mis sur pied par la Directrice exécutive pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de l'Initiative. Il comprend des directeurs de service du Siège et des représentants des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et a fait office de principal organe de consultation et d'échange d'informations tout au long du processus.

³ L'Initiative est aussi examinée actuellement par le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes.

⁴ Le Plan de gestion, le développement des capacités de la chaîne d'approvisionnement et l'examen du cadre de financement.

- le large éventail de rapports indépendants établis par les entités de contrôle du PAM⁵;
 - des entretiens supplémentaires avec des directeurs régionaux et des directeurs de pays pour obtenir une vue claire des résultats de l'Initiative sur le terrain.
4. Le présent rapport s'intéresse également à l'approche adoptée pour gérer l'Initiative, décrite dans la **section 10**.
5. L'Initiative transparait avant tout dans les investissements auxquels elle a donné lieu, mais les concepts sous-jacents ont aussi influé sur la façon dont le PAM travaille au quotidien. Ce rapport examine donc l'Initiative sous deux angles:
- les résultats (produits et effets directs) des investissements ponctuels liés au renforcement organisationnel (présentés à l'annexe A);
 - les huit objectifs de l'Initiative, découlant du Cadre d'action et des principales priorités institutionnelles à traiter (figure 1).

1.2 Pourquoi était-il nécessaire de renforcer le PAM?

6. En avril 2012, la Directrice exécutive a reconnu que le PAM était un organisme fondamentalement sain qui avait besoin d'être renforcé pour mieux répondre aux défis complexes qu'il rencontrait. Elle a donc lancé une évaluation organisationnelle rapide pour faciliter un processus de réflexion, d'examen et d'analyse. Les deux grandes composantes de l'évaluation ont été un examen externe mené par McKinsey & Company⁶ et un examen réalisé par une équipe interne chargée du développement organisationnel, qui était composée de divers responsables du PAM⁷. Les principales conclusions issues de ces examens ont été les suivantes:
- Le PAM possède de nombreux atouts, que McKinsey résume ainsi: *"accorde de l'importance à l'orientation de ses interventions, au sentiment de fierté de son personnel et à l'adhésion de celui-ci à son action; donne la priorité aux opérations sur le terrain et adopte une attitude dynamique; veille au respect de l'orientation stratégique générale; et cherche à apporter des changements pour rester efficace"*.
 - Le PAM a une fonction claire consistant à fournir une assistance alimentaire, comme indiqué dans le Plan stratégique pour 2008-2013, mais il n'a pas encore les moyens d'assurer pleinement cette fonction s'agissant des ressources humaines (compétences et états d'esprit), des systèmes, des outils et des processus.
 - La structure organisationnelle du PAM doit être réalignée sur des priorités stratégiques pour concentrer les efforts sur le terrain et garantir une mise en œuvre plus efficace du Plan stratégique.

⁵ Bureau de l'évaluation, Inspecteur général, Commissaire aux comptes du PAM, Comité d'audit, Corps commun d'inspection du système de Nations Unies, Bureau de la déontologie et Ombudsman.

⁶ L'équipe de McKinsey a travaillé du 23 avril au 23 mai 2012 et a interrogé 250 membres du Conseil, responsables et autres membres du personnel en petits groupes ou individuellement. Ils se sont rendus dans les bureaux régionaux de Nairobi, Bangkok et Panama, dans le bureau de pays à Addis Abeba et dans les bureaux de liaison de Washington et de New York.

⁷ L'équipe chargée du développement organisationnel, créée le 20 avril 2012, comprenait des membres du personnel du PAM au Siège et sur le terrain appartenant à diverses classes et divisions et dotés de niveaux d'expérience différents. L'équipe a interrogé 450 membres du personnel recrutés sur le plan international et national dans des bureaux de pays, des bureaux de liaison, des bureaux régionaux et au Siège, et organisé des consultations libres au Siège pour obtenir des éléments d'information supplémentaires.

- Le centre de gravité a eu tendance à se déplacer, du terrain vers le Siège. Résultat, les délégations de pouvoirs et les responsabilités ne sont pas suffisamment claires, certaines fonctions existent en double et les bureaux régionaux sont affaiblis.
- Le PAM demande beaucoup à son personnel, mais il ne le gère pas bien et ne traite pas les accords contractuels de manière satisfaisante.
- Les systèmes, les initiatives et les processus doivent être réexaminés, rationalisés et mieux intégrés pour améliorer l'efficacité, l'efficacités et la reddition de comptes.
- Les partenariats ont pris une place croissante dans la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM, mais celui-ci ne parvient pas toujours à instaurer une véritable collaboration avec ses partenaires.

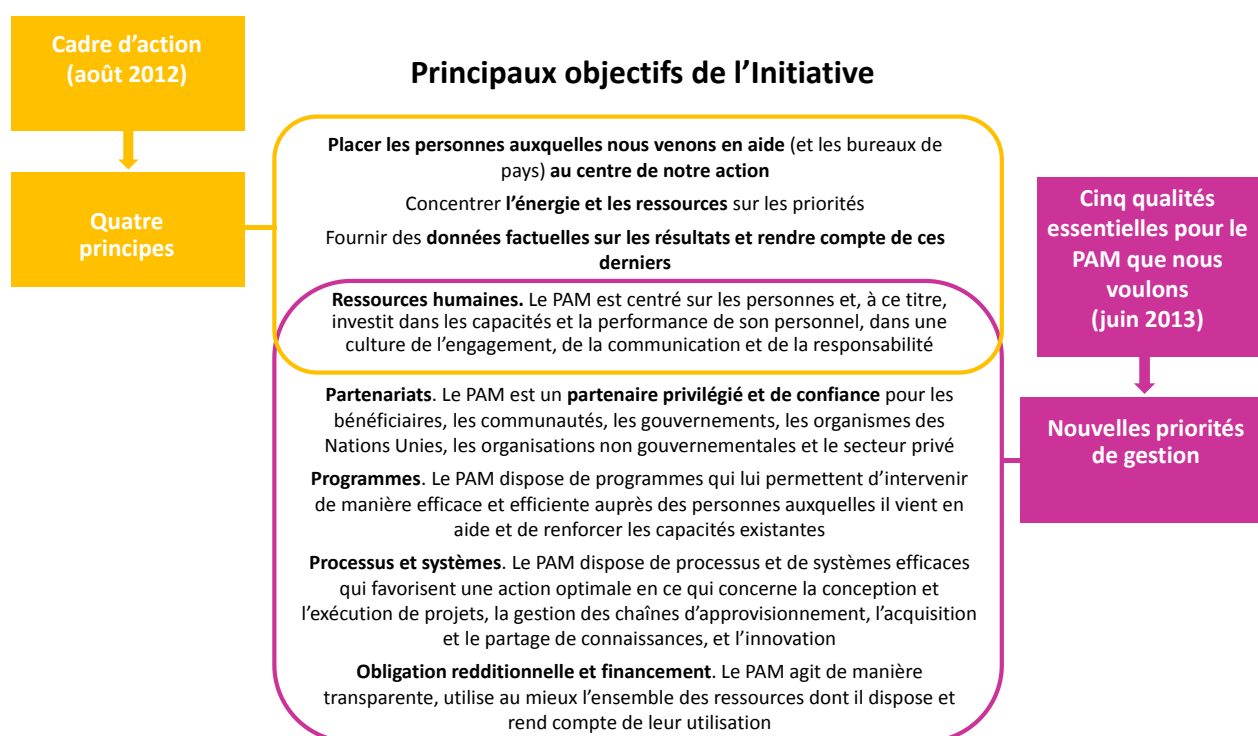
1.3 *Quels étaient les objectifs de l'Initiative?*

7. En juin 2012, la Directrice exécutive a établi un Cadre d'action qui devait servir de base à un vaste plan de renforcement organisationnel du PAM, en intégrant les conclusions et les recommandations issues du diagnostic rapide. Les huit objectifs de l'Initiative peuvent être dérivés des quatre principes sur lesquels elle repose qui sont présentés dans le Cadre d'action⁸ publié à la suite de l'évaluation organisationnelle rapide, et des priorités définies en juin 2013 pour atteindre l'excellence⁹ (figure 1).

⁸ L'un de ces quatre principes consistait à donner plus d'autonomie aux bureaux de pays et à en faire le "centre de gravité" du PAM. Toutefois, le rapport d'août 2012 sur la structure organisationnelle précisait que "le travail du PAM [était] axé sur les bénéficiaires [...] – axiome central de la refonte organisationnelle", et c'est de cette interprétation que découle le principe selon lequel il faut donner plus d'autonomie aux bureaux de pays en les considérant comme le "centre de gravité" du PAM.

⁹ Les cinq priorités de gestion sont énoncées dans le Rapport annuel sur les résultats du PAM.

Figure 1: Principaux objectifs de l'Initiative



1.4 Évolution du contexte de l'Initiative

8. Au cours de la période couverte par l'Initiative, la situation humanitaire a évolué de façon spectaculaire:
- **Les besoins humanitaires ont nettement augmenté année après année¹⁰**, entraînant un nombre croissant de demandes de soutien de la part du PAM et une progression de 20 pour cent des contributions volontaires depuis 2012.
 - **"Les crises prolongées sont devenues la nouvelle norme, tandis que les crises aiguës de courte durée sont désormais l'exception¹¹".** Le PAM est actuellement confronté à six situations d'urgence de niveau 3 et à cinq de niveau 2¹², et doit donc faire face à une succession sans précédent de crises de grande ampleur.
 - **L'activité fondamentale du PAM a évolué**, du cadre étroit de l'aide alimentaire à un champ d'action plus large comprenant l'assistance alimentaire. Les transferts de type monétaire, qui étaient utilisés dans 26 opérations réparties dans 19 pays il y a sept ans seront utilisés dans 83 opérations menées dans 60 pays en 2017¹³.

¹⁰ En 2015, l'aide humanitaire internationale a augmenté pour la troisième année consécutive et atteint le niveau record de 28,0 milliards de dollars, soit une hausse de 10 pour cent par rapport à 2014. Néanmoins, le déficit de financement de la procédure d'appel global des Nations Unies s'est élevé à 45 pour cent, le déficit le plus élevé à ce jour.

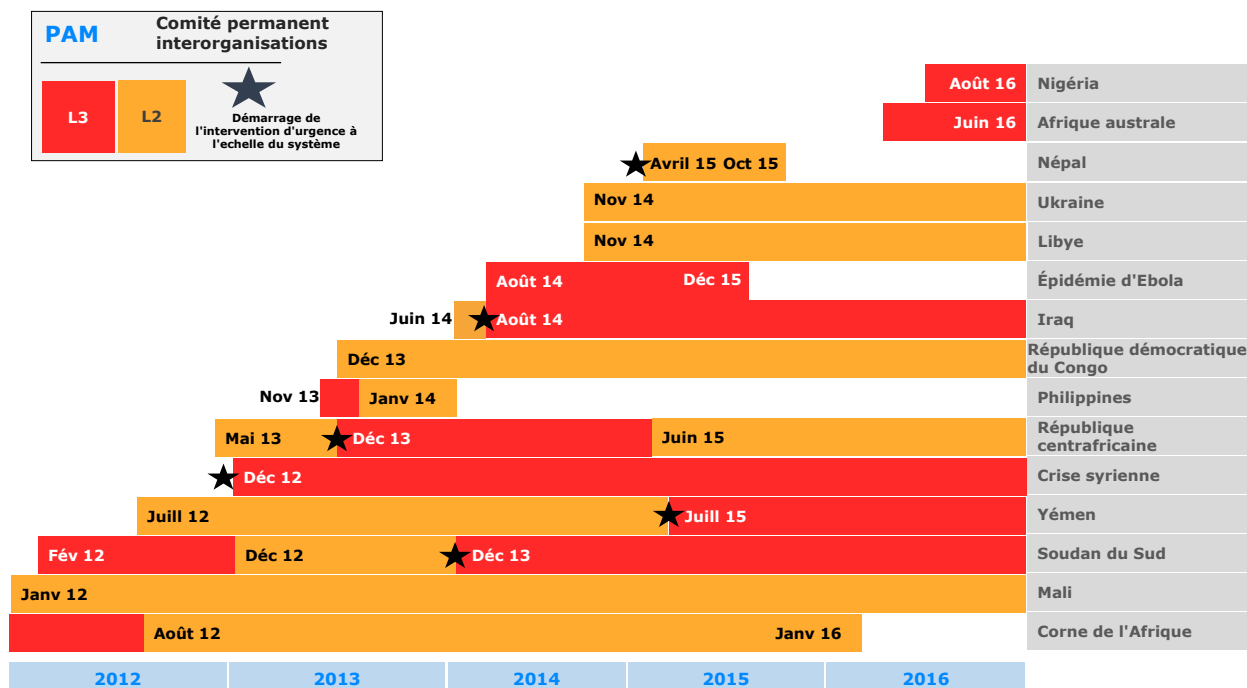
¹¹ Rapport de 2015 sur L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.

¹² En novembre 2016.

¹³ Plan de gestion pour 2017-2019.

- Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 a considérablement fait évoluer l'action humanitaire menée pour amoindrir les souffrances humaines, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous¹⁴.

Figure 2: Les situations d'urgence de niveaux 2 et 3 sont plus nombreuses et durent plus longtemps



9. Cette évolution a accentué la nécessité pour le PAM d'augmenter ses capacités d'intervention d'urgence au-delà des capacités initialement prévues¹⁵. Elle a aussi influé dans une certaine mesure sur sa capacité de mettre en œuvre l'Initiative comme prévu.

1.5 Combien le PAM a-t-il investi dans l'Initiative?

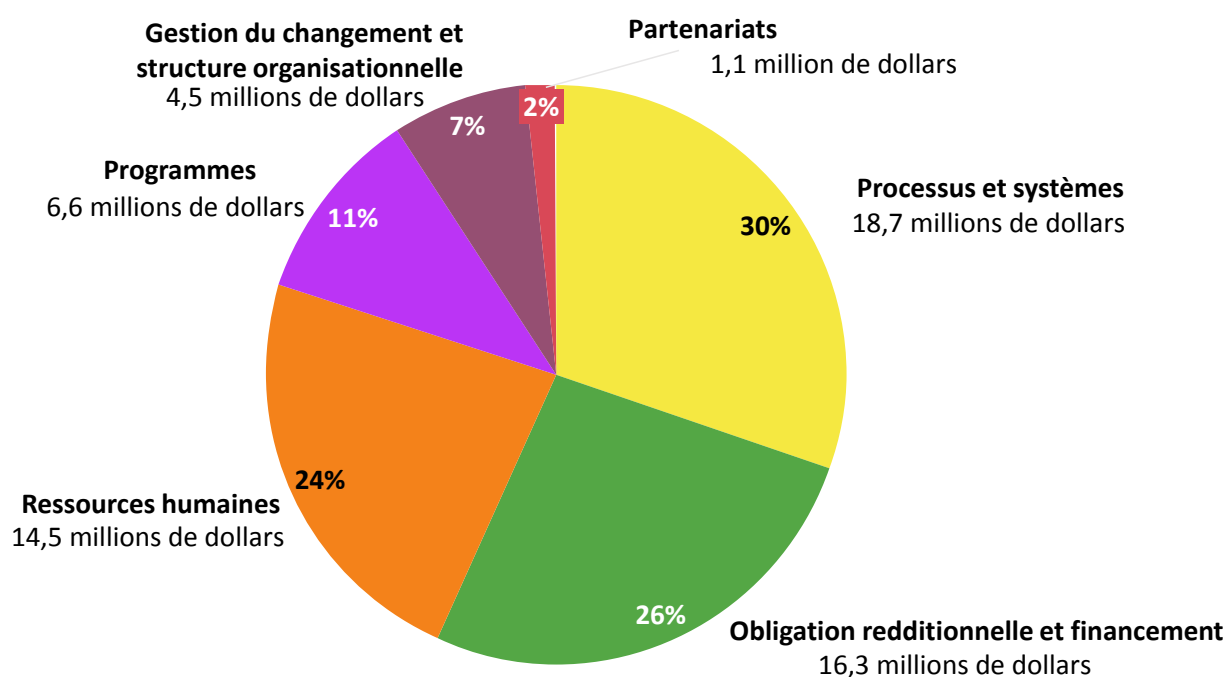
10. Les investissements budgétisés au titre de l'Initiative se sont élevés à 72 millions de dollars (figure 3). Au total, 58 investissements ponctuels ont été réalisés, au moyen de ressources fournies au titre de l'Initiative à des responsables de budget dans l'ensemble du PAM pour qu'ils mettent en œuvre les mesures convenues.
- Des crédits budgétaires d'un montant total de 72,1 millions de dollars ont été alloués, dont 10,1 millions de dollars ont été affectés aux dépenses de personnel relatives à la restructuration en 2013 (figure 3).

¹⁴ Conformément au nouveau Plan stratégique pour 2017-2021, le PAM entend se concentrer sur l'objectif de développement durable (ODD) 2 concernant l'élimination de la faim, et sur l'ODD 17 relatif à l'établissement de partenariats à l'appui de la mise en œuvre des autres ODD, qui correspondent à ses atouts et au champ d'action de ses services.

¹⁵ Au début de l'Initiative, les capacités du PAM étaient prévues pour permettre à celui-ci de faire face simultanément à deux situations d'urgence et à une crise soudaine.

- Au 7 décembre 2016, le PAM avait dépensé 61,8 millions de dollars en quatre ans pour des investissements ponctuels réalisés au titre de l'Initiative, sur un budget global de 72 millions de dollars.
- Sur ces ressources budgétisées, 80 pour cent ont été consacrées à trois priorités de gestion: Processus et systèmes (30 pour cent); Obligation redditionnelle et financement (26 pour cent); et Ressources humaines (24 pour cent). Les priorités Programmes et Partenariats ont reçu la part la plus faible des investissements réalisés au titre de l'Initiative¹⁶.
- Sept pour cent des fonds destinés à l'Initiative ont servi à gérer et à appuyer le processus de changement, notamment les transformations apportées à la structure organisationnelle.

Figure 3: Investissements réalisés au titre de l'Initiative, par priorité de gestion, 2013-2016*



* À l'exclusion des 10,1 millions de dollars utilisés pour la restructuration des effectifs en 2013. Les chiffres s'appuient sur les fonds budgétisés alloués aux responsables des investissements, dont une partie sera dépensée en 2017.

11. On trouvera à l'annexe A un résumé plus détaillé de la façon dont les projets menés dans le cadre de l'Initiative ont été financés, ainsi qu'un état complet de tous les investissements réalisés.

¹⁶ Cette répartition tient en partie à la mise à disposition d'autres sources de financement, telles que les fonds d'affectation spéciale, pour l'élaboration des programmes.

1.6 *Autres investissements conformes aux objectifs de l'Initiative*

12. L'un des critères ayant présidé à l'allocation de fonds au titre de l'Initiative a été la présence éventuelle d'autres sources de financement, comme les fonds d'affectation spéciale de donateurs ou le Mécanisme de budgétisation des investissements. De nombreuses mesures destinées à renforcer le PAM n'ont pas été financées directement au titre de l'Initiative, mais ont été conformes à ses objectifs. Exemples:

- la mise en place du Système d'appui à la gestion logistique, qui offre au PAM une visibilité en temps réel de l'ensemble de ses marchandises à travers le monde et sur la totalité de la chaîne d'approvisionnement;
- l'amélioration de la préparation du PAM aux situations d'urgence grâce au Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise; et
- l'importance accrue accordée à l'innovation à travers la création de la Division de l'innovation et de la gestion du changement et le lancement de l'Accélérateur d'innovations.

13. Ces mesures plus larges ont été prises en compte dans le présent examen pour évaluer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs de l'Initiative.

2 Objectif 1: Placer les personnes auxquelles nous venons en aide (et les bureaux de pays) au centre de notre action – structure organisationnelle

2.1 Contexte

14. L'une des conclusions issues du Cadre d'action de 2012, confirmée par d'autres évaluations¹⁷, était que le centre de gravité du PAM s'était déplacé, du terrain vers le Siège. Résultat, les délégations de pouvoirs et les responsabilités n'étaient pas suffisamment claires, certaines fonctions existaient en double et les bureaux régionaux étaient affaiblis. La structure organisationnelle du PAM devait être réalignée sur ses priorités stratégiques pour concentrer les efforts sur le terrain et garantir une mise en œuvre plus efficace du Plan stratégique¹⁸.

2.2 Opérations menées au titre de l'Initiative

15. La première mesure prise au titre de l'Initiative, et peut-être bien la plus importante, a été le lancement de l'initiative en faveur de la restructuration et du réalignement organisationnels en juin 2012. Il a été demandé à l'équipe chargée de ce travail de ne pas se contenter d'examiner l'organigramme du PAM mais de se pencher aussi sur les questions que sont la délégation de pouvoirs, la décentralisation, l'allocation des ressources, l'obligation de rendre des comptes ainsi que les attributions et capacités des bureaux de pays, des bureaux régionaux, des bureaux de liaison et du Siège à Rome, le but étant de bâtir une organisation "adaptée à la mission du PAM". Les résultats de l'initiative en faveur de l'amélioration de la structure organisationnelle et du réalignement ont été présentés dans le rapport intitulé "*Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM*" publié en août 2014 et repris dans le Plan de gestion pour 2013-2015.

16. Ce rapport explique que les décisions relatives à la structure organisationnelle ont été fondées sur quatre principes fondamentaux:

- tout notre travail est axé sur les bénéficiaires – c'est l'axiome central de la refonte organisationnelle dont découlent les deuxième et troisième principes;
- les bureaux de pays voient leurs pouvoirs renforcés puisqu'ils sont le "centre de gravité" du PAM, le pouvoir de décision étant situé aussi près que possible du lieu d'exécution;
- les bureaux régionaux sont en première ligne du PAM en ce qui concerne la gestion, la supervision et l'appui aux bureaux de pays; et
- du fait de l'optique commune qui est la leur et de l'image de marque forte du PAM, tous les employés s'acquittent de leurs responsabilités en respectant les principales politiques et stratégies qui font la cohésion de notre organisation.

¹⁷ Les rapports d'évaluation confirmant les conclusions formulées dans le Cadre d'action sont indiqués selon que de besoin dans chacune des sections du présent rapport.

¹⁸ WFP/EB.2/2012/5-A/1 et "*Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM*", août 2012.

17. Ces principes étaient étayés par quatre principes de conception:

- *Nos décisions seront prises sur la base de la "subsidiarité", c'est-à-dire en plaçant le pouvoir de décision aussi près que possible du lieu d'exécution.*
- *Nous établirons une structure hiérarchique unique et claire à l'échelle de toute l'organisation et au sein de tous les services et veillerons à répartir équitablement les pouvoirs pour que les administrateurs soient en mesure d'assurer la supervision, la direction et l'appui voulus. Au Siège à Rome, nous supprimerons tout chevauchement des activités et renforcerons les compétences spécialisées pour que les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bureaux de liaison disposent de points de contact précis.*
- *Nous renforcerons les réseaux fonctionnels afin de parvenir à un équilibre dynamique et constructif du cadre hiérarchique allant du Directeur exécutif à ceux qui exécutent directement les opérations de chaque fonction, en passant par les directeurs régionaux et les directeurs de pays, et de garantir ainsi l'intégration et la cohésion internes.*
- *Nous veillerons à assurer à tous les niveaux un bon rapport coût-efficacité, par exemple en réduisant au minimum le nombre de postes de directeur au Siège, en recourant à des critères clairement définis, et en étudiant les possibilités de faire appel à des centres de services communs pour assurer la gestion des processus axés sur des transactions.*

18. Cinq axes de travail (ou champs d'action) ont été définis pour soutenir la restructuration organisationnelle. Tous ces axes de travail ont été financés par le Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires, et certains ont également bénéficié d'investissements ponctuels.

- **La transition vers la nouvelle structure organisationnelle** a facilité l'adoption du nouvel organigramme au 1^{er} février 2013. Cette transition a bénéficié d'une allocation de 0,24 million de dollars pour la constitution d'une nouvelle équipe de gestion des ressources humaines chargée de fournir un outil mondial d'aide à la réaffectation du personnel.
- **Une nouvelle structure organisationnelle a été mise en œuvre dans les bureaux régionaux**, dans le cadre de laquelle un montant de 35 000 dollars a aussi été alloué afin d'organiser une réunion de trois jours pour permettre aux directeurs régionaux adjoints d'élaborer une analyse des lacunes concernant les rôles et responsabilités des bureaux régionaux. Cette analyse avait pour but de déterminer les domaines nécessitant des investissements et de définir les mesures à prendre pour réunir les connaissances spécialisées et les capacités requises. L'analyse a été exploitée pour décider de l'allocation des ressources aux bureaux régionaux dans le Plan de gestion pour 2014-2016.
- **Un examen a été mené pour évaluer la présence et les modèles de fonctionnement des bureaux de pays** au regard du Plan stratégique pour 2014-2017, l'évolution globale de la faim et de la malnutrition et les perspectives de partenariat. Une dotation de 100 000 dollars a été allouée afin de financer les frais de voyage supportés par le personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays pour se rendre aux ateliers sur l'établissement d'un modèle de présence des bureaux de pays.
- **La gestion des ressources a été améliorée dans les bureaux de pays** qui élaboraient des méthodes pour augmenter leur efficacité.

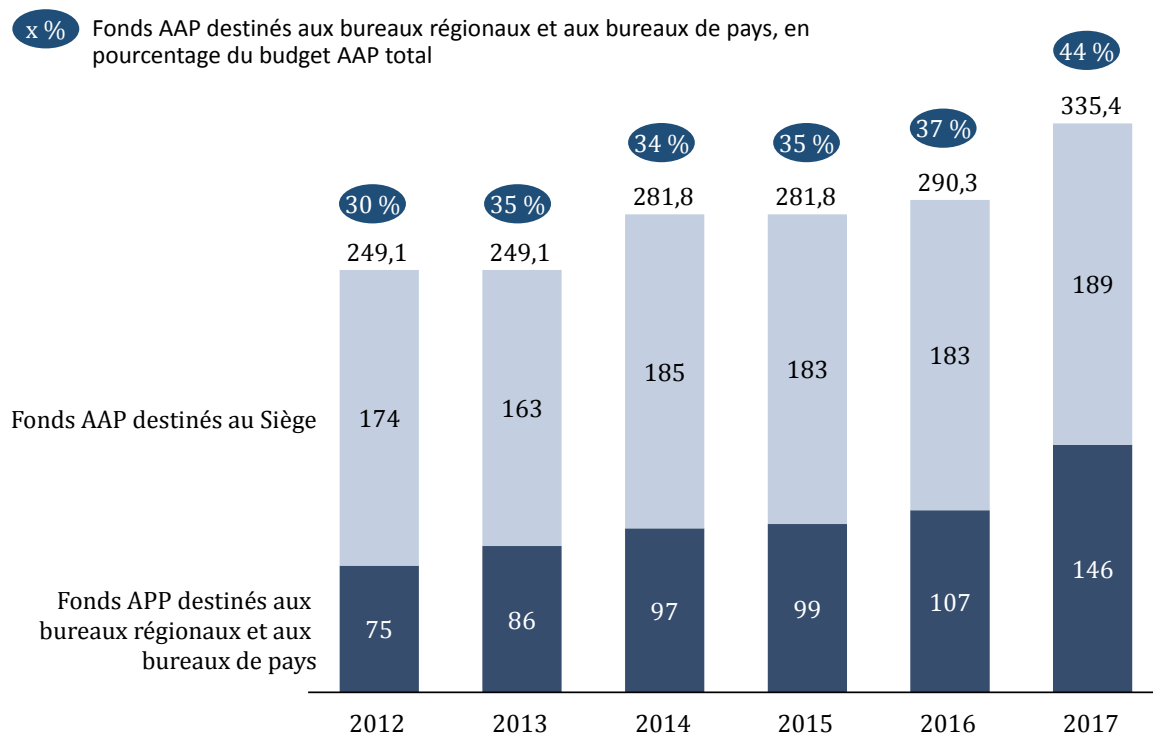
- Un **examen de la présence des bureaux de liaison** et de communication en vue d'élaborer des orientations destinées à optimiser les résultats et l'utilisation des ressources. Le nouveau Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation a demandé au Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires de réaliser cet examen.
19. Les axes de travail relatifs à la structure organisationnelle ont eu un impact majeur sur le PAM au cours de cette période.
- Dans le cadre de la transition vers la nouvelle structure, il a été demandé à tous les hauts responsables du PAM de postuler aux postes d'encadrement moins nombreux disponibles. Cela a conduit au processus de réaffectation le plus vaste qu'ait connu le PAM, auquel 100 cadres supérieurs et 450 administrateurs recrutés sur le plan international ont pris part.
 - Le départ de 12 directeurs et de 28 administrateurs recrutés sur le plan international a été négocié, ce qui a offert la possibilité de renouveler l'encadrement du PAM¹⁹.
 - Dans le cadre de l'analyse des lacunes, un modèle décrivant l'organigramme et les fonctions des bureaux régionaux a été élaboré, les fonctions pertinentes ont été transférées du Siège vers les bureaux régionaux, et les lacunes structurelles ont été comblées au moyen d'allocations accordées au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP).
 - Un examen de la présence et des modèles de fonctionnement des bureaux de pays a été mis au point pour obtenir des données annuelles destinées aux plans de gestion futurs, et 17 pays ont été identifiés dans l'optique d'une analyse supplémentaire qui sera menée par le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale. La mesure a été suspendue en attendant les résultats du processus de planification stratégique par pays.
 - L'axe de travail relatif à la gestion des ressources des bureaux de pays a donné lieu à une réduction de 12 millions de dollars des coûts opérationnels supportés par le bureau du PAM en Afghanistan (l'un des deux pays pilotes). Les méthodes utilisées ont été reprises et affinées lors des investissements ultérieurs réalisés au titre de l'Initiative concernant le nouveau cadre de financement et la recherche de l'excellence en matière de coûts.
 - De nouveaux mandats et critères d'évaluation ont été établis pour les bureaux de liaison (renommés "bureaux du PAM"), et les liens hiérarchiques ont été rationalisés dans le cadre du nouvel organigramme.

¹⁹ Une dotation de 10,1 millions de dollars au titre de l'Initiative a été allouée pour couvrir les coûts liés à la gestion de l'évolution des effectifs: départs volontaires de 12 directeurs (2,1 millions de dollars), de 28 administrateurs recrutés sur le plan international (3,2 millions de dollars) et de 11 agents des services généraux (1,3 million de dollars), pour un montant total de 6,7 millions de dollars, auxquels s'ajoutent 3,4 millions de dollars pour la réaffectation du personnel recruté sur le plan international.

2.3 Impact de la nouvelle structure organisationnelle

20. Ces changements structurels ont été essentiels pour renforcer le rôle de premier plan des bureaux régionaux dans le soutien apporté aux bureaux de pays. Le PAM a également transféré vers le terrain une plus grande partie des fonds dont il peut disposer librement: en 2012, 30 pour cent des ressources du budget AAP ont été allouées aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, une proportion portée à 43,5 pour cent pour 2017 (figure 4).

Figure 4: Réorientation majeure de l'utilisation des ressources AAP, du Siège vers les bureaux régionaux et les bureaux de pays (en millions de dollars)



21. Le chevauchement des fonctions et des responsabilités au Siège a été considérablement réduit.

- La création d'une Division des politiques et des programmes unique a favorisé le transfert de fonctions d'appui aux programmes vers les bureaux régionaux.
- La mise en place d'une Division chargée de la chaîne d'approvisionnement qui a permis d'institutionnaliser la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du PAM, notamment la fourniture de directives harmonisées concernant la stratégie, les structures, les processus, les outils et les savoir-faire.

22. On trouve de nombreux exemples montrant que le personnel des unités appartenant aux différentes divisions du PAM travaille plus efficacement. On peut ainsi citer les exemples suivants:

- la création de groupes de travail auxquels participent tous les membres du personnel intervenant dans la gestion de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement pour toutes les situations d'urgence majeures;

- l'approche dite de la feuille de route intégrée, destinée à faciliter la collaboration pour apporter les changements complexes que nécessite la mise en œuvre efficace du nouveau Plan stratégique.
23. Le PAM a créé quatre nouvelles divisions chargées de questions essentielles (nutrition; bien-être du personnel; coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation; et innovation et gestion du changement), alors que le nombre de membres du personnel au niveau D-2 et D-1 est resté globalement stable sur la période considérée.

2.4 Défis et domaines appelant une attention accrue

24. Les directeurs régionaux et les directeurs de pays ont confirmé que les moyens dont disposaient les bureaux régionaux pour épauler les bureaux de pays ont été renforcés dans des domaines essentiels, comme les transferts de type monétaire, la problématique hommes-femmes, la nutrition et les relations avec les donateurs. Toutefois, certains directeurs de pays – notamment ceux responsables de bureaux de petite taille ou de bureaux se trouvant dans des pays à revenu intermédiaire – ont indiqué qu'ils ne recevaient pas le soutien dont ils avaient besoin dans tous les domaines.
25. Des disparités persistent concernant la taille et le rayon d'action des bureaux régionaux, ce qui peut avoir des conséquences sur l'appui qu'ils assurent. Ainsi, le Bureau régional de Nairobi gère huit bureaux de pays, tandis que le Bureau régional de Dakar en gère 19. Les régions peuvent en outre privilégier des domaines d'activité différents: un bureau de pays dans une région peut bénéficier d'un soutien efficace dans un domaine, la réduction des risques de catastrophe par exemple, mais ce ne sera pas nécessairement le cas dans toutes les régions.
26. Parmi les autres défis que rencontrent les bureaux de pays, on citera:
- les charges administratives supplémentaires dues à l'augmentation du nombre de procédures de contrôle et de mise en conformité;
 - le fait que les petits bureaux de pays ne participant pas aux interventions d'urgence dans les régions qui connaissent des crises tendent à perdre le contact avec les bureaux régionaux. Dans les contextes autres que les situations d'urgence, le niveau d'appui demeure différent;
 - l'appui des bureaux régionaux aux grands bureaux de pays est clairement défini, mais il l'est moins pour les opérations de petite envergure, ce qui fait que les bureaux de pays de petite taille se sentent souvent plus isolés; et
 - des problèmes de capacités et de priorités se posent. Dans les régions devant faire face à plusieurs situations d'urgence, les bureaux régionaux n'ont pas les moyens d'intervenir tout en appuyant tous les bureaux de pays. Souvent, toutefois, les petits bureaux de pays n'ont pas connaissance ou ne sont pas informés des nouvelles initiatives, telles que la feuille de route intégrée, ce qui témoigne d'un problème de priorités au niveau des bureaux régionaux.

2.5 Conclusion

27. *Malgré les nets progrès accomplis dans certains domaines, il est nécessaire de faire plus pour affiner et adapter le contrôle et le soutien que les bureaux régionaux assurent auprès des bureaux de pays, en particulier dans des domaines d'activité plus récents du PAM, tels que le rôle qu'il joue dans les pays à revenu intermédiaire. Dernièrement, des audits internes ont recommandé à la direction d'établir des mandats plus détaillés pour clarifier le rôle d'appui joué par les bureaux régionaux, comme indiqué dans le document intitulé "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM". Des disparités considérables persistent concernant la taille et le rayon d'action des bureaux régionaux, ce qui peut avoir des conséquences sur l'appui qu'ils assurent.*

3 Objectif 2: Ressources humaines

28. Cet objectif consiste à faire sorte que le PAM soit centré sur les personnes et, à ce titre, investisse dans le renforcement des capacités et la formation de son personnel, dans une culture de l'engagement, de la communication et de la reddition de comptes.

3.1 Contexte

29. Dans le Cadre d'action de 2012, il est indiqué que le contexte changeant dans lequel le PAM opère exige des compétences différentes de celles qu'il utilisait jusqu'alors. Auparavant, priorité était donnée à la souplesse et à la rapidité de réaction, en répondant aux situations à mesure qu'elles se présentaient, de sorte que le perfectionnement du personnel était davantage axé sur la rotation du personnel et la dotation en personnel pour "combler les lacunes". À l'époque, le PAM ne cherchait guère à recruter des personnes dotées des compétences nécessaires pour travailler dans un tel contexte ou à permettre au personnel en poste d'acquérir ces compétences. Les procédures en place en matière de perfectionnement professionnel étaient jugées inefficaces, improvisées et opaques, en particulier s'agissant de la gestion de la performance et des réaffectations.

30. Dans de nombreux domaines d'activité, le PAM doit concilier l'impératif de l'action humanitaire avec la nécessité de suivre des procédures responsables tout à la fois justes, équitables et transparentes pour appuyer cette action. Cette tension se ressent souvent dans les décisions concernant les ressources humaines, qui nécessitent de respecter des procédures visant à promouvoir l'équité et la transparence, mais qui peuvent influencer sur l'efficacité du processus consistant à placer les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment.

3.2 Opérations menées au titre de l'Initiative

31. Les ressources humaines ont toujours été une priorité majeure de l'Initiative. La Division des ressources humaines a reçu plus de fonds au titre de l'Initiative que toute autre division du PAM, signe de la forte volonté d'investir dans le personnel et du changement radical de culture nécessaire pour parvenir à une gestion plus efficace des ressources humaines.

32. Les mesures et les investissements ponctuels menés au titre de l'Initiative ont eu une influence vitale et considérable sur presque tous les aspects de la gestion des ressources humaines au PAM. Il est donc difficile de distinguer clairement la contribution de l'Initiative des avancées générales obtenues dans le cadre de la stratégie en matière de personnel (elle-même financée au titre de l'Initiative) approuvée en 2014. Les investissements réalisés au titre de l'Initiative ont appuyé directement les quatre impératifs énoncés dans la stratégie en matière de personnel.

33. Les mesures de gestion des ressources humaines ont aussi été essentielles pour faciliter la transformation importante de la structure organisationnelle opérée en février 2013, qui a notamment consisté à modifier les procédures de réaffectation de 100 cadres supérieurs et de 450 administrateurs et à mettre en œuvre un programme de départs négociés.

34. Un rapport complet sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel a été communiqué au Conseil en janvier 2016²⁰. Ce rapport s'appuie sur les résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2015, qui faisait apparaître de nettes améliorations dans la gestion du personnel depuis l'enquête précédente de 2012.

3.2.a Renforcement de la culture de la performance

35. Le PAM a fait de grands progrès dans le renforcement d'une culture de la performance, en partie grâce au soutien apporté par les investissements ponctuels réalisés au titre de l'Initiative:

- Le programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) a été revu en 2014 pour rationaliser son application et accroître son efficacité, en donnant au personnel plus de temps pour examiner d'autres aspects de la performance. Ces améliorations se retrouvent dans le taux d'achèvement du cycle PACE qui s'est établi à 97 pour cent en 2015²¹, contre 64 pour cent en 2011, ce qui en fait l'un des taux les plus élevés parmi les organismes des Nations Unies.
- Le PAM est l'un des premiers organismes des Nations Unies à avoir intégré les consultants, le personnel engagé pour une période de courte durée et les volontaires des Nations Unies dans son système de gestion de la performance.
- Le PAM a révisé son cadre relatif à la sous-performance qui aide les responsables et les employés à détecter précocement les problèmes liés à la performance, à les traiter promptement et à veiller à ce que le personnel reçoive un soutien pour son futur perfectionnement professionnel.
- Les indicateurs de l'enquête témoignent d'améliorations en matière de culture de la gestion de la performance au PAM, avec des constatations dépassant les critères globaux.

3.2.b Développement des talents du PAM

36. L'Initiative a permis au PAM d'élargir les possibilités de gestion de carrière, d'apprentissage et d'évolution pour créer, emprunter et acquérir les talents dont il a besoin et améliorer la planification des effectifs.

- De nouveaux cadres d'organisation des carrières ont été élaborés pour éclairer les décisions concernant le perfectionnement du personnel, le déploiement de talents, la planification de la relève et la planification générale des effectifs.
- En août 2015, le PAM a modernisé son Système de gestion de l'apprentissage²² afin d'améliorer les possibilités d'apprentissage proposées aux employés du PAM à travers le monde (dont 80 pour cent sont recrutés localement). Le système a été étendu pour inclure trois grands catalogues de cours en ligne qui ont permis à 5 500 personnes de suivre de bout en bout des cours non obligatoires en l'espace de huit mois seulement. Plus de 65 pour cent des employés du PAM ont accédé au système, et 16 573 d'entre eux

²⁰ WFP/EB.1/2016/4-E.

²¹ Dernières données en date disponibles pour une année entière.

²² Le système de gestion de l'apprentissage (LMS) est une plateforme en ligne destinée à la coordination, à la mise en œuvre et au suivi de l'apprentissage dans l'ensemble du PAM. Il permet aux employés du PAM dispersés dans le monde entier d'accéder facilement à l'apprentissage et de prendre en main leur parcours d'apprentissage.

ont suivi un cours entièrement au premier semestre de 2016. C'est trois fois plus qu'au cours de la même période en 2015. Environ 70 pour cent des cours ont été suivis par des membres du personnel recrutés sur le plan national.

- Une stratégie relative à la diversité et à l'intégration a été mise au point et communiquée aux responsables du PAM à travers le monde et un cours en ligne sur le sujet a été élaboré pour donner une éducation de base à tous les employés de l'organisation afin qu'ils comprennent pourquoi il est nécessaire d'adopter une attitude d'ouverture au PAM.
- Parmi les initiatives menées par le PAM pour recruter des talents d'horizons divers et parvenir à la parité des sexes, on citera l'obligation de retenir la candidature d'une femme au moins pour chaque poste vacant des classes P-4 à D-1. En 2015, les femmes représentaient la majorité (55 pour cent) des engagements de durée déterminée des administrateurs recrutés sur le plan international, une nette amélioration par rapport à 2014 (45 pour cent).
- Un fichier des agents mobilisables pour les interventions d'urgence a été mis en place en 2014 afin d'améliorer la souplesse d'adaptation des effectifs du PAM et de permettre le déploiement plus rapide de membres du personnel lors des crises: 1 688 personnes ont postulé, et 343 agents recrutés sur le plan international et national ont été retenus. Depuis, le fichier a été étendu afin d'y inclure des agents engagés pour une courte durée, des consultants et des Volontaires des Nations Unies, le but étant d'offrir un éventail plus large de compétences. Cette extension a augmenté le nombre de candidatures en 2016, qui est passé à 1 812, ainsi que le nombre de personnes retenues, qui a été porté à 470.
- Une initiative a été lancée pour créer un vivier de talents qui permet aux responsables d'avoir accès à des personnes qualifiées ayant déjà fait l'objet d'une évaluation et dotées des compétences et de la motivation requises.

3.2.c Recentrage de l'attention sur le personnel national

37. Les investissements réalisés au titre de l'Initiative ont permis d'effectuer un recentrage sur les bureaux de pays pour motiver le personnel national et veiller à ce qu'il ait la possibilité de renforcer ses capacités de façon à répondre aux besoins d'ordre opérationnel et stratégique.
- En 2014, le PAM a harmonisé les conditions d'emploi du personnel des bureaux de terrain recruté localement dans le cadre du projet relatif au transfert du personnel local. En conséquence, 3 400 membres du personnel national qui relevaient du Programme des Nations Unies pour le développement sont désormais placés sous le régime administratif du PAM et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. (FAO). Le PAM a également actualisé ses politiques en matière de ressources humaines, désormais consultables en ligne dans un souci de transparence et de responsabilisation.
 - Une étape supplémentaire du projet de conversion des contrats du personnel local a porté sur les points suivants: i) amélioration des conditions et de la qualité de service pour le personnel local grâce à l'optimisation des services de gestion des ressources humaines (renforcement du plan d'assurance médicale, amélioration des services assurés par la caisse des pensions et le plan d'indemnisation, appui opérationnel et médical); et ii) examen et renforcement des procédures et des outils d'administration du personnel local.

- Le PAM étudie actuellement quatre autres questions relatives aux fonctions qu'il confie au personnel recruté sur le plan national (voir le paragraphe 47 ci-après).
38. D'après les observations remontées par les bureaux de pays, une importance accrue a été accordée au personnel national, en particulier en ce qui concerne l'accès aux possibilités d'apprentissage et de formation. Le Système de gestion de l'apprentissage s'est révélé un outil utile et universel susceptible d'aider les membres du personnel national à renforcer leurs capacités, tout comme certaines possibilités offertes telles que la formation aux transferts de type monétaire. Ces dispositifs ont été perçus comme le signe d'une organisation qui "prend soin" du personnel national, et ont contribué à améliorer les compétences et les aptitudes de ce personnel.

3.2.d Préparation de dirigeants très performants

39. Les investissements réalisés au titre de l'Initiative ont aidé le PAM à élaborer des programmes innovants de perfectionnement des compétences d'encadrement et à refondre ses procédures internes de promotion.
- Le programme INSPIRE, qui vise à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités et l'évolution de leur carrière, a été lancé en décembre 2013. À la fin de 2016, plus de 230 femmes cadres – recrutées aussi bien sur le plan national qu'international – avaient suivi le programme jusqu'au bout. Des mesures régulières de suivi sont prises tous les mois pour renforcer les messages et les enseignements INSPIRE.
 - Le programme de pilotage pour le Défi Faim zéro a été lancé en 2014 en vue de doter les responsables des outils et automatismes sur le plan comportemental leur permettant de contribuer plus efficacement à la mission du PAM. L'échelle et la rapidité du lancement du programme sont sans précédent dans le système des Nations Unies. Depuis octobre 2014, plus de 500 responsables (dont 38 pour cent sont des membres du personnel national) assurant des fonctions stratégiques d'encadrement (chefs d'antenne locale et directeurs de pays, par exemple) ont suivi le programme de développement des compétences de direction.
 - Afin de déterminer le potentiel d'encadrement, le processus de promotion intéressant les administrateurs recrutés sur le plan international des classes P-5 et D-1 a été restructuré de façon à renforcer la cohérence, la rigueur et la transparence des décisions concernant le recrutement aux postes d'encadrement.
 - L'exercice de promotion ouvert aux administrateurs recrutés sur le plan international de la classe P-1 à la classe P-3 a été remanié pour améliorer l'efficacité et la transparence des processus décisionnels.

3.3 Progrès accomplis à travers les résultats de gestion

40. Depuis 2013, le PAM suit les progrès accomplis dans l'application de la priorité de gestion relative aux ressources humaines en s'intéressant à quatre résultats de gestion et aux indicateurs de performance clés correspondants:
- Compétences: efficacité du dispositif d'apprentissage et de perfectionnement du personnel (résultat 1.1)
 - Culture: motivation du personnel, soutenu par des dirigeants compétents instaurant une culture de l'engagement, de la communication et de la reddition de compte. (résultat 1.2)

- Organisation: planification appropriée des effectifs (résultat 1.3)
 - Talents: efficacité du dispositif d'acquisition et de gestion de talents (attirer, recruter, déployer) (résultat 1.4)
41. Dans le dernier Rapport annuel sur les résultats, il apparaît que le PAM a fait la preuve de progrès importants dans la réalisation des deux premiers résultats de gestion. Toutefois, les données disponibles relatives aux indicateurs de performance clés ont été insuffisantes pour mesurer les progrès accomplis s'agissant des autres résultats.
42. Lors de l'enquête mondiale auprès du personnel entreprise en avril 2015, le PAM cherchait à fournir des éléments d'information sur le niveau de motivation du personnel. Les questions de l'enquête étaient conçues de manière à mettre en évidence les points forts et à déterminer les domaines auxquels il convenait d'accorder davantage d'attention. L'enquête a permis de combler une lacune importante dans les données concernant les deux premiers résultats de gestion, et le Rapport annuel sur les résultats de 2015 a fourni des observations détaillées sur ces résultats.
- Le taux de participation a atteint le niveau record de 70 pour cent, un score bien plus élevé que les 44 pour cent de 2012.
 - L'enquête a généré deux indicateurs composites (ou scores). Le "score de mobilisation du personnel" est passé de 69 pour cent en 2012 à 70 pour cent en 2015. Le "score d'incitation aux résultats", qui évalue la mesure dans laquelle le PAM est bien organisé et doté des outils nécessaires pour s'acquitter de son mandat, a aussi augmenté, passant de 72 pour cent en 2012 à 78 pour cent en 2015.
 - Les questions de l'enquête étaient groupées en 17 catégories, dont 14 ont fait apparaître des améliorations par rapport à 2012, et 3 sont restées stables. Comme on pouvait le prévoir, les résultats enregistrés par les différents bureaux et divisions n'ont pas été uniformément positifs; les membres du personnel ont donc été informés des résultats de leur équipe et des plans d'action ont été élaborés en vue d'être examinés par les supérieurs durant le second semestre de 2015.
43. Parmi les autres points saillants relevés dans les rapports annuels sur les résultats, on citera:
- **Une meilleure connaissance de la part des membres du personnel des compétences et qualifications nécessaires pour progresser dans leur carrière au PAM** – en hausse de 13 points de pourcentage par rapport à 2012. Il ressort également que 92 pour cent des membres du personnel comprennent bien leurs responsabilités professionnelles. Ces résultats correspondent aux investissements majeurs consentis dans l'élaboration d'un nouveau cadre d'organisation des carrières.
 - **Une nette réorientation en faveur de l'apprentissage sur le Web** grâce à la refonte et à l'amélioration du Système de gestion de l'apprentissage du PAM.
 - **Une nette amélioration de l'efficacité des supérieurs directs.** Plusieurs actions entreprises dans le cadre de l'Initiative, comme le programme de pilotage pour le Défi Faim zéro et les nouvelles dispositions en matière de promotion peuvent avoir contribué à cette amélioration.
 - **La promotion d'un PAM plus ouvert** dans lequel tous les membres du personnel, indépendamment de leur parcours, sont estimés, motivés et productifs. Ainsi, 84 pour cent des employés ont répondu que le PAM était ouvert aux différentes cultures des pays dans lesquels il opère; et 81 pour cent que le PAM était attentif à la diversité

culturelle de son personnel. Des efforts supplémentaires doivent être faits, en revanche, en matière d'égalité des chances.

- **Le PAM a commencé à déplacer le curseur s'agissant à la fois de l'équilibre entre les sexes et de l'équilibre géographique**, et a accompli des progrès manifestes en ce qui concerne la proportion de femmes aux postes d'encadrement et la proportion d'administrateurs recrutés sur le plan international originaires de pays en développement.
- Avec la mise en place du vivier de talents, **une filière pour les futurs talents a été créée** pour laquelle 11 000 candidatures avaient été reçues à la fin de 2015. Le vivier de talents permet aux administrateurs d'avoir accès à des personnes qualifiées déjà évaluées et dotées des compétences et de la motivation requises.
- **L'aptitude du PAM à déployer rapidement du personnel dans des situations d'urgence est soulignée régulièrement dans les rapports annuels sur les résultats**, surtout dans le cadre des interventions menées pour faire face à la crise de la maladie à virus Ebola et au tremblement de terre de 2015 au Népal. La mise en place d'un registre des interventions d'urgence en 2014 a été un facteur essentiel du maintien de ce niveau de réactivité.

3.4 Défis et domaines appelant une attention accrue

44. Les constatations positives issues de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2015 et les discussions entre les directeurs régionaux et les directeurs de pays et le personnel du Siège font apparaître que le PAM a nettement progressé dans la modernisation et l'amélioration de ses procédures de gestion des ressources humaines. Certains hauts responsables ont parlé à cet égard d'une amélioration radicale permettant dorénavant de bénéficier de procédures formalisées et de suivre des règles claires. Des bureaux de pays ont néanmoins indiqué qu'ils continuaient d'avoir du mal à obtenir en temps voulu les compétences spécialisées dont ils avaient besoin, en particulier lorsqu'il leur fallait chercher ces compétences sur le plan international. Cela signifie que les procédures de gestion des réaffectations, du fichier d'agents mobilisables en cas de besoin et des talents ne fonctionnent pas encore comme elles le devraient, ce qui oblige à utiliser des contrats de service et à faire appel à des consultants, même dans les opérations de niveau 3 de grande ampleur.
45. La multiplication des crises humanitaires ces dernières années – nécessitant souvent des interventions de longue durée – réduit le nombre d'agents formés et expérimentés disponibles immédiatement. Les procédures mises en place pour améliorer la rapidité d'intervention du PAM en cas d'urgence, comme la tenue de fichiers d'agents mobilisables lors d'une crise, ont vite atteint leurs limites compte tenu de l'immensité des besoins. Le PAM a donc dû ouvrir ces fichiers afin d'y inclure des agents engagés pour une courte durée, des consultants et des Volontaires des Nations Unies. Il fait également appel à des membres du personnel national pour des crises d'envergure internationale, et envisage de créer un fichier externe pour les interventions d'urgence afin d'accélérer les déploiements.
46. L'une des conséquences de l'alourdissement de la charge de travail du PAM est la nette augmentation de ses effectifs d'appoint: les administrateurs recrutés pour une courte durée représentent actuellement la moitié du personnel du cadre organique recruté sur le plan international. L'emploi de membres du personnel titulaires d'un contrat de courte durée coûte moins cher que l'emploi d'administrateurs recrutés sur le plan international, et il est à l'évidence plus avantageux de recourir à du personnel temporaire pour des activités qui ne seront peut-être pas nécessaires par la suite. Cela étant, certains

directeurs de pays ont fait part de leur inquiétude quant à l'équité du recrutement de courte durée et aux effets de cette pratique sur l'attractivité du PAM en tant qu'employeur: les contrats de courte durée n'étaient pas bien perçus ni souhaités par les personnes recrutées.

47. Le PAM étudie actuellement quatre questions relatives à la façon dont il utilise le personnel recruté sur le plan national:

- *Transfert des fonctions au niveau national.* Il est possible que le PAM néglige les possibilités qui s'offrent à lui d'utiliser les savoir-faire nationaux pour des fonctions actuellement assurées par des administrateurs recrutés sur le plan international.
- *Modalités contractuelles.* Il faut chercher à déterminer si des progrès suffisants ont été accomplis pour ce qui est de convertir le contrat des vacataires employés de longue date de telle sorte qu'ils intègrent les rangs du personnel.
- *Déroulement de carrière.* Des efforts supplémentaires peuvent être nécessaires pour élaborer des cadres d'évolution de carrière offrant des parcours professionnels adaptés.
- *Bien-être du personnel.* Il s'agit ici notamment de mettre en place un environnement de travail favorable et sain pour le personnel recruté sur le plan national, quel que soit le type de contrat.

3.5 Conclusions

48. Globalement, le PAM a fait des progrès dans le traitement de plusieurs questions majeures influant sur la façon dont il gère les ressources humaines, comme indiqué dans le rapport de janvier 2016 à l'intention du Conseil d'administration. Cette réorientation en faveur du personnel recruté sur le plan national a été largement approuvée par les directeurs de pays, même s'il demeure des points d'interrogation quant à l'efficacité et à la portée des outils disponibles. Les procédures de gestion de la performance du personnel sont aussi plus efficaces, et les possibilités d'organisation des carrières, d'apprentissage et d'évolution sont plus nombreuses. Le PAM a fait preuve de créativité pour trouver des moyens d'attirer et de retenir les talents dont il a besoin. Le défi pour l'avenir consistera à mettre à profit ces avancées pour faire face aux pressions considérables qui pèsent sur son personnel en raison de l'évolution de la situation humanitaire.

4 Objectif 3: Partenariats

49. L'objectif pour le PAM est d'être un partenaire privilégié et de confiance pour les bénéficiaires, les communautés, les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé.

4.1 Contexte

50. La recherche de meilleures méthodes de travail en partenariat a été un élément fondamental de l'Initiative.

51. Dans le Cadre d'action de 2012²³, il est indiqué que les partenariats ont pris une place de plus en plus importante dans la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM, mais que celui-ci ne parvient pas toujours à instaurer une véritable collaboration avec ses partenaires. Pendant de nombreuses années, il s'est appuyé sur sa capacité à agir seul ou en faisant appel à des partenaires d'exécution. Or, sa stratégie d'assistance alimentaire appelle des partenariats plus étroits et plus stratégiques, parallèlement au développement des capacités, surtout sur le terrain. Il est nécessaire d'instaurer une véritable culture du travail en partenariat, en particulier au niveau opérationnel, avec les gouvernements, le secteur privé, les ONG, la société civile, les équipes de pays des Nations Unies, les modules d'action groupée et les autres organismes des Nations Unies. Les bureaux de pays du PAM doivent être déterminés à être "Unis dans l'action", et mener de nouvelles initiatives aux côtés des organismes ayant leur siège à Rome.

52. La nécessité d'agir a été renforcée par une évaluation stratégique des partenariats dans le contexte de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, évaluation publiée en janvier 2012, dans laquelle il était noté que le PAM était considéré comme un partenaire estimé et respecté. Cependant, il y était aussi noté que les implications de cette transition n'étaient pas bien comprises des partenaires du PAM, qu'il n'existait pas de définition communément acceptée de ce qu'est un partenariat de sorte que ce terme était employé dans une acception large, et que, de façon générale, le personnel du PAM ne comprenait pas bien les conditions à réunir pour parvenir à un partenariat efficace.

4.2 Opérations menées au titre de l'Initiative

53. Seule une petite partie des investissements ponctuels réalisés au titre de l'Initiative (1,15 million de dollars, soit 2 pour cent) ont été axés sur les partenariats. Néanmoins, les modifications apportées à la structure organisationnelle et le nouveau cadre de résultats de gestion ont eu une incidence nettement plus grande sur la façon dont les partenariats ont été encouragés dans l'ensemble du PAM.

54. Les mesures directes et les investissements ponctuels menés au titre de l'Initiative ont été consacrés aux points suivants:

- **Augmentation de la visibilité des partenariats dans l'ensemble du PAM**, en créant un Département des services concernant les partenariats et la gouvernance en février 2013 dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle²⁴.

²³ "Un cadre d'action pour renforcer le PAM" (18 juin 2012).

²⁴ Appelé "Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation" à compter de janvier 2015.

- **Renforcement de l'importance des partenariats en en faisant l'une des cinq priorités du "PAM que nous voulons"**, conformément à ce qu'a approuvé le Groupe de direction en juin 2013 et en écho à la création de la priorité de gestion relative aux partenariats et aux valeurs cibles connexes fixées au niveau institutionnel.
 - **Examen de l'approche du PAM dans le domaine des partenariats et élaboration d'une nouvelle stratégie institutionnelle en matière de partenariat** qui a été approuvée par le Conseil en juin 2014.
 - **Examen de la nécessité et de la portée des activités des bureaux de liaison du PAM.**
 - **Création d'un Centre de ressources en matière de partenariat** pour conseiller tous les bureaux et les aider à rechercher, établir, entretenir et réviser des relations efficaces. L'appui technique aux partenariats sera assuré par le Siège en 2015-2017, mais l'objectif est de décentraliser ce soutien au fil du temps pour le déléguer aux bureaux régionaux.
 - **Restructuration supplémentaire** en 2015, portant notamment sur le **transfert temporaire d'un poste de Sous-Secrétaire général à New York** pour s'occuper de la contribution du PAM à la réalisation des ODD de l'après-2015, du financement du développement durable, du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016 et de l'initiative Unis dans l'action; et **amélioration de l'information auprès du public** par l'intégration des fonctions de communication dans le Département élargi chargé des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation, en particulier pour intensifier les campagnes de mobilisation de fonds.
55. La stratégie institutionnelle en matière de partenariat a été l'un des produits majeurs de l'Initiative. Elle a comblé une grande lacune de l'architecture des politiques du PAM tout en favorisant une meilleure collaboration dans cinq domaines clés²⁵: les ressources, les connaissances, la politique et la gouvernance, la sensibilisation, et les capacités. Le financement du Centre de ressources en matière de partenariats a été essentiel à cet égard. En effet, il a fourni la dynamique permettant de diffuser les principaux messages de la stratégie dans le cadre d'un large éventail de cours de formation à l'intention du personnel et a apporté un appui direct pour mettre en place des relations efficaces.
56. Les changements organisationnels supplémentaires opérés en janvier 2015 ont renforcé l'importance que le PAM accorde à la conclusion de partenariats forts et efficaces à l'échelle mondiale. La création de la Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation a également offert un moyen de coordonner les activités de sensibilisation; l'une de ses premières réalisations a été l'établissement d'un nouveau cadre de sensibilisation du PAM. Ce cadre est un outil qui appuie les actions de sensibilisation à l'échelle mondiale ou dans des contextes particuliers au niveau national et régional, en exposant les positions et les messages institutionnels du PAM sur des questions clés. Il s'agit d'un document interne qui peut être utilisé de manière interactive avec des outils de sensibilisation plus spécialisés, de façon à aider à positionner le PAM avec efficacité et cohérence sur divers sujets relatifs à l'action humanitaire et au développement. Il permet au personnel de parler d'une seule voix lors de la présentation des positions et des avantages comparatifs du PAM, et de travailler avec les partenaires de l'organisation pour diffuser plus largement des messages communs.

²⁵ Tels que définis dans la stratégie institutionnelle en matière de partenariat.

4.3 Progrès accomplis à travers les résultats de gestion

57. La création d'une priorité de gestion relative aux partenariats a encouragé tous les responsables du PAM à se concentrer sur ce type de collaboration dans l'ensemble de leurs activités. Pour la première fois, les résultats escomptés en matière de partenariat et les indicateurs de performance clés associés ont été regroupés et suivis, et depuis 2014, ils sont communiqués dans les rapports annuels sur les résultats. Depuis 2013, le PAM suit les progrès accomplis dans l'application de la priorité de gestion relative aux partenariats en s'intéressant à quatre résultats de gestion et aux indicateurs de performance clés correspondants:

- Développement des partenariats opérationnels et stratégiques (résultat 2.1)
- Réalisation des objectifs des partenariats (résultat 2.2)
- Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies (résultat 2.3)
- Contribution à l'efficacité de la gouvernance du PAM (résultat 2.4)

58. Des progrès considérables ont été rapportés pour les quatre résultats de gestion en 2015. Les indicateurs suivis ont fait apparaître une augmentation nette et constante de l'efficacité de la collaboration du PAM avec ses partenaires, en particulier sur les points suivants:

- **Contributions du secteur privé.** Le PAM a dépassé sa cible et obtenu des contributions du secteur privé s'élevant à 94 millions de dollars en 2015, soit une augmentation de 45 pour cent par rapport aux 64,4 millions de dollars mobilisés en 2012²⁶.
- **Partenariats avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies.** En 2015, 90 pour cent des bureaux de pays du PAM ont participé à des partenariats dans les domaines de la sensibilisation et de la communication, de l'exécution des programmes, du conseil en matière de politiques, du transfert de connaissances et du suivi. Les principaux partenaires du PAM dans les pays sont la FAO, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).
- **Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire.** Des mécanismes de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire ont été instaurés dans 60 pour cent des bureaux de pays en 2015, contre 48 pour cent en 2014.
- **Satisfaction des usagers mesurée dans les enquêtes menées auprès des usagers des modules d'action groupée.** Les enquêtes auprès des usagers du module des télécommunications d'urgence²⁷ au Népal, en République centrafricaine et au Soudan du Sud ont fait apparaître un niveau global de satisfaction de 89 pour cent, soit 6 pour cent de plus qu'en 2014. Il ressort des 12 enquêtes menées auprès des usagers dans sept pays pour mesurer l'efficacité et l'efficience des activités du module de la logistique que 92 pour cent des personnes interrogées étaient satisfaites des services fournis, contre 84 pour cent en 2014. L'enquête annuelle de satisfaction des usagers concernant les 14 partenaires du module mondial de la sécurité alimentaire a montré que 88 pour cent

²⁶ Rapport annuel sur les résultats de 2013, par. 84.

²⁷ Le module des télécommunications d'urgence est un réseau d'organisations qui travaillent ensemble pour fournir des services communs de communications dans les situations de crise humanitaire.

des personnes interrogées jugeaient que l'appui apporté par le module aux programmes de sécurité alimentaire répondait aux attentes de leur organisation.

- **Respect des principes de partenariat.** Tous les deux ou trois ans, le PAM réalise auprès des ONG partenaires une enquête sur le respect des principes de partenariat. L'enquête de 2015 menée auprès de 30 ONG a permis de mesurer la performance du PAM en tant que partenaire, et ce au regard de 11 principes portant sur l'équité, la transparence, les résultats, la responsabilité et la complémentarité. Quelque 58 pour cent des personnes interrogées ont estimé que le PAM respectait ces principes fréquemment ou systématiquement, contre 56 pour cent en 2012.
- **Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet.** Ce résultat de gestion rend compte de l'application par le PAM d'indicateurs communs relatifs à la cohérence et à l'efficacité du système, pour lesquels une méthodologie a été établie en vue de suivre les progrès de la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet. En 2015, le PAM a rendu compte des résultats qu'il avait obtenus pour huit des neuf indicateurs communs relatifs à la mise en œuvre, et a dépassé les objectifs dans la plupart des cas. L'un des indicateurs communs de l'Examen quadriennal complet concerne l'utilisation dans tous les nouveaux projets du marqueur de l'égalité hommes-femmes mis au point par le Comité permanent interorganisations. Sur les 22 opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), et programmes de pays approuvés en 2015, 19 se sont vu attribuer le code 2a ou 2b. Cela témoigne des progrès importants réalisés par le PAM depuis 2012, année au cours de laquelle seulement 24 pour cent des projets étaient parvenus à obtenir l'un de ces deux codes.
- **Harmonisation des programmes de pays avec les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.** Tous les programmes de pays du PAM approuvés en 2014 et 2015 étaient conformes aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement établis pour les pays concernés.

4.4 Exemples de partenariat au PAM

59. **Partenaires fournisseurs de ressources – donateurs gouvernementaux.** Le PAM a cherché à renforcer les efforts de mobilisation de ressources auprès des donateurs gouvernementaux en assouplissant les financements et en les rendant plus prévisibles, en élargissant la base de donateurs et en améliorant ses projections de contributions:
- Le niveau des contributions préaffectées demeure problématique, mais depuis 2012 le PAM a négocié et signé un nombre croissant d'accords de partenariat stratégique qui ont assoupli les modalités de financement et facilité l'achat des vivres en temps voulu. Ces accords offrent la possibilité de mieux prévoir les ressources et de mettre en œuvre les opérations de manière plus efficiente.
 - De plus en plus de donateurs appuient les dispositifs de préfinancement du PAM et adaptent leurs systèmes d'établissement de rapports en conséquence, ce qui a permis d'accroître nettement l'efficacité et l'efficience des interventions de l'organisation.
60. **Gouvernements hôtes.** Le PAM a déployé des efforts particuliers pour promouvoir son triple rôle comme concepteur/exécutant, conseiller technique et pivot des savoir-faire mondiaux. À cette fin, des progrès ont été accomplis pour accroître et faciliter diverses contributions des gouvernements hôtes: depuis 2012, le soutien apporté au PAM par ces gouvernements a augmenté. Environ 70 pour cent des gouvernements hôtes fournissant des contributions comptent parmi les pays les moins avancés et les pays à faible revenu.

En 2014, les contributions des gouvernements hôtes ont enregistré un record historique, atteignant 210 millions de dollars.

61. **Organismes ayant leur siège à Rome.** Le PAM a pris toute une série de mesures pour améliorer la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome²⁸.

- Ensemble, les organismes ayant leur siège à Rome ont plaidé en faveur d'un ODD unique pour la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture durable dans le cadre du processus de l'après-2015. En outre, ils ont défini et priorisé des indicateurs relatifs au nouvel ODD 2, en soumettant une proposition conjointe portant sur 14 indicateurs et huit cibles.
- Le nombre de collaborations trilatérales et bilatérales entre ces organismes a augmenté de manière constante. En 2015, 86 pour cent des bureaux de pays du PAM ont collaboré avec au moins l'un des deux autres organismes: les trois organismes ont collaboré à 26 projets dans 21 pays, contre 11 projets dans 10 pays en 2012. En 2015, la FAO et le PAM ont collaboré à 120 projets dans 65 pays, et le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le PAM à 31 projets dans 24 pays. En 2012, on dénombrait 105 projets dans 58 pays avec la FAO, et 11 projets dans 10 pays avec le FIDA.

62. **Partenaires d'action.** Les partenariats avec les ONG jouent un rôle essentiel dans la capacité de mise en œuvre du PAM. Soixante-quinze pour cent des projets du PAM sont menés par des ONG, lesquelles donnent au PAM un accès inégalé aux populations touchées et une proximité sans équivalent avec ces dernières. Auparavant, l'unité chargée des ONG au Siège aidait les bureaux de pays à gérer les accords de partenariat sur le terrain et à organiser la consultation annuelle sur les partenariats. Depuis l'adoption de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat, l'unité a été renforcée, et ses activités sont devenues plus stratégiques:

- Un document de synthèse commandé en 2015 par l'Institut britannique de développement outre-mer a aidé à établir un plan de collaboration avec les ONG.
- Le PAM collabore avec les organismes apparentés des Nations Unies que sont le HCR et l'UNICEF pour harmoniser et simplifier les processus de partenariat avec les ONG.
- La consultation annuelle sur les partenariats est désormais organisée par la Directrice exécutive une année sur deux. En 2016, pour la première fois, le PAM a exploité les éléments d'information communiqués régulièrement par un groupe consultatif composé d'ONG partenaires pour définir un programme d'action répondant aux priorités des ONG.
 - Fin 2016, de nouvelles directives institutionnelles seront mises à disposition pour accomplir l'ensemble du cycle de gestion des partenariats avec les ONG. Ces directives fourniront aux bureaux de pays les outils dont ils ont besoin pour instaurer une collaboration de qualité dans la perspective du nouveau cadre de planification stratégique.
- Le PAM a lancé une initiative conjointe avec la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour investir dans le renforcement des capacités de sociétés nationales choisies pour leur position stratégique. Cette initiative éclairera les activités de renforcement des capacités menées avec les premiers intervenants locaux et nationaux.

²⁸ Pour plus d'informations, voir: "Collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome: Réaliser le Programme 2030" (WFP/EB.2/2016/4-D/Rev.1).

63. **Partenariats avec le secteur privé pour renforcer les capacités.** Le PAM recherche des moyens de déterminer la valeur monétaire des partenariats avec le secteur privé qui renforcent les capacités du PAM et génèrent des économies.
- Les connaissances acquises par le personnel du PAM en matière d'harmonisation des opérations utilisant des bons et de conclusion d'accords à long terme avec les fournisseurs de Sodexo ont permis de réduire de 60 à 80 pour cent les frais d'impression par pays, ce qui a abouti à des économies d'un montant de 3,6 millions de dollars en 2015.
 - Les connaissances dans le domaine de la gestion du parc automobile et de l'entretien des camions communiquées par Renault ont réduit les frais d'entretien par kilomètre de 40 pour cent dans quatre pays, soit une économie de 1,5 million de dollars en 2015.
64. Cette meilleure compréhension de la valeur procurée par les partenariats non générateurs de ressources permettra au PAM de prendre des décisions et des mesures plus éclairées sur les conditions à réunir et les modalités à adopter pour collaborer avec le secteur privé.
65. **Partenaires de mutualisation des savoirs.** Le PAM continue de collaborer avec un large éventail de partenaires de mutualisation des savoirs.
- La version finale d'un cadre général de ressources disponibles pour les programmes de repas scolaires sera élaborée d'ici au début de 2017, en partenariat avec le Centre d'excellence du PAM, la FAO, la Global Child Nutrition Foundation, le Partenariat pour le développement de l'enfant, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique et la Banque mondiale.
 - Depuis 2014, 36 programmes nationaux de repas scolaires ont été évalués en suivant l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation (SABER) élaborée conjointement par le Siège du PAM, la Banque mondiale et le Partenariat pour le développement de l'enfant.
66. **Partenaires de gouvernance.** Le PAM s'est employé à aider plus efficacement le Conseil d'administration à remplir ses fonctions de gouvernance. Il a notamment pris les mesures suivantes:
- mise en place de réunions sans papier, ce qui a permis de réduire les frais d'impression et de photocopie de plus de 60 pour cent;
 - développement des services numériques, pour faire bénéficier le Conseil des dernières innovations et de pratiques optimales;
 - diffusion sur le Web plus efficace des débats du Conseil d'administration pour permettre aux missions des États Membres et au personnel du PAM au Siège et sur le terrain de suivre les discussions;
 - amélioration du soutien apporté en matière de traduction à tous les prestataires de services linguistiques (traducteurs et interprètes) afin de leur donner accès à des ressources linguistiques et aux documents du Conseil dans toutes les langues officielles après alignement des différentes versions; et
 - renforcement des consultations informelles, ce qui a aidé le Secrétariat du Conseil à maintenir la durée des sessions officielles du Conseil à un niveau historiquement bas²⁹.

²⁹ L'année 2016 a été une exception s'agissant des consultations informelles du Conseil en raison du processus d'approbation de la feuille de route intégrée.

4.5 Défis et domaines appelant une attention accrue

67. Dans le cadre de son initiative visant à adapter sa structure organisationnelle à sa mission, le PAM a cherché à promouvoir une culture du changement en rapport avec les partenariats. Au niveau national, toutefois, les préférences du personnel d'encadrement des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires peuvent avoir une incidence considérable sur le type de partenariats créés, ce qui a eu pour conséquence que la plupart des partenariats conclus avec des ONG locales sont demeurés de type transactionnel. En outre, les partenariats mondiaux ne sont pas toujours pertinents sur le terrain, et les innovations introduites sur le terrain ne sont pas toujours exploitées dans les partenariats mondiaux.
68. De nombreux membres du personnel interrogés ont estimé que la stratégie institutionnelle en matière de partenariat était utile surtout pour l'encadrement et la direction, mais qu'elle ne répondait pas aux besoins du personnel hors encadrement sur le terrain. On trouve toutefois de nombreux exemples de nouveaux partenariats conformes aux principes énoncés dans la stratégie.
69. Les directives rédigées par le Centre de ressources en matière de partenariats ont été de grande qualité, mais nombre de personnes interrogées ne connaissaient pas ce centre et n'avaient pas accès aux directives détaillées.

4.6 Conclusions

70. Dans le cadre de l'Initiative, le PAM a cherché à promouvoir une culture du changement en rapport avec les partenariats. Les responsables du PAM sont de plus en plus conscients des avantages que présente la collaboration avec d'autres acteurs pour atteindre des buts communs. Cette culture grandissante du partenariat se manifeste également dans la collaboration instaurée par ces responsables entre les différentes divisions. Au niveau national, les préférences du personnel d'encadrement des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires peuvent avoir une incidence considérable sur le type de partenariats auxquels le PAM participe: la plupart des partenariats conclus avec des ONG locales sont de type transactionnel. En outre, les partenariats mondiaux ne sont pas toujours pertinents sur le terrain, et les innovations mises en place sur le terrain ne sont pas toujours exploitées dans les partenariats mondiaux.
71. D'aucuns craignent qu'au PAM, le terme "partenariat" ne perde de son importance en étant appliqué à toute interaction avec une ou plusieurs personnes ou entités. À l'avenir, le PAM doit se concentrer sur la mise en place de partenariats de qualité dans lesquels les avantages du travail en commun l'emportent clairement sur les coûts. Il s'agit là d'un élément essentiel de la définition des partenariats figurant dans la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat.
72. Cependant, la mise en place de partenariats de qualité exige de la confiance pour abandonner les relations qui n'offrent aucune valeur ajoutée et mettre en place des relations nouvelles ou différentes susceptibles de procurer des avantages. Cela demandera au PAM de prendre des décisions stratégiques pour choisir entre le renforcement des capacités de partenaires existants et la recherche d'autres partenaires disposant déjà des capacités requises. Le PAM est convaincu que la plupart de ses responsables sont mieux à même en 2016 de prendre les décisions nécessaires pour rechercher et préserver les partenariats de qualité que ses bénéficiaires méritent.

5 Objectif 4: Processus et systèmes

73. Cet objectif consiste à faire en sorte que le PAM dispose de processus et de systèmes efficaces qui favorisent une action optimale en ce qui concerne la conception et l'exécution de projets, la gestion des chaînes d'approvisionnement, l'acquisition et le partage de connaissances, et l'innovation.

5.1 Contexte

74. Dans le Cadre d'action de 2012, il est indiqué qu'un grand nombre de systèmes, d'initiatives et de processus nouveaux avaient été mis en place, mais qu'ils nécessitaient d'être révisés, rationalisés et intégrés pour améliorer leur efficacité, leur efficacité et leur transparence. Tous ces dispositifs visent à appuyer le principe selon lequel les décisions doivent être prises aussi près que possible du terrain.

5.2 Opérations menées au titre de l'Initiative

75. L'Initiative comportait deux phases distinctes:

- un vaste diagnostic axé sur les utilisateurs et un classement par ordre de priorité des principaux domaines à réviser pour améliorer les systèmes existants, processus appelé "examen des procédures opératoires";
- des investissements spécifiques pour améliorer les systèmes, les initiatives et les processus en place, conformément aux recommandations issues de cet examen.

5.2.a Examen des procédures opératoires

76. L'examen des procédures opératoires a consisté à étudier globalement les mesures nécessaires pour accroître la performance dans sept domaines prioritaires³⁰. Au lieu de décrire les flux de transactions à la recherche d'améliorations, il s'est appuyé sur l'expérience de centaines de membres du personnel du PAM afin de mettre en évidence les points à modifier. Les examinateurs ont notamment cherché à savoir si les problèmes étaient structurels, et appelaient une répartition différente des rôles pour certaines activités, ou stratégiques, et appelaient une amélioration des politiques ou un changement d'approche. Ils se sont également demandé si les problèmes étaient dus au fait que le personnel ne savait pas comment procéder ou au fait qu'il ne possédait pas les compétences requises ou n'avait pas reçu de formation. Parmi les mesures à mener en priorité figuraient l'élaboration de stratégies, de directives et de cours de formation, le développement des compétences, ainsi que la résolution des goulets d'étranglement dans les processus.

77. Le PAM a invité des agents de terrain à Rome et organisé des consultations régionales pour obtenir une participation la plus large possible. Il a été demandé aux participants d'examiner des procédures clés et de recommander des améliorations, notamment pour parvenir à une plus grande efficacité. Cela a permis de mettre en place un environnement très propice à l'examen, qui a conduit à de fortes attentes de la part des intervenants.

³⁰ Gestion du cycle des programmes, gestion et utilisation des ressources, examen et évaluation du suivi de la chaîne d'approvisionnement, administration, opérations de gestion des ressources humaines, et sécurité.

78. L'examen des procédures opératoires a donné lieu à plus de 150 propositions d'améliorations, qui ont été ramenées à 57 priorités d'action, dont quatre questions transversales.

5.2.b Investissements spécifiques

79. Le large éventail des changements proposés et la limitation des ressources disponibles ont fait qu'il n'était pas réaliste ni même possible d'appliquer toutes ces recommandations immédiatement. Diverses mesures ont été prises pour appliquer ou affiner les recommandations issues de l'examen:

- Dans un premier temps, une allocation d'un montant de 1,39 million de dollars a été approuvée en octobre 2013 pour prendre 14 mesures susceptibles de porter rapidement leurs fruits. Trois d'entre elles étaient issues de recommandations indépendantes découlant de l'examen des procédures opératoires et les 11 autres étaient des ensembles de mesures considérés par les responsables des processus comme des composantes importantes d'autres préconisations à plus long terme.
- En 2014, une allocation de 3,18 millions de dollars a été approuvée pour: i) actualiser les procédures d'approbation des projets; ii) rationaliser l'achat des biens et services; iii) intégrer davantage la gestion de la chaîne d'approvisionnement; iv) améliorer la gestion de la continuité des opérations; v) renforcer la gestion de la sécurité des systèmes; et vi) appuyer la gestion du cycle des projets.
- En juillet 2014, des crédits s'élevant à 1,51 million de dollars ont été alloués à huit mesures supplémentaires jugées susceptibles d'avoir les effets positifs les plus grands sur le terrain moyennant un investissement minimum.
- En 2015, un important investissement d'un montant de 8,9 millions de dollars a été consenti au titre de l'Initiative afin d'élaborer et de mettre en service une plateforme interne pour les transferts de type monétaire.
- Entre 2014 et 2016, un budget de 0,94 million de dollars a été alloué pour examiner les possibilités de mise en place d'un centre de services et déterminer les gains d'efficacité possibles au PAM concernant les coûts d'appui autres que les dépenses salariales. Ce travail a été élargi par la suite pour englober une réorganisation des processus³¹.

80. Les recommandations issues de l'examen des procédures opératoires ont influé sur la sélection des domaines à traiter en priorité en 2015 et 2016 pour mener à bien l'Initiative. Certaines recommandations ont également été abordées dans le cadre d'autres grandes initiatives telles que l'examen du cadre de financement, la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement et l'élaboration des plans stratégiques de pays.

³¹ En 2016, la recherche de l'excellence en matière de coûts a également bénéficié d'une dotation de 3 millions de dollars en sus des investissements réalisés au titre de l'Initiative.

81. Sur les 57 recommandations, 30 ont reçu des fonds au titre de l'Initiative, mais 52 (plus de 90 pour cent) ont été appliquées en tout ou partie. Exemples:

- les sept recommandations sur la gestion du cycle des programmes ont été financées et appliquées (**voir la section 6**), ce qui a permis, par exemple, d'appuyer la planification stratégique par pays et des cours de formation importants sur des compétences liées aux programmes;
- les six recommandations sur le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation ont été financées et appliquées (**voir les sections 7 à 9**), ce qui a permis, notamment, d'appuyer les efforts entrepris pour améliorer la gestion et le suivi de la performance;
 - les sept recommandations relatives à la chaîne d'approvisionnement du PAM ont été appliquées – l'une d'elles a été financée séparément de l'Initiative (**voir la section 5.3.b**);
- seules cinq des 14 recommandations consacrées à la gestion des ressources ont été financées, mais 11 ont été entièrement ou partiellement appliquées (**voir les sections 7 à 9**), ce qui a permis, entre autres, d'appuyer l'examen du cadre de financement;
- trois des quatre questions transversales ont été financées et entièrement ou partiellement appliquées (**voir la section 5.3.c**);
 - les six recommandations concernant l'administration ont été appliquées sans recourir aux fonds alloués au titre de l'Initiative, les responsables ayant réaffecté des ressources ou obtenu d'autres financements (**voir la section 5.3.d**);
- seules deux des cinq recommandations portant sur les opérations de gestion des ressources humaines ont été financées, mais toutes les cinq ont été entièrement ou partiellement appliquées (**voir la section 3**), ce qui a conduit, par exemple, à la réalisation d'activités en faveur de l'excellence en matière de coûts; et
- seule l'une des huit recommandations sur la sécurité ont été financées, mais sept ont été entièrement ou partiellement appliquées (**voir la section 5.3.e**).

5.3 Investissements relatifs à l'examen des procédures opératoires

5.3.a Inventaire des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

82. De nombreuses mesures découlant de l'examen des procédures opératoires sont décrites dans les sections du rapport consacrées à d'autres objectifs de l'Initiative. On trouvera donc à l'annexe B l'inventaire des 57 mesures recommandées dans le cadre de cet examen. Les éléments suivants sont fournis pour chaque recommandation:

- la description de la recommandation;
- l'impact probable;
- la fourniture éventuelle d'un financement au titre de l'Initiative;
- une conclusion générale sur l'état d'avancement de l'application de la recommandation;

- des références croisées associées aux propositions d'investissement formulées au titre de l'initiative sont indiquées à l'annexe A, qui répertorie les résultats obtenus à ce jour pour chaque investissement;
 - un bref commentaire lorsque la mesure a été prise sans fonds alloué au titre de l'Initiative.
83. Les trois investissements choisis par les consultants externes portent sur des questions soulevées lors de l'examen des procédures opératoires. Ces investissements sont décrits en détail à l'annexe C.

5.3.b Gestion de la chaîne d'approvisionnement

84. Ces deux dernières années, le PAM a procédé à une réorientation majeure en faveur de l'intégration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En novembre 2015, le PAM a créé la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement pour renforcer cette approche et accorder une priorité stratégique aux opérations relatives à la chaîne d'approvisionnement mondiale que sont la planification, la sélection des fournisseurs et les livraisons. Ainsi, le PAM a consenti des investissements ciblés pour optimiser ses pratiques d'achat, ce qui a donné lieu à des économies substantielles.
- Les achats de produits alimentaires effectués par le PAM lui ont permis de réaliser 30 millions d'économies en 2015 et 77 millions de dollars depuis 2013, soit 3 pour cent de ses achats annuels en moyenne. Pour y parvenir, il a employé divers moyens: il a procédé à des achats saisonniers, en achetant après la récolte lorsque les produits alimentaires sont disponibles en grandes quantités et que les prix sont bas; il a utilisé des outils plus efficaces d'analyse des marchés pour acheter de grandes quantités de produits alimentaires au meilleur prix lorsque les marchés sont favorables; et il a eu recours aux modalités contractuelles les mieux adaptées telles que les accords de fourniture de produits alimentaires afin d'obtenir des remises pour les achats en vrac.
 - Le PAM a également économisé 9 millions de dollars sur les achats de biens et de services en analysant les principaux postes de dépenses et en utilisant les connaissances les plus pointues sur les marchés pour trouver comment mieux tirer parti de son pouvoir d'achat au niveau mondial. Les achats de kérosène ont représenté 120 millions de dollars en 2015; le PAM a donc lancé deux appels d'offres qui lui ont permis d'économiser 5 pour cent sur ses achats.
85. L'examen externe de l'investissement de 1 236 millions de dollars consacré au renforcement de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement (voir l'annexe C pour plus d'informations) a attiré l'attention sur un large éventail de réalisations, notamment:
- l'amélioration de la collaboration entre les fonctions essentielles et les niveaux institutionnels à travers la mise en place de groupes de travail chargés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour toutes les situations d'urgence de grande ampleur;
 - l'élaboration de nouveaux outils de planification et d'optimisation qui ont permis d'obtenir une vue de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a aidé le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays à concevoir des plans et des réseaux d'approvisionnement au moindre coût, de réduire les dépenses et d'atténuer les risques;

- la création de tableaux de bord de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour toutes les opérations de niveau 3, conjuguée à des compétences d'analyse de plus haut niveau; et
- la réalisation d'une économie de 20 millions de dollars rien qu'en 2015 grâce à l'analyse approfondie de la chaîne d'approvisionnement et à l'optimisation des réseaux dans les situations d'urgence de niveau 3; et l'utilisation d'un nouvel outil de planification ("Optimus"), qui continue de dégager tous les mois des économies s'élevant à 1,12 million de dollars dans quatre bureaux de pays.

86. L'examen a également permis de déterminer les domaines appelant des améliorations:

- la nécessité de mener à bien l'intégration en cours des achats et des expéditions. Dans un premier temps, le PAM a placé ces deux services sous la responsabilité d'un seul chef;
- la nécessité d'améliorer la gestion des données et de remédier au manque de données sur les économies réalisées et la réduction des délais de livraison; et
- le manque de ressources pour faire adopter cette approche dans l'ensemble de l'organisation et donner plus d'autonomie aux bureaux de pays en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

5.3.c Questions transversales

87. Le PAM a pris des mesures pour traiter trois des quatre questions transversales mises en évidence lors de la première phase de l'examen des procédures opératoires:

- dans la perspective de l'amélioration de la gestion des informations et des connaissances, les activités ont commencé dans le cadre d'un projet d'investissement de 2016 consacré à l'élaboration d'une stratégie complète de gestion des connaissances;
- en janvier 2014, le PAM a créé une Division de l'innovation et de la gestion du changement pour remédier au manque de coordination, de hiérarchisation des priorités et d'harmonisation des approches dans le cadre de la mise en œuvre des nouvelles initiatives (voir la section 10 pour plus d'informations sur l'approche adoptée lors de l'Initiative); et
- le PAM a pris diverses mesures pour améliorer la reddition de comptes. Il serait toutefois possible de faire plus dans ce domaine, en particulier en ce qui concerne l'établissement de rapports périodiques et l'obligation de rendre compte des résultats des investissements.

5.3.d Administration

88. Toutes les recommandations concernant l'amélioration de l'administration ont été appliquées sans recourir aux fonds alloués au titre de l'Initiative. Exemples:

- le PAM a défini une orientation stratégique claire pour l'administration et créé des postes de fonctionnaires régionaux pour renforcer l'appui apporté aux bureaux de pays;
- le PAM a renforcé l'appui technique fourni aux bureaux de pays en faisant de l'ingénierie un service institutionnel essentiel;
- la réponse administrative dans les situations d'urgence a été renforcée, comme on l'a vu lors de la riposte au virus Ebola;

- de nouvelles normes d'hébergement ont été mises en place, et le PAM a modernisé 32 résidences (près de la moitié de l'ensemble du réseau) dans six pays, de façon à accueillir convenablement le personnel du PAM travaillant dans des lieux d'affectation isolés et difficiles;
- une stratégie d'acquisition de bureaux est en place, et des projets d'investissement sont en cours de financement au moyen du nouveau Mécanisme de budgétisation des investissements sur la base d'appels d'offres lancés par les bureaux de pays;
- le PAM a mis en place des modalités d'organisation des voyages comprenant l'émission d'un contrat mondial de voyage qui permet d'obtenir des billets 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7; et
- les modifications apportées à la politique en matière de voyage par la Directrice exécutive en 2012 ont permis de réduire les coûts d'appui mondiaux. Les économies réalisées entre 2013 et la fin de 2015 grâce à l'introduction de l'allocation mensuelle de subsistance dans les bureaux de terrain sont estimées à 12,9 millions de dollars. Un montant supplémentaire de 10 millions de dollars a été économisé sur la même période en raison de la réduction de la somme forfaitaire accordée pour les voyages autorisés du personnel.

5.3.e Sécurité

89. Dans le domaine de la sécurité, le PAM a défini des dispositions de budgétisation plus favorables afin de mettre en place des mesures de sécurité efficaces et d'obtenir les ressources correspondantes pour tous les projets opérationnels. La gestion des risques de sécurité est à présent une partie intégrante des cycles de projet et permet au PAM de prendre des décisions éclairées concernant les dépenses liées à la sécurité. Le PAM a également renforcé l'approche et la fréquence de ses missions d'assistance à la sécurité pour faciliter la mise en œuvre de la gestion des risques de sécurité dans les bureaux de terrain.

5.4 Progrès accomplis à travers les résultats de gestion

90. Depuis 2013, le PAM suit les progrès accomplis dans l'application de la priorité de gestion relative aux processus et systèmes en s'intéressant à quatre résultats de gestion et aux indicateurs de performance clés correspondants:

- Conception de programmes de grande qualité, approuvés en temps voulu (résultat 3.1)
- Chaîne d'approvisionnement efficace permettant de livrer rapidement l'assistance alimentaire (résultat 3.2)
- Rationalisation et efficacité des processus et des systèmes (résultat 3.3)
- Plateformes favorisant l'apprentissage, le partage et l'innovation (résultat 3.4)

91. Dans le rapport annuel sur les résultats de 2015, le PAM faisait état de progrès importants dans la réalisation des résultats de gestion 3.1 et 3.4, et de progrès modérés pour le résultat de gestion 3.3. Cela étant, les données disponibles relatives aux indicateurs de performance clés étaient insuffisantes pour mesurer l'état d'avancement de la réalisation de ce dernier (Rationalisation et efficacité des processus et des systèmes). Au cours des années précédentes, le PAM avait communiqué un indicateur de performance clé mesurant les progrès accomplis dans la mise en œuvre des axes de travail de l'Initiative, mais toutes les activités concernées se sont terminées en 2014. Dans le rapport annuel sur les résultats de 2015, il était indiqué qu'au fil de l'évolution

de son cadre de financement, le PAM prévoyait de suivre et de surveiller les dépenses supportées au titre de diverses procédures opératoires afin de gérer plus efficacement les coûts.

92. Les points saillants mis en évidence dans les rapports annuels sur les résultats en matière de gestion de la performance sont notamment les suivants:

- les délais de livraison ont été améliorés de manière continue grâce aux achats anticipés et aux dispositifs de préfinancement;
- le PAM a atteint son objectif consistant à commencer les distributions de vivres dans les trois jours suivant le début d'une situation d'urgence soudaine pendant la période 2013-2015; et
- des progrès supplémentaires ont été faits dans l'établissement de valeurs de référence et de valeurs cibles pour les indicateurs d'effet direct dans les trois mois suivant le début d'une opération. À la fin de 2015, les valeurs de référence et les valeurs cibles avaient été déterminées pour 75 pour cent des indicateurs d'effet direct de projets actifs. Bien qu'il n'ait pas été possible d'établir des valeurs de référence pour tous les indicateurs, ce pourcentage constitue une amélioration par rapport aux 65 pour cent de 2014.

5.5 *Autres investissements ayant renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative*

93. L'examen des procédures opératoires n'a pas porté sur les modifications apportées aux systèmes et processus du PAM qui étaient déjà planifiés ou en cours. Deux grandes évolutions ont permis d'améliorer les systèmes et processus du PAM:

- **La mise en œuvre du nouveau Système d'appui à la gestion logistique (LESS).** Pour la première fois, le système LESS offre au PAM une visibilité en temps réel de tous ses vivres, y compris les aliments nutritifs spéciaux, dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Le système est entièrement intégré à WINGS, et la visibilité qu'il offre de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement a permis d'améliorer la gestion et la planification des vivres et de faciliter les décisions relatives aux opérations. Il renforce également la transparence, la reddition de comptes et les contrôles internes. Parmi les gains d'efficacité associés au système LESS figure la réduction de moitié du délai nécessaire pour traiter les factures complexes de transport. Le système aidera en outre le PAM à éviter les pertes de produits alimentaires, en particulier de produits nutritionnels spéciaux assortis d'une date de péremption.
- **L'amélioration de la préparation du PAM aux situations d'urgence** grâce au Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) financé au moyen de fonds d'affectation spéciale. Ce programme consistait en un large éventail de mesures touchant tous les aspects de l'approche suivie par le PAM en matière de préparation aux situations d'urgence. Des évaluations indépendantes ont confirmé que *"[L]es investissements que le PAM a consacrés à la préparation et à l'intervention en cas de crise par l'intermédiaire du PREP et des modules dirigés ou codirigés par lui ont été très pertinents. Ils ont permis d'obtenir des résultats positifs, en particulier face aux situations d'urgence de niveau 3. [Cependant, ils ont parfois eu] des conséquences imprévues pour les situations d'urgence chroniques de moindre gravité et insuffisamment financées."*

5.6 Défis et domaines appelant une attention accrue

94. La phase de diagnostic de l'examen des procédures opératoires a suscité beaucoup d'enthousiasme parmi les membres du personnel qui ont pris part au processus, mais elle a aussi suscité de fortes attentes. De nombreux agents ont exprimé leur déception au sujet du rythme de la mise en œuvre, et la communication sur la suite donnée aux recommandations issues de l'examen a été insuffisante. Le présent rapport constitue le premier inventaire fait par le PAM des mesures découlant de l'examen des procédures opératoires. Il semble indiquer que cet examen a permis de déterminer les mesures nécessaires pour améliorer les procédures opératoires et les systèmes du PAM, et ce plus efficacement que beaucoup de membres du personnel ne le pensent.
95. Les entretiens avec les directeurs de pays et les directeurs régionaux confirment que le PAM a fait de nets progrès dans le renforcement de ses systèmes et processus. L'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET), en particulier, influe considérablement sur les capacités et les moyens dont ces bureaux disposent en matière de suivi et d'évaluation. Certains directeurs de pays ont toutefois estimé que les systèmes étaient souvent mis en œuvre de manière "descendante", depuis le Siège, et souligné que ces systèmes ne "communiquaient" pas entre eux, ce qui compliquait leur intégration et leur utilisation. En outre, les bureaux de pays n'ont pas les capacités nécessaires pour mettre en œuvre de nouveaux systèmes et de nouvelles initiatives de changement, et doivent souvent solliciter l'aide des bureaux régionaux.
96. D'autres directeurs de pays ont soulevé des problèmes de connectivité, qui les ont freinés dans l'utilisation de systèmes institutionnels tels que le système LESS et le système de gestion des opérations en espèces (SCOPE). Les directeurs en poste dans des pays à revenu intermédiaire ont noté que la plupart des évolutions récentes apportées aux systèmes institutionnels n'étaient pas directement pertinentes pour leur travail.
97. Le PAM manque d'indicateurs de performance fiables pour mesurer l'efficacité de ses systèmes et processus à l'échelle institutionnelle: il s'agit là d'une lacune majeure de la mesure de la performance qui doit être comblée. On espère que le cadre de financement aidera le PAM à suivre et à surveiller plus efficacement les dépenses associées aux diverses procédures opératoires, mais cela n'est pas encore le cas.

5.7 Conclusion

98. De nombreuses mesures prises pour adapter les systèmes et les processus du PAM à sa mission peuvent être rattachées à l'important travail de diagnostic mené au titre de l'examen des procédures opératoires et aux problèmes soulevés à cette occasion. Certains changements essentiels (ceux découlant du système LESS et du programme PREP) n'ont pas été pris en compte dans ce diagnostic, mais ils sont tout aussi importants pour faire en sorte que le PAM soit adapté à sa mission en 2017.
99. Pour la période 2015-2019, les responsables du PAM ont estimé à 87 millions de dollars les économies effectives et potentielles découlant des modifications apportées aux systèmes et processus à la suite de l'examen des procédures opératoires. Ces économies devront toutefois être confirmées à mesure que les changements systémiques seront instaurés au cours des trois prochaines années.

6 Objectif 5: Programmes

100. Cet objectif consiste à faire en sorte que le PAM dispose de programmes qui permettent d'intervenir de manière efficace et efficiente auprès des personnes auxquelles il vient en aide et de renforcer les capacités existantes.

6.1 Contexte

101. Dans le Cadre d'action de 2012, il est noté que le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire a nécessité d'élargir l'éventail des activités du PAM. Le PAM a mis en place plusieurs outils nouveaux pour effectuer cette transition, mais ces outils n'ont pas toujours été en phase avec les besoins recensés ni intégrés de manière cohérente dans les opérations et les processus.

102. Dans le même temps, l'importance accrue accordée à l'obligation redditionnelle du fait de la raréfaction des ressources a entraîné une augmentation des pressions exercées par les donateurs désireux de voir des résultats. Ces pressions ont poussé le PAM à renforcer le suivi et l'évaluation ainsi que la communication des informations concernant les projets. En interne, les parties prenantes ont demandé davantage d'informations pour gérer les activités du PAM plus efficacement.

103. Sur le plan opérationnel, le PAM a dû continuer de gérer ses activités en cours tout en diversifiant ses travaux et en élaborant les outils et les capacités à mettre en place pour faire face à l'aggravation des situations d'urgence, à l'importance grandissante prise par les transferts sous forme d'espèces et de bons et au nécessaire changement d'approche dans les interventions menées à la suite des crises et dans les contextes autres que les situations d'urgence.

104. *Les quatre évaluations stratégiques sur la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire (mai 2012) soulignaient la nécessité pour le PAM d'apporter des ajustements à ses approches-programmes, en particulier à la suite des crises et dans les contextes autres que les situations d'urgence. Le contexte évolutif et complexe dans lequel le PAM opérait a aussi renforcé l'importance pour ce dernier d'être capable de s'adapter et d'intervenir avec souplesse. Dans l'évaluation consacrée à la façon dont les bureaux de pays s'adaptent au changement climatique, en particulier, il était indiqué que "le processus en cours était probablement la réforme stratégique la plus importante opérée depuis la création du PAM, car elle touchait pratiquement tous les aspects de la démarche suivie par le PAM et de ses opérations, avec des implications allant au-delà de la simple modification d'approches existantes ou l'ajout d'un petit nombre d'outils nouveaux".*

6.2 Opérations menées au titre de l'Initiative

105. La priorité de gestion relative aux programmes a reçu une part des investissements ponctuels initiaux réalisés au titre de l'Initiative relativement faible au vu du rôle que devait jouer cette priorité dans l'accent mis sur les bénéficiaires. Cela tient au fait qu'un grand nombre de modifications apportées aux politiques et aux programmes durant cette période ont été financées par des ressources extrabudgétaires. Les mesures directes et les investissements ponctuels menés initialement au titre de l'Initiative au cours de la période 2013-2014 ont été consacrés aux points suivants:

- le renforcement de l'importance de l'élaboration de politiques et de programmes efficaces **en créant une Division des politiques et des programmes** unique;

- **la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2014-2017** dans le cadre de consultations avec les directeurs régionaux et les directeurs de pays destinées à élaborer des recommandations préconisant des investissements aux niveaux régional et national. Les lacunes dans la réalisation des Objectifs stratégiques ont été évaluées, et 40 recommandations appelant des mesures, des investissements, des économies et une amélioration des processus ont été formulées. Une seconde phase a porté sur la coordination avec les autres processus de changement, la prise en compte des recommandations approuvées durant l'élaboration du Plan de gestion pour 2014-2016 et les investissements nécessaires pour appuyer un Groupe de référence de l'Examen quadriennal complet;
 - **le renforcement et l'optimisation de la qualité de la conception des programmes et des procédures de description des projets dans le cadre de l'examen des procédures opératoires**, grâce à l'instauration du processus stratégique d'examen des programmes et du processus électronique d'examen des programmes, processus qui ont permis d'améliorer la qualité de la conception des projets et celle de leurs descriptifs tout en écourtant le processus d'approbation et en réduisant les ressources nécessaires; et
 - **l'amélioration de la compréhension du Plan stratégique pour 2014-2017 par le personnel**, grâce à la mise au point de nouveaux outils permettant aux membres du personnel de communiquer plus efficacement, qu'ils s'adressent aux médias, aux gouvernements donateurs, aux partenaires, aux bénéficiaires ou à d'autres agents.
106. Une plus grande proportion des ressources prévues au titre l'Initiative a été fournie en 2015-2016 en respectant les domaines prioritaires adoptés en mai 2015:
- **pour améliorer la planification stratégique par pays** et élargir la réserve d'appui technique associée, considérée comme l'un des éléments essentiels du nouveau processus de planification stratégique dans le cadre du domaine prioritaire relatif aux processus de conception des programmes, aux plateformes et aux systèmes. Il s'agit là d'un domaine clé de la feuille de route intégrée;
 - **pour contribuer à mettre en place de nouveaux domaines d'activité comme la protection sociale tenant compte de la nutrition afin d'appuyer** l'élaboration de directives de programmation essentielles ainsi que le transfert de connaissances et les capacités dans le cadre du domaine prioritaire relatif à la nutrition, et à la suite de la création d'une nouvelle Division de la nutrition; et
 - pour lancer une nouvelle campagne destinée à **valoriser l'image et développer la stratégie de marque du PAM** tout en modernisant le site Web public de l'organisation.
107. L'appui au titre de l'Initiative a aussi été fourni dans le cadre des priorités de gestion relatives aux processus et systèmes et aux ressources humaines pour soutenir le développement continu des transferts de type monétaire (8,9 millions de dollars), et pour que la formation institutionnelle et pluridisciplinaire destinée à renforcer les compétences et les capacités du personnel de terrain serve à exploiter au mieux ce type de transfert (1,8 million de dollars).
108. Certaines des principales réalisations obtenues grâce à ces investissements sont indiquées ci-après.

6.2.a Feuille de route intégrée – stratégie du PAM et plans stratégiques de pays

109. Le Plan stratégique pour 2017-2021 fait concorder les activités du PAM avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier avec les ODD 2 et 17, et permet au PAM d'élaborer des plans liés à la stratégie et aux programmes qui répondent mieux et de manière moins fragmentée aux besoins des pays. La mise en œuvre du Plan stratégique sera adaptée aux contextes, capacités et partenariats locaux dans chaque pays d'intervention du PAM au moyen de plans stratégiques de pays (PSP).
110. La planification stratégique par pays consiste en un examen stratégique qui sert à élaborer le PSP, lequel définit toutes les activités du PAM dans un pays pour cinq ans. Les PSP sont donc l'application concrète du Plan stratégique du PAM, et seront alignés sur les priorités des pays pour aider ces derniers à progresser vers l'élimination de la faim en cherchant à obtenir des effets directs stratégiques convenus d'un commun accord.
111. L'Initiative a permis d'aider directement 18 bureaux de pays à faciliter la réalisation de l'examen stratégique prévu dans le cadre de la nouvelle approche, ce qui a conduit à l'établissement d'un PSP pour neuf d'entre eux. L'examen stratégique, qui est appuyé par le PAM et qui relève de la responsabilité du gouvernement concerné, est conduit de manière indépendante de sorte que le gouvernement en question et les partenaires clés s'entendent sur les défis, les lacunes et les mesures prioritaires à traiter pour éradiquer la faim. La planification stratégique par pays est organisée autour d'effets directs stratégiques que le PAM, les gouvernements et les partenaires contribueront à obtenir. Cette approche resserre la collaboration avec le gouvernement et d'autres acteurs, fait converger les efforts vers des buts communs et offre au PAM de nouvelles possibilités d'étendre son appui pour renforcer les capacités et les moyens d'action à l'échelle nationale.

6.2.b Nutrition

112. L'investissement réalisé en matière de nutrition au titre de l'Initiative a aidé la nouvelle Division de la nutrition, créée en 2015, à veiller à ce que les priorités relatives à la nutrition soient prises en compte dans les nouveaux plans stratégiques de pays. Les instruments d'évaluation et d'analyse de situation élaborés par cette division et les partenaires du PAM, tels que les outils destinés à combler le déficit en nutriments et à calculer le coût du régime alimentaire, ont contribué à éclairer et à guider les stratégies de pays.
- L'outil destiné à combler le déficit en nutriments est un instrument d'évaluation élaboré par le PAM, qui utilise des données secondaires pour déterminer les lacunes et les obstacles à surmonter pour parvenir à une nutrition adéquate. L'analyse combine des données sur les marchés, les pratiques alimentaires locales et la malnutrition pour trouver les moyens d'aboutir à un régime alimentaire plus nutritif.
 - L'outil destiné à calculer le coût du régime alimentaire a été élaboré par Save the Children pour aider à évaluer le coût d'un régime alimentaire minimal acceptable répondant à tous les besoins en nutriments.

6.2.c Amélioration des compétences du personnel liées aux programmes

113. En 2013, l'examen des procédures opératoires a mis en évidence le besoin impérieux de renforcer les capacités techniques et opérationnelles du personnel chargé des politiques liées aux programmes³². En réponse à la recommandation issue de l'examen, le PAM a mené une évaluation des besoins d'apprentissage à l'échelle mondiale portant sur l'ensemble des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Les résultats ont fait apparaître qu'il était nécessaire de renforcer les capacités du personnel dans un grand nombre de domaines relatifs tout à la fois aux connaissances et aux compétences, ainsi que sur des questions générales et techniques liées aux programmes.
114. Partant des constatations issues de l'évaluation et avec des fonds alloués au titre de l'Initiative, le PAM a créé le "Parcours d'apprentissage complet du PAM: Investir dans l'excellence des programmes", qui est un programme d'apprentissage combiné destiné aux responsables de programmes du PAM. Le but est d'aider les membres du personnel à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour progresser plus rapidement vers l'élimination de la faim, en concevant et en mettant en œuvre des programmes plus efficaces. Plus de 200 membres du personnel de toutes les régions ont participé au Parcours d'apprentissage complet, notamment 24 directeurs de pays et directeurs de pays adjoints, 131 responsables de programmes et d'autres fonctionnaires principaux chargés des politiques liées aux programmes (y compris des administrateurs recrutés sur le plan national) et 46 futurs responsables de programmes (aux niveaux P-2 et P-3, y compris des administrateurs recrutés sur le plan national).

6.2.d Transferts de type monétaire

115. L'utilisation accrue des transferts de type monétaire assure une souplesse et un accès que ne permet pas l'assistance alimentaire traditionnelle, et place les bénéficiaires au centre de l'action du PAM en leur offrant la possibilité de choisir leurs produits alimentaires en fonction de leurs préférences. Des systèmes et des outils ont été mis au point pour améliorer les programmes de transferts de type monétaire et favoriser la mise en place de processus plus efficaces. Les initiatives suivantes ont notamment été menées:
- développement des capacités en matière de transferts de type monétaire dans le cadre de formations institutionnelles pluridisciplinaires;
 - rédaction d'un manuel consacré aux transferts de type monétaire (mars 2015) mis à la disposition de l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire pour soutenir l'élaboration de normes relatives aux programmes utilisant des espèces;
 - renforcement des partenariats public-privé par l'intermédiaire de systèmes communs d'assistance sous forme monétaire, élaborés aux côtés de 15 partenaires (au Liban, en Jordanie et dans l'État de Palestine);
 - élaboration d'une boîte à outils de suivi de l'assistance fournie sous forme monétaire et définition des conditions minimales à remplir pour en bénéficier (avril 2016);
 - mise en place d'une plateforme institutionnelle (SCOPE) destinée aux transferts de type monétaire dans le but de fournir aux bureaux de pays des outils et des services

³² Cette préconisation est l'une des sept recommandations concernant la gestion du cycle des programmes (voir l'annexe B).

permettant de transposer les transferts de type monétaire à plus grande échelle de manière efficiente et efficace; et

- élaboration de l'outil de calcul de la valeur oméga destiné à faciliter l'examen du coût d'une opération par rapport aux produits et effets directs obtenus.

6.3 Progrès accomplis à travers les résultats de gestion

116. Depuis 2013, le PAM suit les progrès accomplis dans l'application de la priorité de gestion relative aux programmes en s'intéressant à quatre résultats de gestion et aux indicateurs de performance clés correspondants:

- Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles (résultat 4.1)
- Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales (résultat 4.2)
- Capitalisation de l'expérience et généralisation des innovations (résultat 4.3)
- Communication efficace des résultats des programmes et campagne de mobilisation (résultat 4.4)

117. Le rapport annuel sur les résultats de 2015 faisait état de progrès importants dans la réalisation de trois des quatre résultats de gestion. Le PAM n'a pas été en mesure de suivre la mise en œuvre du résultat 4.2 au moyen de l'indicateur prévu pour le développement des capacités dans le cadre de l'Examen quadriennal complet parce que ses systèmes financiers ne séparaient pas développement et augmentation des capacités, cette dernière rubrique concernant essentiellement l'accroissement de la capacité logistique du PAM. Ce problème devra être abordé en 2017 à l'issue de l'examen du cadre de financement.

118. Les points saillants mis en évidence dans les rapports annuels sur les résultats en matière de gestion de la performance sont notamment les suivants:

- Adoption d'un nouveau cadre de résultats institutionnels plus efficace associé au Plan stratégique pour 2014-2017 approuvé par le Conseil en octobre 2013.
- **Progression ou stabilité des indicateurs d'effet direct.** Dans les opérations achevées ou en cours, 61 pour cent des valeurs communiquées pour les indicateurs d'effet direct étaient en progression ou stables en 2015, un chiffre conforme quoique légèrement inférieur à celui enregistré en 2014 (69 pour cent).
- **Les investissements réalisés en 2014 au titre de l'Initiative dans 25 bureaux de pays répartis dans toutes les régions** ont aidé ces bureaux à transposer à plus grande échelle la mesure des effets directs relatifs à la sécurité alimentaire. Le but était de comparer la sécurité alimentaire des bénéficiaires à celle de groupes de non-bénéficiaires en menant des enquêtes de référence et en renforçant les capacités du personnel du PAM en matière de suivi des effets directs.

- **Problématique hommes-femmes.** Le PAM dépasse désormais les valeurs cibles indiquées dans le Cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes³³ pour sept des 15 indicateurs, niveau à peine inférieur à la cible de 50 pour cent fixée, et les a atteintes pour cinq autres. Des plans ont été mis en œuvre pour atteindre les trois restants, mais il est peu probable que le PAM parvienne à la parité hommes-femmes préconisée par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes d'ici à la date butoir de 2017.
- **Mécanismes de réclamation et de remontée de l'information.** Conformément à l'engagement pris par le PAM de mieux rendre compte de son action aux populations qu'il sert en créant des mécanismes efficaces de réclamation et de remontée de l'information, 66 pour cent des bureaux de pays ont signalé que de tels systèmes avaient été mis en place en 2015, contre 49 pour cent en 2014.
- **La cible visée pour les évaluations devant être gérées par le Bureau de l'évaluation** a été dépassée au cours des deux dernières années.
- **Des initiatives visant à tirer des enseignements de l'expérience ont été menées pour toutes les situations d'urgence de niveau 3;** et
- **Les contacts avec les médias ont été développés de manière continue.** En 2015, les activités du PAM ont été mentionnées dans 116 000 séquences d'actualité, contre 45 000 en 2012, et la présence en ligne a aussi été considérablement renforcée.

6.4 Autres investissements ayant renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative

119. Depuis 2012, le PAM a fait de nets progrès dans la consolidation de sa transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire au moyen d'un large éventail de mesures financées en dehors de l'Initiative mais conforme avec les objectifs de celle-ci.

- **Le PAM a élaboré quatre politiques majeures:** la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition³⁴; la politique relative au rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition³⁵; la politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire³⁶; et la politique en matière de changement climatique³⁷.

³³ Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sert de référence pour évaluer les progrès de la transformation des relations hommes-femmes, et permet de déterminer si les "approches" suivies par le PAM "atteignent" ou "dépassent" les 15 indicateurs de performance du cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes.

³⁴ WFP/EB.A/2015/5-C.

³⁵ WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

³⁶ WFP/EB.A/2015/5-D.

³⁷ Pour approbation à la première session ordinaire du Conseil d'administration de 2017.

- **L'analyse et la cartographie de la vulnérabilité** continuent de procurer des informations relatives à la sécurité alimentaire sur le terrain qui sont utiles aux décideurs et aux agents d'exécution appartenant ou non au personnel du PAM. Les nouvelles technologies de l'information sont en plus en plus souvent utilisées pour augmenter la couverture, la fréquence et l'efficacité des activités conjointes de suivi et d'évaluation. Parmi les dernières évolutions figure l'expérimentation réussie de l'**outil d'évaluation des situations d'urgence en 72 heures** qui s'appuie sur des méthodes innovantes de collecte de données, d'imagerie satellite et de télédétection pour évaluer les besoins d'intervention immédiate après une catastrophe soudaine.
- **Les nouveaux outils d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile** fournissent des informations en temps réel aux responsables sur le terrain, et leur permettent d'adapter plus rapidement les programmes à l'évolution des besoins. Ces outils procurent également des données de suivi de la sécurité alimentaire en accès libre à l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire, et sont désormais opérationnels dans 30 pays, notamment dans tous ceux où sont menées des interventions d'urgence de niveau 3.
- **Les programmes d'urgence ont été renforcés** au moyen de l'élaboration d'un cadre de programmation dans les situations d'urgence et de transition.
- **Les programmes liés à la création d'actifs et aux moyens d'existence** ont été nettement améliorés grâce à une refonte majeure des directives, des manuels et des documents techniques connexes et à la mise en place de l'approche à trois niveaux de la planification.

6.5 Défis et domaines appelant une attention accrue

120. La création d'une Division des politiques et des programmes unique conjuguée au transfert des responsabilités aux bureaux régionaux a conduit à la prise en main plus grande des activités de programmation à l'échelle régionale. Le Siège estime que cette évolution a permis de renforcer l'appui apporté aux bureaux de pays, mais ce point de vue ne fait pas l'unanimité parmi les directeurs de pays.
121. Globalement, les bureaux de pays considèrent que les cours de formation et les directives remaniées leur ont permis d'être plus efficaces, en particulier dans les domaines des transferts de type monétaire, de la résilience et de la nutrition. Cependant, à la suite de l'approbation du nouveau Plan stratégique en novembre, il est nécessaire de communiquer des directives claires et prévisibles aux bureaux de pays concernant le résultat stratégique 3 relatif à la productivité et aux revenus des petits agriculteurs et le résultat stratégique 4 relatif aux systèmes alimentaires durables³⁸. On note également un manque de soutien dans les secteurs de la résilience, de la réduction des risques de catastrophe et du changement climatique. Les directeurs de pays ont l'impression que la mise en œuvre de ces aspects du Plan stratégique posera problème, car les bureaux régionaux ne sont pas armés pour apporter ce type de soutien.

³⁸ Un groupe de coordination du développement des marchés au profit des petits exploitants a été mis sur pied pour clarifier les liens et les relations au sein de l'éventail de plus en plus large des initiatives destinées aux petits agriculteurs, afin de renforcer la coordination et l'intégration en réduisant les doubles emplois et en améliorant le partage d'informations.

6.6 *Conclusions*

122. Le PAM a fait de nets progrès dans la résolution de toutes sortes de problèmes liés aux programmes en consolidant la panoplie de documents de politique générale et de directives disponibles et en mettant en place un nouveau parcours d'apprentissage complet qui a été suivi par la plupart des responsables des programmes dans les bureaux de pays et par un tiers des directeurs de pays du PAM. Des responsables du PAM à différents niveaux, y compris des directeurs de pays, des directeurs de pays adjoints et des administrateurs des classes P-2 et P-3, partagent désormais une approche et un cadre communs éprouvés de conception des programmes.
123. Les investissements réalisés au titre de l'Initiative ont joué un rôle prépondérant dans l'élaboration des éléments de la feuille de route intégrée liés aux programmes. L'appui direct apporté aux bureaux de pays dans le cadre de cette Initiative a été un facteur essentiel de l'élaboration de neuf plans stratégiques de pays, plans qui ont fait l'objet d'une large appropriation nationale et qui ont également intégré des pratiques optimales utilisées lors d'interventions nutritionnelles.
124. D'après les observations remontées par les directeurs de pays, toutefois, il semble que l'éventail des initiatives destinées aux petits agriculteurs soit de plus en plus large au PAM. À la suite de l'approbation du nouveau Plan stratégique en novembre 2016, il est nécessaire de communiquer des directives claires et prévisibles aux bureaux de pays concernant le résultat stratégique 3 relatif à la productivité et aux revenus des petits agriculteurs et le résultat stratégique 4 relatif aux systèmes alimentaires durables.

7 Objectif 6: Obligation redditionnelle et financement

125. Cet objectif consiste à faire en sorte que le PAM agisse de manière transparente, utilise au mieux l'ensemble des ressources dont il dispose et rende compte de leur utilisation.

7.1 Contexte

126. Dans le Cadre d'action de 2012, il est noté que la nature de l'environnement de financement du PAM change:

- La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005 et le Programme d'action d'Accra de 2008 ont souligné l'importance croissante du rôle des autorités locales en matière de développement. Plutôt que des financements, les gouvernements recherchaient (et les donateurs appuyaient) des programmes plus vastes susceptibles de soutenir leurs projets. Les grands donateurs reconnaissaient que les organismes internationaux avaient toujours un rôle à jouer, mais ils insistaient sur l'importance des programmes mis en œuvre par les acteurs nationaux.
- Ces évolutions sont apparues dans un environnement de concurrence autour des ressources à la suite de la crise financière qui a poussé les gouvernements à rechercher des moyens de réduire les coûts et les donateurs à exiger une meilleure utilisation des ressources et une plus grande transparence. Les donateurs souhaitaient mieux comprendre les articulations de leurs projets, des intrants aux produits et des produits à l'impact.

127. Le Cadre d'action a mis en évidence la nécessité d'instaurer une nouvelle culture de l'engagement, de la communication et de la reddition de comptes au PAM. Pour y parvenir, il a fallu renforcer le sens d'une identité partagée, fondé sur la confiance, la transparence, l'obligation redditionnelle et la volonté du personnel d'améliorer le PAM sans relâche.

128. Les documents "*Évaluation stratégique du rôle joué par le PAM pour ce qui est de mettre un terme à la perpétuation de la faim*" et "*Évaluation stratégique de la façon dont les bureaux de pays du PAM s'adaptent au changement*" (2011) ont fait apparaître l'évolution de l'environnement de financement dans lequel le PAM opérait, notant en particulier que le recours à l'aide alimentaire était en recul dans les contextes autres que les situations d'urgence et qu'il était difficile de dire s'il était possible de stabiliser les financements pour couvrir les besoins des programmes dans ce type de contextes.

129. Les quatre *évaluations sur la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire* (2012) ont souligné la nécessité pour le PAM de mettre en place un système qui assure un financement à long terme plus prévisible des activités entreprises dans le cadre d'une approche axée sur l'assistance alimentaire. L'inadéquation des processus à disposition pour obtenir des fonds pluriannuels prévisibles y était citée comme un obstacle sérieux au déroulement des opérations et un frein majeur à la mise en œuvre du Plan stratégique.

7.2 Opérations menées au titre de l'Initiative

130. Les mesures directes et les investissements ponctuels relatifs à l'obligation redditionnelle et au financement au cours de la période 2013-2014 ont demandé peu de ressources, mais ont eu un impact très vaste:

- **Le transfert des services de gestion sous la responsabilité du Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources et Directeur financier** a permis de regrouper des services tels que les finances et l'administration, qui sont souvent associés dans les bureaux de pays, et a facilité le contrôle de processus institutionnels tels que les voyages.
- **Le financement de démarrage destiné à l'examen du cadre de financement en 2013** a ouvert la voie à de nouveaux investissements et à des modifications importantes du cadre de financement du PAM.
- **Un investissement modeste consacré à l'actualisation du Plan de gestion** a conduit à des transformations majeures du processus d'établissement des budgets dans l'ensemble du PAM.
- **Un petit investissement a permis au PAM de se conformer aux normes de transparence fixées par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA).**
- **Un investissement dans les nouveaux outils d'établissement de rapports destiné à améliorer la reddition de comptes** a aidé les bureaux de pays à élaborer des dispositifs de mesure de la performance plus efficaces.
- **Un conseiller principal auprès de la Directrice exécutive sur les financements innovants** a mené des travaux préparatoires qui ont abouti à l'élaboration du mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques (FoodSEcuRE) lancé à la Conférence mondiale sur le climat de Paris en 2015 (COP21).

131. Des mesures directes et des investissements ponctuels menés en 2015-2016 ont porté sur deux des six domaines prioritaires (processus de conception des programmes, plateformes et systèmes, et prise de décisions fondée sur des données factuelles; et flexibilité du financement et efficacité de l'utilisation des ressources) et d'autres questions essentielles:

- **Les nouveaux changements structurels** à apporter pour améliorer la gestion des ressources en articulant mieux les fonctions chargées des technologies de l'information, des finances et de la gestion de la performance au sein du Département de la gestion des ressources.
- **La poursuite de la transformation de l'architecture de financement du PAM**, notamment grâce à une action de communication et de sensibilisation reposant sur des données factuelles, de manière à améliorer la souplesse et la prévisibilité du financement, et à l'élaboration d'une approche normalisée de la planification fondée sur les ressources pour l'ensemble du PAM, comprenant les grandes lignes d'un futur "budget de portefeuille de pays".
- **Le renforcement des capacités du PAM en matière de collecte et d'utilisation de données factuelles aux fins de l'amélioration de la prise de décisions**, en menant à son terme le développement des systèmes qui permettent au PAM de gérer l'information

et les connaissances de manière systématique et appuient l'analyse et l'évaluation des produits et des effets directs.

- **L'appui aux évaluations décentralisées** pour améliorer le système en donnant plus d'autonomie aux bureaux de pays et en fournissant des normes et des directives à ces bureaux ainsi qu'aux bureaux régionaux.

132. Les investissements relatifs à l'obligation redditionnelle et au financement réalisés au titre de l'Initiative visaient principalement à appuyer l'examen du cadre de financement et à s'attaquer aux objectifs 7 et 8. Le but était de concentrer l'énergie et les ressources sur les priorités, ainsi que de fournir des données factuelles sur les résultats et de rendre compte de ces derniers. L'Initiative a aussi aidé le PAM à améliorer la transparence de son information financière à travers son adhésion à l'IITA.

133. Le cadre de financement actuel n'est manifestement pas adapté à la mission du PAM; il met l'accent sur les intrants, et l'absence de liens entre les ressources utilisées et les résultats obtenus limite le pouvoir de décision des bureaux de terrain et fait qu'il est difficile de rendre compte des résultats. Sous sa forme actuelle, le cadre de financement ne pourrait pas appuyer la mise en œuvre du cadre de planification stratégique par pays. L'examen du cadre de financement (encadré 1) vise à maximiser l'efficacité opérationnelle grâce à l'établissement d'une planification financière réaliste, au renforcement de l'obligation redditionnelle, à la rationalisation des processus et à l'harmonisation des cadres de financement et de résultats.

Encadré 1: Contribution de l'Initiative à l'établissement de la feuille de route intégrée

Un quart des investissements réalisés au titre de l'Initiative (18 millions de dollars) ont servi à élaborer la feuille de route intégrée³⁹ approuvée par le Conseil en novembre 2016. Ces investissements portaient sur trois des quatre piliers de la feuille de route: les plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels.

L'appui apporté aux *plans stratégiques de pays*, soit 5 millions de dollars, a aidé 18 bureaux de pays à faciliter les examens stratégiques menés dans le cadre de la nouvelle approche; neuf de ces bureaux ont établi un plan stratégique.

L'appui consacré à l'*examen du cadre de financement*, soit 5,85 millions de dollars, a permis de financer un projet pilote et l'examen par des parties prenantes de nouvelles méthodes de gestion des ressources dans les bureaux de pays:

- le PAM a commencé à expérimenter la planification fondée sur les ressources dans neuf pays en septembre 2015.
- Le concept de préfinancement global a été élaboré en 2015, et les bureaux de pays ont rédigé leur demande pour participer à l'expérience en 2016. La Directrice exécutive a approuvé un préfinancement global d'un montant de 100,7 millions de dollars à l'intention de cinq bureaux de pays dans le cadre de sept opérations. Ces préfinancements sont en cours de remboursement.
- Le PAM a terminé un examen de sa structure budgétaire; la structure de budget de portefeuille de pays qui en résulte a été mise en place dans huit bureaux de pays, en deux phases.

L'appui au renforcement de la gestion de la performance (6,5 millions de dollars) a notamment consisté à élaborer un nouveau Cadre de résultats institutionnels.

³⁹ La feuille de route intégrée fait concorder la stratégie, la structure des programmes, la gestion financière et les mécanismes de planification, de suivi et de communication de l'information du PAM avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

134. L'examen du cadre de financement était l'un des investissements sur lesquels a porté l'examen externe, et on trouvera un rapport détaillé sur le sujet à l'annexe C. Les examinateurs ont formulé les observations suivantes:

- L'examen du cadre de financement semble conduire le PAM vers une plus grande responsabilisation budgétaire de façon à donner aux responsables des programmes et des activités une meilleure connaissance de l'impact financier de ce qu'ils font pour contrôler leur budget et à les encourager à adapter leur mise en œuvre afin d'être plus efficaces. Cette évolution peut avoir une grande incidence sur les activités quotidiennes aussi bien au Siège que sur le terrain – notamment du fait de l'assouplissement des financements pour les bureaux de pays et de l'obtention plus facile d'informations budgétaires pour les donateurs –, mais la transition devra s'accompagner d'une affectation efficiente des personnes et des compétences, de la redéfinition des responsabilités et de la reconfiguration des outils et des plateformes en place. Les directeurs de pays devront acquérir des compétences en matière de stratégie, de planification, de gestion des ressources et de financement.
- Une inquiétude demeure quant à la façon dont les opérations budgétaires changeront dans la pratique. Quelques pays ont été exposés à l'environnement de test, mais d'autres auront besoin de lever certains doutes entourant les opérations. L'examen du cadre de financement a donné lieu à un dialogue horizontal et vertical entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. L'apprentissage a porté sur l'appui technique et sur le soutien apporté au personnel clé dans les bureaux régionaux, et des pratiques optimales adoptées dans les bureaux de pays ont été communiquées au niveau des pays. La fourniture d'un appui technique durant toute la période de mise en place nécessitera de transférer et de réutiliser les connaissances acquises par les personnes formées ayant participé à la phase expérimentale.

7.3 Progrès accomplis à travers les résultats de gestion

135. Depuis 2013, le PAM suit les progrès accomplis dans l'application de la priorité de gestion relative à l'obligation redditionnelle et au financement en s'intéressant à quatre résultats de gestion et aux indicateurs de performance clés correspondants:

- Mobilisation de ressources prévisibles et souples en temps voulu (résultat 5.1)
- Affectation stratégique, transparente et efficiente des ressources (résultat 5.2)
- Utilisation du dispositif d'application du principe de responsabilité (résultat 5.3)
- Démonstration de l'efficacité de la gestion des ressources (résultat 5.4)

136. Le rapport annuel sur les résultats de 2015 faisait état de progrès importants dans la réalisation de deux des quatre résultats de gestion, et de progrès modérés pour les deux autres résultats. Les points saillants mis en évidence dans les rapports annuels sur les résultats en matière de gestion de la performance sont notamment les suivants:

- **Des niveaux records de contributions volontaires** au cours de la période considérée, signe de la générosité des donateurs dans une conjoncture économique difficile.
- **Une forte croissance des contributions pluriannuelles**, lesquelles ont été deux fois et demie plus élevées en 2015 qu'en 2011.
- **Une baisse regrettable de la proportion de financements multilatéraux.** Le PAM a reçu 11 pour cent de ses contributions sous la forme de fonds multilatéraux en 2012, contre 8,3 pour cent seulement en 2015.

- **Amélioration de la transparence et de l'efficacité de l'allocation des ressources** destinées aux investissements réalisés au titre de l'Initiative pour établir des budgets rigoureux fondés sur la performance.
- **Renforcement des cadres, des politiques et des approches de contrôle interne et de gestion des risques.**
- **Suivi plus rigoureux et plus rapide des recommandations des organes de contrôle**, et réduction consécutive du nombre de recommandations en suspens.
- **Gestion plus efficace de la performance personnelle.** Le programme PACE sert au PAM à évaluer les prestations professionnelles et à orienter de nombreuses carrières. En 2011, le PAM indiquait que 50 pour cent seulement des membres du personnel avaient rempli leur formulaire PACE à la date limite fixée, mais les mesures prises depuis quatre ans pour améliorer tant le respect des délais que la qualité des documents PACE ont permis d'atteindre en 2015 une proportion de 90 pour cent à la date limite⁴⁰.
- **Une importance accrue accordée à la réduction des émissions des gaz à effet de serre** dans tous les aspects des activités du PAM.

7.4 Autres investissements ayant renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative

137. En 2012, le PAM était déjà un chef de file reconnu au sein des organismes des Nations Unies en matière de gestion des ressources. Ainsi, aucun nouvel investissement n'a été nécessaire pour appliquer les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui ont été mises en place en 2008. Le PAM a fait fond sur sa réputation de bon gestionnaire en modernisant ses normes et procédures de contrôle interne en 2015, et en mettant pleinement en œuvre les pratiques de gestion des risques adoptées en 2011. Il s'est également doté d'une nouvelle politique et d'une charte en matière d'évaluation pour placer l'évaluation au cœur de sa culture de la responsabilité et de l'apprentissage.

7.5 Optimisation de l'utilisation des ressources

138. Dans le domaine de l'optimisation de l'utilisation des ressources, l'Initiative devrait, d'après les prévisions, dégager des économies d'un montant de 122,3 millions de dollars entre 2013 et 2019, la majorité (87 millions dollars) du fait des changements instaurés à la suite de l'examen des procédures opératoires. C'est 69 pour cent de plus que le coût budgétaire des investissements ponctuels réalisés au titre de l'Initiative. Des estimations d'économies ont été communiquées par des responsables qui les ont réparties en économies ponctuelles ou récurrentes. Le PAM a comptabilisé les économies récurrentes sur trois ans seulement, bien que ces économies se poursuivent bien au-delà de cette période.

⁴⁰ Il est à noter que le rapport de l'examen interne sur les ressources humaines donne le chiffre final de 97 pour cent. Ce chiffre correspond aux formulaires complétés après la date limite.

139. De nombreux responsables ont attiré l'attention sur les gains d'efficacité obtenus grâce à la réduction des effectifs nécessaires pour traiter les transactions. Or, ces économies n'ont pu être établies qu'au moyen de calculs spéciaux effectués dans le cadre de l'initiative Excellence en matière de coûts ⁴¹. Comme d'autres organismes des Nations Unies, le PAM ne dispose pas d'un système de chiffrage lui permettant de calculer automatiquement le coût des ressources humaines affectées à des procédures opératoires réalisées à l'échelle mondiale, telles que le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) et le système LESS.
140. Certaines économies futures dépendront des activités supplémentaires menées dans les deux prochaines années.

7.6 Conclusions

141. L'investissement en faveur de l'obligation redditionnelle et du financement réalisé au titre de l'Initiative a été déterminant pour aider le PAM à atteindre deux des objectifs essentiels de cette initiative, à savoir concentrer l'énergie et les ressources sur les priorités et fournir des données factuelles sur les résultats et rendre compte de ces derniers. Comme on le verra dans les sections 8 et 9 ci-après, le PAM a fait de nets progrès dans la réalisation de ces deux objectifs.
142. Peut-être plus important encore à plus long terme, l'Initiative a favorisé un changement majeur dans la façon dont le PAM s'attend à financer ses activités, changement qui n'aurait pas été possible sans les vastes projets pilotes entrepris par certains bureaux de pays. Plusieurs évaluations récentes ont préconisé d'assouplir les financements pour resserrer le lien entre l'aide humanitaire et le développement et appuyer la mise en œuvre à long terme du Programme 2030. Néanmoins, le rapport annuel sur l'évaluation en 2015 met également en garde sur le fait que le décalage entre les améliorations apportées aux systèmes et les résultats opérationnels ne doit pas être sous-estimé.
143. De manière réaliste, on peut s'attendre à ce que les changements apportés au cadre de financement approuvé par le Conseil en novembre 2016 déboucheront sur les améliorations suivantes:
- accroissement de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles en matière de gestion des ressources, permettant de développer l'assistance fournie par le PAM;
 - renforcement des capacités permettant de définir les facteurs de coût des activités pour aider les responsables à mieux gérer les dépenses et à dégager des économies;
 - augmentation de la transparence et amélioration de la communication avec les donateurs en apportant la preuve des résultats obtenus. Cela pourrait encourager plus de donateurs à accorder des contributions multilatérales et inciter les partenaires fournisseurs de ressources à verser des fonds à un niveau supérieur de la structure budgétaire ou par domaine thématique.
144. Le PAM est toutefois conscient qu'il est nécessaire de suivre les progrès attentivement pour s'assurer que les avantages escomptés sont obtenus dans les faits. La feuille de route intégrée est un outil crucial à cet égard, car elle doit permettre de faire en sorte que l'éventail complexe de mesures nécessaires est traité de manière cohérente.
145. L'Initiative a également aidé le PAM à améliorer la transparence de ses états financiers grâce à son adhésion à l'IITA, et le PAM a continué de faire fond sur sa réputation de bon

⁴¹ S'agissant des économies récurrentes dégagées jusqu'ici grâce à l'initiative Excellence en matière de coûts (3,8 millions de dollars), les budgets effectifs ont été réduits en conséquence, et les ressources ainsi libérées ont été réaffectées à d'autres priorités.

gestionnaire en renforçant ses normes et procédures de contrôle interne. Des efforts conséquents ont également été entrepris pour améliorer l'appui administratif (modalités d'organisation des voyages plus économiques, amélioration de l'hébergement du personnel sur le terrain et dispositifs de sécurité plus efficaces, etc.). Ces efforts ont été motivés principalement par les constatations issues de l'examen des procédures opératoires⁴², mais ils ont été déployés au moyen d'autres sources de financement.

⁴² Voir la section 5.3.d pour plus d'informations.

8 Objectif 7: Concentration de l'énergie et des ressources sur les priorités

8.1 Contexte

146. Le Cadre d'action de 2012 soulignait que le PAM devait concentrer ses ressources sur les priorités. Le PAM a donné suite à cette recommandation de deux façons:

- Il a veillé à ce que les investissements réalisés au titre de l'Initiative soient axés sur les sept thèmes décrits dans le Cadre d'action et sur les six domaines prioritaires approuvés par le Conseil en mai 2015 de manière à mener l'Initiative jusqu'à son terme.
- Il a établi un nouveau Cadre de résultats de gestion en juin 2013 à partir de cinq priorités, et mis en place des procédures de budgétisation exploitant davantage les données relatives à la performance, de sorte que les décisions sur l'utilisation de toutes les ressources dont le PAM peut disposer librement se rapportent à ces domaines prioritaires.

8.2 Opérations menées au titre de l'Initiative

147. Pour les investissements réalisés au titre de l'Initiative, le PAM a défini un ensemble de priorités divisé en sept thèmes qui sont exposés dans le cadre d'action afin de guider les décisions relatives à l'affectation des fonds en 2013 et 2014. En 2015, il a ensuite complété ces thèmes en établissant six domaines prioritaires axés sur le déploiement et l'accélération des efforts de renforcement organisationnel en 2015 et 2016.

148. Les modalités adoptées dans le cadre de l'Initiative pour assurer la gestion du changement ont permis d'orienter les investissements ponctuels vers les domaines prioritaires.

149. En ce qui concerne la gestion de tous les fonds dont il dispose librement, le PAM a procédé ainsi:

- Il a mis en place des procédures de budgétisation fondée sur la performance bien plus solides dans le cadre de l'élaboration de son Plan de gestion, lequel, pour la première fois, couvre tous les fonds dont il dispose librement – budget AAP ordinaire, utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP et tous les fonds d'affectation spéciale à vocation opérationnelle ou non.
- Il a élargi les responsabilités du Comité pour l'affectation stratégique des ressources afin de permettre à celui-ci de contrôler tous les fonds dont il dispose librement.

8.2.a Une réorientation substantielle en faveur de la budgétisation fondée sur la performance

150. Les petits investissements initiaux réalisés au titre de l'Initiative et d'autres réaffectations des ressources AAP ont préparé le terrain à un changement majeur lors de l'établissement du Plan de gestion et à une réorientation majeure en faveur de la budgétisation fondée sur la performance. L'investissement modeste relatif à la budgétisation fondée sur la performance a été l'un des premiers projets étudiés lors de l'examen externe, et on trouvera un rapport détaillé à ce sujet à l'annexe C.

151. L'examen externe a débouché sur les constatations suivantes:

- La mise en place de processus normalisés et le modèle de proposition d'investissement ont permis de renforcer la définition des priorités, la traçabilité et la reddition de comptes.
- Le nouveau processus d'établissement du Plan de gestion permet de faire intervenir les différents acteurs concernés – Division du budget et de la programmation, responsables de budget, responsables d'investissement, Comité pour l'affectation stratégique des ressources et Directrice exécutive –, ce qui facilite les synergies et la comparabilité au sein de l'organisation.
- Le budget de référence est désormais relié aux plans annuels de performance établis par chaque responsable de budget et guidé par ces plans, ce qui permet de fonder les budgets sur les résultats. Le format normalisé aide le Comité pour l'affectation stratégique des ressources à déterminer et à soutenir les investissements qui sont liés à la réalisation d'Objectifs stratégiques ou à l'atténuation de risques institutionnels clés.
- L'adoption d'un modèle normalisé est pour le PAM l'occasion de mettre en place des rapports formels sur les résultats des investissements. Cela permettrait au PAM d'évaluer la capacité des divisions et des bureaux à obtenir les résultats recherchés lors de l'examen de demandes d'investissement futures. Ce système de remontée des informations, qui repose sur l'obligation de rendre compte des résultats obtenus, peut contribuer à améliorer encore le classement des investissements par ordre de priorité.

8.2.b Allocation plus efficace des ressources stratégiques

152. À la suite des demandes du Conseil appelant à accorder une importance accrue au classement des ressources par ordre de priorité, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a été constitué en mai 2009 pour superviser les activités de gestion financière et d'allocation des ressources au PAM.

153. L'examen des procédures opératoires préconisait de modifier le fonctionnement du Comité. Ce dernier a donc été remanié en 2014 et est actuellement présidé par le Chef de cabinet, auquel s'ajoutent le Directeur exécutif adjoint et les sous-directeurs exécutifs pour former un organe resserré constitué de cinq personnes. Ce remaniement a permis d'axer davantage les débats sur les priorités institutionnelles relatives à l'allocation des fonds: le Comité est à présent une composante indispensable du processus d'établissement du Plan de gestion, processus qui comprend une réunion annuelle de deux jours au début du mois de juin. Cette réunion est consacrée au plan de gestion pour l'année suivante et porte sur les paramètres à prendre en compte pour définir les niveaux de recettes prévus, sur le plafonnement du budget AAP et sur l'allocation des fonds AAP aux unités de dépense, en particulier sur les priorités pour la réallocation des fonds générés par les réductions budgétaires généralisées (5 pour cent en 2015 et 2016). Aujourd'hui, le Comité tient à jour une liste centralisée et triée par ordre de priorité des propositions d'investissement, ce qui permet de prendre des décisions rapidement au cas où des ressources supplémentaires deviendraient disponibles.

8.3 Mesures plus larges ayant renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative

154. Le PAM a également renforcé la gestion des fonds dont il dispose librement:

- en créant un nouveau Mécanisme de budgétisation des investissements qui lui permet de prêter des capitaux aux projets ayant les moyens de rembourser; et
- en continuant d'élargir la portée des prêts internes en faveur des projets.

8.3.a Innovations en matière de financement – Mécanisme de budgétisation des investissements

155. Le Mécanisme de budgétisation des investissements est un fonds renouvelable qui fournit un financement en amont à des projets d'investissement pouvant faire la preuve d'avantages économiques et de gains d'efficacité quantifiables. Ce concept simple d'une "banque" interne permet aux responsables de financer des projets qui auront clairement les moyens de rembourser. Le Mécanisme a été expérimenté en 2014, et son utilisation comme nouvel outil de financement a été généralisée en 2015⁴³. Le Mécanisme a permis d'assouplir les financements institutionnels en mettant en place un processus dans lequel le PAM planifie et exécute ses projets d'investissement en fonction de critères prédéfinis et dans la limite d'un plafond budgétaire approuvé. Les projets restituent les fonds en totalité en suivant un plan de remboursement qui est approuvé au début du processus de soumission.

156. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été utilisé pour financer la mise en œuvre du système LESS dans les bureaux de pays, lesquels remboursent les avances sous forme de frais de transport terrestre, d'entreposage et de manutention une fois le système en place. Il a également été utilisé dans le cadre de programmes de remboursement d'investissements axés sur le terrain pour financer l'amélioration de locaux. Le fait d'investir dans des locaux que le PAM prévoit d'occuper pendant longtemps permet de rentabiliser les sommes engagées, de garantir la sécurité et d'augmenter l'efficacité opérationnelle. Les projets d'investissement approuvés ont permis de construire de nouveaux bureaux et logements dans cinq pays, de mettre en place une nouvelle base logistique pour les opérations humanitaires à Djibouti et de mener 12 projets d'amélioration de l'efficacité énergétique pour les locaux du PAM à travers le monde.

8.3.b Innovations en matière de financement – avances aux projets

157. Le PAM a continué d'élargir le recours au préfinancement des projets au moyen de prêts internes destinés aux projets et du Compte d'intervention immédiate⁴⁴. Ainsi, 120 prêts ont été accordés pour un montant de 636,1 millions de dikkars en 2011, contre 157 pour un montant de 777,5 millions de dollars en 2015. En outre, l'amélioration des plans de ciblage et de hiérarchisation des priorités lors de l'intervention d'urgence régionale en Syrie a contribué à réduire la nécessité des prêts aux projets de 289 millions de dollars en 2015, ce qui a entraîné une baisse générale des avances par rapport au niveau record de 1,092 milliard de dollars enregistré en 2014. Conformément au nouveau cadre de financement, le PAM a également expérimenté l'utilisation du préfinancement global au niveau des pays et non plus à celui des projets.

⁴³ OED2015/007.

⁴⁴ Voir WFP/EB.A/2016/6-I/1* pour obtenir le rapport complet de 2016 sur le préfinancement.

8.3.c Impact plus large du recentrage sur les priorités et sur le principe selon lequel il faut "vivre selon ses moyens"

158. Le PAM a exercé un contrôle strict des budgets AAP malgré une nette augmentation de 20 pour cent des recettes AAP sur la période 2013-2016. Auparavant, les augmentations du niveau de recettes du PAM entraînaient généralement la création de postes permanents qui devaient souvent être supprimés lorsque le niveau de recettes diminuait, une approche de la dotation en personnel appelée "approche en dents de scie". Au cours de la période couverte par l'Initiative, aucune augmentation significative du nombre de postes permanents n'a été enregistrée. Au contraire, le PAM a fait de plus en plus appel à une main-d'œuvre d'appoint (personnel sous contrat de courte durée ou de consultant) pour répondre aux besoins supplémentaires d'appui opérationnel plus faciles à gérer en cas de baisse ultérieure du niveau de recettes.

159. Cette approche consistant à "vivre selon ses moyens" a aidé le PAM à utiliser des ressources AAP d'un montant de 100 millions de dollars pour soutenir directement des projets opérationnels, en s'appuyant sur les mécanismes suivants:

- L'allocation d'un montant de 65 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le Compte d'intervention immédiate – ressources qui peuvent servir de prêts ou de subventions aux projets⁴⁵.
- L'utilisation du budget AAP en 2017 et au-delà pour financer des dépenses opérationnelles, telles que les dépenses de sécurité et de communication, supportées au niveau des pays pour des services centralisés, ce qui a eu pour conséquence directe de réduire les coûts d'appui directs pour tous les projets opérationnels de 35,1 millions de dollars en 2017⁴⁶.

8.4 Défis et domaines appelant une attention accrue

160. Le PAM n'est pas toujours parvenu à abandonner ses anciennes méthodes de travail, et il est nécessaire de procéder à un changement de culture plus vaste. Ainsi, certains bureaux de pays continuent d'utiliser leurs propres systèmes, même lorsque de nouvelles plateformes institutionnelles sont mises à disposition.

8.5 Conclusions

161. L'Initiative a une incidence majeure sur le fait que le PAM a concentré son énergie et ses ressources sur les priorités.

- Les modifications apportées à la structure et à la portée du Plan de gestion du PAM ont conduit à l'élaboration d'un nouveau plan d'exécution, fondé sur les financements prévus et tout en tenant compte de la nécessité pour le PAM de continuer à répondre aux besoins dans le cadre de ses activités.

⁴⁵ Le Conseil a approuvé un premier transfert de 50 millions de dollars en mai 2015 et un second de 15 millions de dollars pour 2017 en novembre 2016.

⁴⁶ Le Conseil a approuvé la recommandation mentionnée dans le Plan de gestion de 2017 préconisant d'appliquer le principe selon lequel il faut "vivre selon ses moyens" en prélevant 35,1 millions de dollars du budget AAP pour couvrir les dépenses liées aux opérations (dépenses de sécurité et de communication, par exemple) supportées au niveau des pays pour des services centralisés.

- Le PAM a continué de se concentrer sur les méthodes innovantes de planification et de financement de ses activités pour établir un lien plus clair entre les investissements stratégiques et les résultats, notamment au moyen d'un nouveau mécanisme de budgétisation des investissements.
 - Le processus plus ouvert d'établissement du Plan de gestion par l'intermédiaire de consultations informelles élargies a été accueilli favorablement par le Conseil.
162. L'importance accrue accordée aux priorités concordant avec la nouvelle approche du PAM consistant à "vivre selon ses moyens" a conduit au transfert ces deux dernières années d'un montant de 100 millions de dollars au titre du budget AAP pour appuyer les opérations ⁴⁷. Ce transfert équivaut à la distribution supplémentaire de 290 millions de rations alimentaires quotidiennes aux personnes ayant besoin d'une assistance alimentaire.

⁴⁷ Ce transfert comprend deux volets: i) une réallocation de 65 millions de dollars, du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le Compte d'intervention immédiate – le Conseil a approuvé un premier transfert de 50 millions de dollars en mai 2015 (WFP/EB.A/2015/6-D/1) et un second de 15 millions de dollars pour 2017 en novembre 2016 (WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1); et ii) l'utilisation du budget AAP en 2017 pour financer les dépenses opérationnelles, telles que les dépenses de sécurité et de communication, supportées au niveau des pays pour des services centralisés – ce qui a eu pour conséquence directe de réduire les coûts d'appui directs pour tous les projets opérationnels de 35,1 millions de dollars en 2017 (WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2).

9 Objectif 8: Fournir des données factuelles sur les résultats et obligation redditionnelle

9.1 Contexte

163. L'un des principes fondamentaux du Cadre d'action de 2012 était la nécessité pour le PAM de fournir des données factuelles sur les résultats et de rendre compte de ces derniers. Comme il est indiqué dans le document intitulé "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM", "*nous croyons en une culture de l'apprentissage qui permet de mener des interventions fondées sur la connaissance des faits pour parvenir aux résultats escomptés au moindre coût*".

9.2 Opérations menées au titre de l'Initiative

164. Cet objectif a donné lieu à une série d'investissements réalisés au titre de l'Initiative portant sur la prise de décisions fondée sur des données factuelles.

9.2.a Renforcement de la gestion de la performance et de la prise de décision fondée sur des données factuelles

165. Trois investissements réalisés au titre de l'initiative pour un montant total de 9 millions de dollars ont porté sur le renforcement des activités de conception, de suivi et de communication de l'information relatives aux programmes. Ces investissements ont consisté à élaborer des politiques institutionnelles en faveur du suivi et de l'utilisation de processus et de systèmes améliorés. Le PAM a cherché à combler des lacunes majeures dans l'approche institutionnelle adoptée en matière de suivi et à mettre en place trois systèmes destinés à appuyer la gestion et le suivi des risques concernant la performance.

166. Le PAM a pris diverses mesures pour remédier aux lacunes dans le suivi des programmes.

- La fonction de suivi a été transférée au Département de la gestion des ressources dans le cadre des modifications apportées à l'organigramme en février 2013⁴⁸.
- Des ressources ont été allouées à 25 pays en 2014 dans le cadre d'un investissement d'un montant de 1 million de dollars pour améliorer la mesure des effets directs et soutenir le suivi sur le terrain.
- Un appui a été fourni aux activités de six bureaux régionaux – notamment en déployant des conseillers régionaux chargés du suivi et de l'évaluation, des coordonnateurs régionaux chargés de la mise en œuvre de COMET et de l'outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets (SPRING) et des fonctionnaires régionaux chargés de l'analyse des rapports –, ce qui a permis d'apporter des améliorations tangibles aux systèmes de suivi et d'établissement de rapports au niveau des pays.

⁴⁸ "[L]es fonctions se rapportant au suivi de la performance et à la communication des résultats relèvent actuellement à la fois de la Division des programmes et de la Division de la gestion de la performance et de l'obligation redditionnelle. Le nouvel organigramme comportera une Division de la gestion et du suivi de la performance, qui relèvera du Sous-Directeur exécutif chargé de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle." Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM.

- Une stratégie institutionnelle de suivi a été publiée en 2015.
- Des directives relatives au suivi des tiers ont été publiées.
- Le programme d'apprentissage sur le suivi et l'évaluation a été lancé en 2014 pour renforcer les capacités du personnel du PAM (plus de 120 diplômés à ce jour).
- Des méthodes ont été mises au point pour améliorer le regroupement des effets directs, du niveau des projets à un niveau institutionnel, afin de dénombrer les bénéficiaires "indirects" et de calculer le coût par ration, données qui seront utilisées dans le Plan de gestion et le Rapport annuel sur les résultats.

167. S'agissant des dispositifs d'appui, un système intégré de gestion de la performance et des risques (PROMIS) fondé sur un progiciel SAP du commerce a été développé et installé dans les bureaux de pays. Le système s'est toutefois révélé trop rigide pour répondre aux évolutions du Cadre des résultats de la gestion du PAM. Il a été désactivé en 2016. Le PAM s'est inspiré de cette expérience pour développer deux autres systèmes.

- L'Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) a été conçu en interne et mis en service sous la forme de trois modules afin de laisser le temps de le tester et de former 200 membres du personnel directement et 1 000 agents supplémentaires indirectement à l'utilisation du nouveau système. Le système est désormais opérationnel dans tous les bureaux de pays.
- Le système SPRING a été développé et mis en service à l'échelle mondiale pour automatiser l'établissement des rapports normalisés sur les projets. Quelque 110 rapports de ce type ont ainsi été rédigés pour 2015, notamment sur toutes les interventions d'urgence de niveau 3. Le PAM prévoit que tous les rapports normalisés sur les projets seront élaborés à l'aide du système SPRING en 2016.

9.2.b Renforcement de l'évaluation décentralisée

168. Un examen de la fonction d'évaluation décentralisée du PAM mené en 2014⁴⁹ a permis de constater que le PAM avait conduit environ 20 évaluations décentralisées au cours de la période 2011-2014, pour un coût moyen de 106 000 dollars. L'examen a toutefois relevé des variations dans les normes de qualité appliquées. L'investissement d'un montant de 0,6 million de dollars réalisé au titre de l'initiative a contribué à définir les modalités nécessaires pour améliorer la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations décentralisées. Cet investissement a aidé le PAM à élaborer et à tester de nouvelles normes, règles et directives, et à mettre en place un service d'assistance à l'intention des bureaux de pays pour veiller à ce que toutes les évaluations décentralisées soient conformes à la qualité requise.

9.3 Défis et domaines appelant une attention accrue

169. L'importance accrue accordée au suivi a été essentielle pour apaiser les préoccupations soulevées par plusieurs évaluations de projets du PAM. Néanmoins, les résultats repris dans le rapport de synthèse des évaluations d'opérations menées en 2015 et 2016 indiquent qu'il demeure nécessaire de renforcer le suivi et l'analyse, surtout pour contribuer utilement à la réalisation des objectifs de développement durable et des cibles du Défi Faim zéro.

⁴⁹ Examen de la fonction d'évaluation décentralisée du PAM, 2014.

170. Le PAM a mis en place des procédures d'établissement de rapports davantage axées sur les données factuelles pour renforcer la responsabilité à l'égard des donateurs quant à l'utilisation et à la gestion des ressources qui lui sont confiées. Ainsi, le Rapport annuel sur les résultats contient dorénavant des observations plus détaillées sur les résultats obtenus concernant des questions transversales (problématique hommes-femmes, protection et responsabilité à l'égard des populations touchées, et partenariats) et sur les fonds d'affectation spéciale à l'échelle nationale et régionale. Cela étant, le dernier Rapport annuel sur les résultats en date attire également l'attention sur les domaines dans lesquels l'information sur les effets directs obtenus par rapport aux Objectifs stratégiques est insuffisante et dans lesquels on manque de données pour faire le point sur le niveau de réalisation de certains résultats de gestion.

9.4 ***Conclusions***

171. Le PAM a fait des progrès dans l'amélioration de la base de données factuelles utilisée pour faciliter les décisions sur le meilleur moyen de répondre aux besoins des bénéficiaires. Toutefois, il convient de déployer des efforts supplémentaires pour améliorer la qualité et l'utilité de la mesure des résultats institutionnels, en particulier des effets directs.

172. Les évaluations présentées dans le Rapport annuel sur l'évaluation en 2015 reconnaissent les progrès accomplis dans la transition du PAM du rôle d'exécutant à celui de catalyseur. Parmi les éléments qui ont appuyé cette transition figurent une base de données factuelles plus solide pour la conception et la hiérarchisation des programmes, l'amélioration de la mesure et de la communication des résultats et les investissements dans le renforcement des systèmes d'évaluation et de suivi. Néanmoins, les résultats issus du dernier cycle d'évaluations concernant certains pays en 2015 indiquent qu'il demeure nécessaire de renforcer le suivi et l'analyse, surtout pour appuyer des innovations telles que les transferts de type monétaire.

173. De nouvelles mesures seront envisagées dans la feuille de route intégrée, laquelle a pour but d'offrir un cadre permettant d'améliorer la transparence des dépenses et d'établir des liens plus clairs avec les effets directs à la faveur d'un nouveau Cadre de résultats institutionnels.

10 Considérations relatives à l'approche suivie pour adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission

174. Le Secrétariat a cherché à dégager des enseignements de la mise en œuvre de cet ambitieux programme afin de remodeler le PAM et d'atteindre l'excellence.

10.1 Approche suivie pour adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission

175. Dès le départ, le PAM a décidé de gérer l'Initiative au moyen de dispositifs existants. Plutôt que de mettre sur pied une équipe de projet distincte pour accompagner le changement, la direction s'est concentrée sur l'approbation de divers investissements conformes aux principales priorités. Dans les premiers temps, un appui à la gestion du changement a été fourni au Chef de cabinet. Par la suite, en 2014, une petite équipe chargée du changement a été mise en place sous la responsabilité du Directeur exécutif adjoint, avant d'être rattachée à la Division de l'innovation et de la gestion du changement en 2015. Cette équipe n'a toutefois pas fonctionné comme une équipe de gestion de projet dotée de pouvoirs d'intervention directs sur les mesures prises par d'autres responsables du PAM.

176. L'examen réalisé a permis de constater qu'il aurait été avantageux de constituer une équipe principale chargée du projet: cela aurait exigé des hauts responsables qu'ils clarifient les résultats globaux attendus de l'Initiative⁵⁰, et les financements utilisés auraient été contrôlés plus directement. Néanmoins, la création d'une équipe de projet aurait dilué les responsabilités des supérieurs hiérarchiques quant à la réalisation des objectifs de l'Initiative, et les mesures auraient été plus directement influencées par les ressources disponibles, en particulier dans le cadre de la résolution des problèmes soulevés par l'examen des procédures opératoires. De nombreux responsables du PAM ont utilisé leurs propres ressources AAP pour mettre en œuvre les modifications des politiques et processus préconisées dans cet examen. Ils n'auraient pas été incités à procéder ainsi si toutes les mesures avaient été financées et contrôlées de façon centralisée.

10.2 Avantages de l'approche adoptée

177. À de nombreux égards, l'approche suivie pour mener l'Initiative a été conforme à la façon de travailler du PAM: elle a donné aux responsables des incitations claires ainsi que des ressources pour agir, et a favorisé l'adoption d'une démarche multiforme dans le cadre de laquelle plusieurs activités ont été menées en parallèle.

178. Le passage à six domaines prioritaires en mai 2015 a contribué à cibler l'action sur les domaines indispensables pour mener à bien l'Initiative, et a fourni un appui direct à l'élaboration de la feuille de route intégrée.

⁵⁰ Un grand nombre de propositions initiales formulées dans le cadre de l'Initiative n'étaient assorties d'aucun plan détaillé ni de jalon. Il a été remédié à ce problème en consacrant un modeste investissement à l'élaboration d'une approche commune de la formulation de toutes les propositions d'investissement du PAM à partir de 2015.

10.3 Domaines qui auraient pu être mieux gérés

179. L'examen a également permis de déterminer les domaines dans lesquels les mesures prises au titre de l'Initiative auraient pu être mieux gérées:

- *Communication en interne.* Le Secrétariat a communiqué au Conseil des informations détaillées sur les mesures prises au titre de l'Initiative dans les plans de gestion annuels et les rapports annuels sur les résultats⁵¹. Or, le personnel du PAM n'a pas toujours eu connaissance du large éventail de mesures menées ces quatre dernières années, dont l'Initiative avait été à l'origine. La communication en interne au début du processus n'a été suivie d'aucun rapport intérimaire détaillé, ce qui a donné l'impression à certains membres du personnel que l'Initiative était délaissée.
- *Rapports sur les résultats des investissements.* Dans le cadre de l'Initiative, le PAM a amélioré la façon dont ses investissements sont justifiés et présentés, pour approbation, par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources; les propositions d'investissement formulées ultérieurement au titre de l'Initiative contiennent bien plus d'informations sur l'objet et les résultats escomptés des investissements. Cependant, il n'existe toujours pas de procédure standard pour communiquer à la haute direction les résultats et les impacts des différents investissements, en dehors du processus annuel d'information sur la performance et de reddition compte applicable à tous les membres du personnel et du processus d'élaboration du rapport annuel sur les résultats. Ce problème a également été soulevé dans l'examen externe.
- *Révision à la baisse d'autres activités.* L'Initiative a donné naissance à de nombreuses priorités d'action, notamment à la suite des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires. Cela étant, une attention insuffisante a été accordée à tous les niveaux à la révision à la baisse d'autres activités afin de faire de la place pour la mise en œuvre de l'Initiative, et certains petits bureaux de pays ont été submergés par les mesures de changement.
- *Ordre chronologique.* Des membres du personnel du PAM se sont interrogés sur l'ordre chronologique des mesures prises au titre de l'Initiative. Ils ont par exemple indiqué que certaines mesures importantes en vue de l'élaboration de systèmes destinés aux transferts de type monétaire et de l'automatisation de processus transactionnels essentiels auraient pu être engagées plus tôt.

180. La haute direction examine actuellement comment remédier à ces problèmes à l'avenir.

⁵¹ L'initiative menée pour adapter le PAM à sa mission a été plus transparente que les initiatives précédentes et a bénéficié d'une communication à l'externe plus large. Les comptes rendus détaillés sur l'Initiative figurant dans les rapports annuels sur les résultats décrivaient de manière approfondie les investissements réalisés en 2013 et 2015.

Annexe A: Investissements au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

1. Des investissements ponctuels destinés à soutenir ladite initiative ont été effectués en faveur de trois types d'interventions:
 - Les actions prévues aux fins de la stratégie visant à adapter le PAM à sa mission et les autres dépenses relatives aux ressources humaines, liées aux sept thèmes du Cadre d'action⁵² approuvés dans les Plans de gestion pour 2013–2015 et 2014–2016⁵³.
 - La série d'initiatives internes d'importance primordiale approuvée dans le Plan de gestion pour 2015-2017⁵⁴.
 - L'autre série d'investissements ponctuels dans les six domaines prioritaires⁵⁵ approuvés par le Conseil en mai 2015, à utiliser en 2015 et en 2016⁵⁶. Ces investissements ont été affinés dans le Plan de gestion pour 2016–2018⁵⁷.
2. Outre ces investissements ponctuels, le PAM a utilisé le processus d'établissement du budget pour couvrir les dépenses récurrentes au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), liées à des activités d'importance primordiale conformes aux principes de l'Initiative. Parmi ces investissements:
 - L'allocation de 5,8 millions de dollars en 2014 pour assurer un financement suffisant compte tenu de l'activité opérationnelle croissante du PAM.
 - Des réaffectations de fonds destinées à soutenir les activités prioritaires en utilisant les économies réalisées grâce aux coupes budgétaires généralisées, qui ont atteint 5 pour cent par an.

⁵² Ces sept thèmes sont les suivants: stratégie, architecture organisationnelle, gestion des ressources humaines, processus opérationnels, partenariats, haute direction, et culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité.

⁵³ Des crédits supplémentaires d'un montant de 20 millions de dollars au titre du budget AAP ont été approuvés dans le Plan de gestion pour 2013–2015, pour financer les mesures découlant du Cadre d'action, des discussions portant sur l'architecture organisationnelle et le réalignement et d'autres processus (WFP/EB.2/2012/5-A/1). Il a été prévu dans le Plan de gestion pour 2014-2016 une ouverture de crédit d'un montant de 9,2 millions de dollars sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, destinée à couvrir les investissements exceptionnels nécessaires pour concrétiser les objectifs fixés dans le document intitulé "Une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM" (WFP/EB.2/2013/5-A/1).

⁵⁴ Un certain nombre d'investissements distincts de nature exceptionnelle, d'un montant total de 9,2 millions de dollars, ont été approuvés dans le Plan de gestion pour 2015–2017, dans le but de poursuivre l'Initiative et de tirer des avantages de l'optimisation des ressources (WFP/EB.2/2014/5-A/1).

⁵⁵ Les domaines prioritaires pour 2015–2016 sont les suivants: développement des capacités nationales; capacités dans le domaine de la nutrition; processus interinstitutions et intergouvernementaux et partenariats stratégiques; efficacité de l'utilisation des ressources et flexibilité du financement; processus de conception des programmes, plateformes et systèmes, et prise de décision fondée sur des données factuelles; et capacités et compétences requises du personnel.

⁵⁶ Le Conseil a approuvé l'allocation de 35 millions de dollars au total – 18 millions en 2015 et 17 millions de dollars en 2016 – afin d'accélérer les activités de renforcement organisationnel dans le cadre de l'adaptation de la structure du PAM à sa mission (WFP/EB.A/2015/6-D/1).

⁵⁷ WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1.

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

3. Conformément au Cadre d'action, le PAM a présenté ses investissements pour 2013 et 2014 au regard des 14 mesures liées aux sept thèmes. À compter de juin 2015, il a présenté ses investissements en les rapportant aux six domaines prioritaires créés pour accélérer la mise en œuvre de l'Initiative.
4. Le processus d'allocation des ressources aux responsables, dans les limites du plafond global et/ou des demandes spécifiques figurant dans les plans de gestion, a évolué au fil du temps⁵⁸.
 - Plan de gestion pour 2013–2015: il est demandé au Conseil d'allouer 20 millions de dollars à l'Initiative pour 2013. Les décisions concernant l'allocation et l'utilisation des fonds ont été prises par les sous-directeurs exécutifs, le Directeur exécutif adjoint et le Chef de cabinet, en concertation avec la Directrice exécutive.
 - Plan de gestion pour 2014–2016: des estimations plus précises des montants à investir par priorité de gestion, au titre de l'Initiative, ont été communiquées au Conseil. Les décisions concernant l'allocation et l'utilisation des fonds affectés à l'Initiative en 2014 ont encore fait l'objet de mémorandums de décision approuvés par le Chef de cabinet.
 - Afin que l'élaboration du Plan de gestion soit facilitée au titre de l'Initiative, à compter du Plan de gestion pour 2015-2017, les données servant à la planification tiennent compte des propositions d'investissement, présentées sous une forme normalisée et axées sur les résultats. Les responsables ont été invités à présenter toutes leurs propositions d'investissement, quelle que soit la source de financement envisagée, dans le cadre du processus d'établissement du budget annuel. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources, qui a été de nouveau constitué, a pris des décisions selon lesquelles les investissements: seront financés par le biais d'initiatives internes d'importance primordiale (visant à adapter le PAM à sa mission); seront financés par d'autres sources; et ne seront pas prioritaires aux fins du financement.
5. On compte au total 58 investissements ponctuels distincts s'inscrivant dans le cadre de l'Initiative, qui ont permis d'allouer des ressources aux responsables des budgets dans l'ensemble du PAM pour mettre en œuvre les mesures convenues.

Précédents rapports au Conseil sur les mesures prises au titre de l'Initiative

6. La Directrice exécutive a rendu compte au Conseil des mesures prises au titre de l'Initiative dans le rapport annuel sur les résultats établi chaque année. En outre, pour répondre aux demandes spécifiques du Conseil:
 - Dans le rapport annuel sur les résultats de 2013, une annexe détaillée indiquait les progrès accomplis pour chacune des 14 mesures prises conformément au Cadre d'action.
 - Dans le rapport annuel sur les résultats de 2015, il était rendu compte au Conseil d'un certain nombre d'initiatives internes d'importance primordiale approuvées dans le cadre du Plan de gestion pour 2015–2017, qui contribuaient à accélérer les améliorations au niveau organisationnel tout en mettant l'accent sur l'optimisation des ressources. Des initiatives ponctuelles ont été présentées au Comité pour l'affectation stratégique des ressources, sous la forme de propositions d'investissement assorties d'une description détaillée des activités, des produits, des indicateurs de performance clés et des résultats visés. L'allocation d'un montant total de 9,2 millions de dollars

⁵⁸ Cette analyse a pu être effectuée grâce à petit investissement au titre de l'Initiative, qui a permis d'examiner le processus d'établissement des budgets en fonction du Plan de gestion pour 2014–2016.

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

pour des investissements exceptionnels relevant des cinq priorités de gestion a été approuvée.

- Il est également indiqué dans le rapport annuel sur les résultats de 2015 qu'un montant de 8,1 millions de dollars correspondant à des économies réalisées au titre du budget AAP a été réaffecté à des propositions d'investissement présentées pour approbation au Comité pour l'affectation stratégique des ressources. Ces propositions d'investissement financées par des fonds du budget AAP ont été assorties d'une description des activités, des produits, des indicateurs de performance clés et des résultats visés.

Communication actuelle de renseignements détaillés au Conseil

7. La présente annexe contient un rapport circonstancié sur les investissements inscrits au budget qui ont été effectués au titre de l'Initiative, au regard des mémorandums de décision internes pertinents pour 2013–2014 et des propositions d'investissement détaillées pour 2015–2016. De manière générale, les renseignements concernant les investissements récents sont plus cohérents, car la qualité des propositions d'investissement s'est améliorée dans l'ensemble grâce à l'un des premiers investissements effectués au titre de l'Initiative.
8. Les tableaux ci-dessous indiquent:
 - les objectifs et la raison d'être de l'investissement, lorsqu'ils peuvent être clairement établis à partir des mémorandums de décision précédents;
 - les principales activités entreprises; et
 - les produits et l'impact qui peuvent être constatés à ce jour.
9. Afin de faciliter la comparaison avec le rapport annuel sur les résultats de 2013 pour ce qui est de la mise en œuvre des champs d'action, le tableau contient également des observations sur les mesures liées aux champs d'action précédents, qui ont été financées grâce à l'appui général à l'exécution fourni dans le cadre de l'ancienne proposition d'investissement 1.1 ci-dessous, laquelle émanait du Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires.
10. Le PAM n'a pas communiqué de renseignements détaillés sur certains des petits investissements découlant de l'examen des procédures opératoires, dans la mesure où ils sont décrits à l'annexe B qui indique comment les 57 recommandations prioritaires formulées à l'issue de cet examen ont été appliquées.

1. Architecture organisationnelle et gestion du changement

1.1 Appui relatif aux champs d'action du renforcement organisationnel

<p align="center">Investissement: Appui relatif aux champs d'action du renforcement organisationnel</p> <p align="center">1 202 140 dollars (2013) et 350 000 dollars (2014) (Note 1)</p> <p align="center">État d'avancement: Achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Apporter un appui dans les champs d'action dédiés afin de faciliter les initiatives de renforcement organisationnel</p> <p>Raison d'être: Favoriser le processus de changement global concernant les projets, moyennant la gestion des ressources des bureaux de pays, l'examen des procédures opératoires et l'examen de la présence assurée par les bureaux de liaison</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Délimitation approfondie du champ d'investigation, recensement des problèmes et planification des travaux • Collecte et analyse des données de référence • Liaison assurée avec les parties prenantes intéressées et collaboration avec les responsables des champs d'action afin d'élaborer des plans de travail complets • Fourniture de conseils en matière de gestion du changement et d'un soutien analytique direct • Suivi des progrès accomplis dans la préparation et l'organisation de la réunion du groupe de pilotage chargé de la transition (2013) • Préparation des documents/rapports sur les décisions portant sur des questions relatives aux champs d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien apporté au processus de changement global en matière de coordination et d'analyse (y compris le processus de gestion, la communication avec le personnel, les progrès réalisés dans les principaux champs d'action, la mise en œuvre), notamment dans les champs d'action suivants: <ul style="list-style-type: none"> ○ Passage à la nouvelle architecture organisationnelle ○ Architecture organisationnelle des bureaux régionaux ○ Examen de la présence dans les pays ○ Initiative Excellence en matière de coût ○ Perfectionnement, performance et obligation redditionnelle des responsables • Intégration dans les procédures en vigueur au PAM des résultats des champs d'action Gestion des ressources des bureaux de pays et Examen des procédures opératoires • Examen de la présence assurée par les bureaux de liaison adopté et systématisé
<p>Note 1: quatre autres attributions de crédits, d'un montant total de 407 000 dollars, ont été effectuées au cours de cette période en vue d'apporter un appui général aux activités relevant de l'Initiative.</p>		

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

1.1.1 Passage à la nouvelle architecture organisationnelle

Investissement: Passage à la nouvelle architecture organisationnelle

Financé dans le cadre de l'investissement 1.1 (Note 1)

État d'avancement: Achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Assurer le bon déroulement du passage à la nouvelle architecture organisationnelle</p> <p>Raison d'être: Le processus de mise en place d'une nouvelle architecture organisationnelle doit être coordonné de manière à faciliter la transition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation et mise en œuvre de la campagne spéciale de réaffectation • Définition des besoins, mise en place d'une unité d'appui à la transition et élaboration d'une liste récapitulative pour la transition • Institutionnalisation des changements permettant de transférer efficacement les responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • La nouvelle architecture organisationnelle visant à doter les bureaux de pays des moyens voulus a été mise en place et la transition est achevée • La réaffectation de cadres supérieurs et d'autres membres du personnel a été menée à bien; elle a concerné 100 hauts responsables et 450 autres administrateurs • L'outil de gestion du redéploiement à l'échelle mondiale a été mis en place • Les enseignements et les retours d'information ont été pris en compte dans les réaffectations périodiques et dans les autres procédures de gestion des ressources humaines
<p>Note 1: une autre attribution de crédits, d'un montant total de 240 000 dollars, a été effectuée au cours de cette période pour assurer des services de redéploiement du GPS.</p>		

1.1.2 Mise en place de la nouvelle architecture organisationnelle dans les bureaux régionaux

<p align="center">Investissement: Mise en place de la nouvelle architecture organisationnelle dans les bureaux régionaux</p> <p align="center">Financé dans le cadre de l'investissement 1.1</p> <p align="center">État d'avancement: Achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Faire en sorte que les bureaux régionaux endossent le nouveau rôle qui leur est dévolu de manière efficace et coordonnée</p> <p>Raison d'être: Pour permettre aux bureaux régionaux d'appuyer les opérations du PAM plus efficacement, il faut analyser et adapter les structures opérationnelles et organisationnelles à la lumière des stratégies régionales et des besoins des bureaux de pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des lacunes sur le plan des rôles et responsabilités des bureaux régionaux afin d'évaluer les insuffisances • Recensement des domaines nécessitant des améliorations et définition des mesures à prendre pour mettre en place les compétences et les capacités requises (voir l'investissement 1.2: Réunion des directeurs régionaux adjoints) • Aide à la planification de l'évolution des bureaux régionaux à l'occasion d'ateliers organisés à l'intention des directeurs régionaux adjoints et établissement d'un plan d'action pour la transition • Intégration des besoins des bureaux régionaux dans le Plan de gestion pour 2014-2016 	<ul style="list-style-type: none"> • Les bureaux régionaux endossent leur nouveau rôle, ce qui leur permet de mieux appuyer les bureaux de pays et les opérations du PAM • Un modèle type a été élaboré pour la structure organisationnelle et les fonctions des bureaux régionaux • Une analyse des lacunes a été effectuée et des crédits ont été alloués pour les combler • Des plans de transition ont été établis pour les bureaux régionaux et les fonctions pertinentes ont été transférées du Siège aux bureaux régionaux • Les constatations de l'analyse des lacunes ont été prises en compte pour établir le budget AAP des bureaux régionaux et le Plan de gestion pour 2014 • Des ressources d'un montant de 8,4 millions de dollars (incluses dans le Plan de gestion) ont été allouées aux bureaux régionaux pour combler les lacunes structurelles constatées dans plusieurs domaines: les analyses de marché, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV), les transferts de type monétaire, la préparation aux situations d'urgence et certains autres domaines d'activités.

1.1.3 Examen de la présence des bureaux de pays

Investissement: Examen de la présence des bureaux de pays

Financé dans le cadre de l'investissement 1.1 et également grâce à l'allocation de 100 000 dollars pour les frais de voyage et autres coûts (2013)

État d'avancement: Achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Évaluer la présence et les modèles de fonctionnement des bureaux de pays du PAM au regard du Plan stratégique pour 2014-2017, de l'évolution globale de la faim et de la malnutrition et des perspectives de partenariat</p> <p>Raison d'être: Sa présence sur le terrain permet au PAM de s'attaquer à l'insécurité alimentaire en venant en aide aux bénéficiaires dans les situations d'urgence et en favorisant le développement économique et social. Elle doit correspondre aux besoins des bénéficiaires de manière à rendre les interventions du PAM efficaces et efficaces</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte d'informations sur la présence, les modèles de fonctionnement et les ressources du PAM afin d'établir une base de référence • Définition de critères et de cadres d'évaluation de la situation dans les pays, en concertation avec les parties prenantes internes • Sur la base des informations recueillies au cours de la phase 2, mise au point de différentes formules de présence dans les pays et de différents modèles de fonctionnement à intégrer dans le Plan de gestion pour 2015-2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Un examen de la présence des bureaux de pays et de leur modèle de fonctionnement est conduit afin de contribuer tous les ans à l'élaboration du Plan de gestion • Une méthodologie d'évaluation de la présence dans les pays a été élaborée à l'issue de la concertation menée avec les parties prenantes internes • Les résultats de l'examen ont été intégrés au Plan de gestion pour 2015-2017

1.1.4 Amélioration de la gestion des ressources au niveau des bureaux de pays

Investissement: Amélioration de la gestion des ressources au niveau des bureaux de pays		
Financé dans le cadre de l'investissement 1.1		
État d'avancement: Achevé		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Améliorer la gestion des ressources au niveau des bureaux de pays dans un souci d'efficacité et d'efficacité</p> <p>Raison d'être: Étant les structures les plus proches des bénéficiaires, les bureaux de pays sont le centre de gravité du PAM; il faut leur donner les moyens d'exploiter leurs ressources de manière appropriée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données de référence et élaboration d'un outil d'analyse comparative • Perfectionnement de la méthode d'évaluation de l'efficacité des bureaux de pays les plus importants • Élaboration, dans certains bureaux de pays, de projets pilotes servant à établir des plans d'action et des feuilles de route en vue du transfert de la panoplie d'outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Les bureaux de pays ont accès aux méthodes, aux outils et aux ressources nécessaires pour aider à améliorer l'efficacité et l'efficacité de la gestion des ressources • Les projets pilotes permettent de mieux utiliser les crédits

1.1.5 Examen de la présence assurée par les bureaux de liaison

<p align="center"><u>Investissement: Examen de la présence assurée par les bureaux de liaison</u></p> <p align="center">Financé dans le cadre de l'investissement 1.1</p> <p align="center"><u>État d'avancement: Achevé</u></p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Examiner les bureaux de liaison et de communication et élaborer des orientations visant à optimiser les résultats et l'utilisation des ressources</p> <p>Raison d'être: Il faut que les bureaux de liaison puissent assurer les relations avec les donateurs, les relations interinstitutions et les communications dans le cadre d'un mandat plus rationnel. Cet investissement a pour objet d'élaborer des orientations visant à optimiser les résultats et l'utilisation des ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de critères d'évaluation des bureaux de liaison et application de ces critères • Recensement des possibilités d'amélioration • Mise en œuvre des changements nécessaires et élaboration d'un nouveau mandat 	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus ont été optimisés dans les bureaux de liaison et de communication afin d'améliorer les résultats et l'utilisation des ressources • Des critères d'évaluation des bureaux de liaison ont été définis

1.2 Réunion des directeurs régionaux adjoints

Investissement: Réunion des directeurs régionaux adjoints

35 000 dollars (2013)

État d'avancement: Achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Offrir aux directeurs régionaux adjoints un lieu d'échange où ils peuvent examiner le passage à la nouvelle architecture organisationnelle</p> <p>Raison d'être: Offrir aux directeurs régionaux adjoints un lieu d'échange où ils peuvent examiner le passage à la nouvelle architecture organisationnelle, ainsi que les conséquences en découlant pour chaque bureau régional, sur le plan des fonctions, des ressources et des éventuelles lacunes, et réaffirmer en définitive le rôle des bureaux régionaux, qui apportent un appui aux bureaux de pays sur le terrain</p>	<p>L'analyse des lacunes au niveau des bureaux régionaux a permis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'analyser les fonctions assurées dans chaque bureau régional et d'évaluer les lacunes • de déterminer la méthode à adopter pour combler ces lacunes et répondre aux besoins de financement • de recenser les ressources nécessaires pour accélérer la transition en 2013 • de définir la voie à suivre pour accélérer le transfert des ressources aux bureaux régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Les constatations de l'analyse des lacunes ont été prises en compte pour établir le budget AAP des bureaux régionaux et le Plan de gestion pour 2014 • Des ressources d'un montant de 8,4 millions de dollars (incluses dans le Plan de gestion) ont été allouées aux bureaux régionaux pour combler les lacunes structurelles constatées dans plusieurs domaines: les analyses de marché, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, les transferts de type monétaire, la préparation aux situations d'urgence et certains autres domaines d'activités.

1.3 Équipe chargée de la gestion globale du changement

<p align="center">Investissement: Équipe chargée de la gestion globale du changement 244 750 dollars (2014), 349 620 dollars (2015) et 359 029 dollars (2016) État d'avancement: Achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Constituer une équipe chargée de la gestion globale du changement pour appuyer les mesures en faveur du changement dans l'ensemble de l'organisation</p> <p>Raison d'être: Plusieurs initiatives ont été lancées en 2013 et en 2014 pour adapter le PAM à sa mission, mais aucun mécanisme officiel n'a été mis en place pour la coordination, le suivi ou l'obligation redditionnelle. Il s'ensuit que les liens entre les investissements ont été mal définis et que parfois les activités ont fait double emploi. Il était nécessaire de constituer une équipe dédiée pour assurer la coordination et le suivi de toutes les mesures en faveur du changement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instauration de la planification des projets et présentation des résultats antérieurs dans les modèles de proposition d'investissement, et création d'une banque de données sur les solutions informatiques; les propositions d'investissement et les comptes rendus des résultats sont remplis au préalable • Appui à la définition des domaines d'action prioritaires et des produits du PAM. Mise en place de procédures et de systèmes permettant au Groupe de direction d'orienter les investissements et appui dans ce domaine • Conception d'un système et de procédures informatiques pour coordonner les initiatives dans les bureaux de pays • Communication périodique d'informations actualisées sur les progrès accomplis par les projets afin de renforcer l'obligation redditionnelle des responsables et des gestionnaires des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus institutionnel appuyé par des systèmes informatiques accompagne l'ensemble du cycle de budgétisation fondée sur les résultats • Les solutions et le système disposent d'interfaces claires et efficaces et les investissements sont supervisés par le Groupe de direction, ce qui préserve les intérêts de l'organisation et empêche les cloisonnements • Les investissements actuels au niveau de l'organisation sont mieux compris, de manière plus approfondie • La délimitation du champ d'investigation et la définition des attentes sont améliorées en ce qui concerne les réalisations au niveau des responsables et des gestionnaires des investissements • Il est possible d'établir des budgets fondés sur la performance en mettant en évidence les résultats obtenus grâce aux investissements • Les diverses initiatives sont mieux coordonnées

2. Ressources humaines

2.1 Examen des procédures appliquées en matière de ressources humaines et recensement des améliorations à apporter

<u>Investissement</u>: Examen des procédures appliquées en matière de ressources humaines et recensement des améliorations à apporter		
Financé dans le cadre de l'investissement 1.1		
<u>État d'avancement</u>: Achievé		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Examiner les procédures de recrutement, de réaffectation et de promotion au regard de la gestion de la performance, afin d'améliorer les procédures de gestion et de mise en valeur du personnel</p> <p>Raison d'être: Cet examen fait suite aux questions relatives à la gestion du personnel mises en évidence lors de l'analyse de l'Initiative</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des procédures actuelles de gestion des ressources humaines • Recensement et hiérarchisation des améliorations à apporter • Mise au point des recommandations définitives à intégrer dans la stratégie en matière de ressources humaines pour 2014-2017 • Mise en œuvre des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre d'évaluation des emplois, le programme de perfectionnement des compétences d'encadrement, le programme-cadre de gestion des carrières, la stratégie en matière de diversité et la stratégie en matière de ressources humaines ont été commandés à la fin de 2013 • Les capacités du personnel chargé des ressources humaines ont été renforcées de façon à l'aider à s'acquitter de son rôle de partenaire opérationnel • La mise en place de systèmes informatiques destinés à améliorer le fonctionnement des services de ressources humaines est programmée pour 2014 • L'amélioration du processus de promotion a été accueillie favorablement, ainsi qu'il ressort de l'enquête mondiale menée auprès du personnel, dans laquelle les domaines de la performance et de la promotion ont progressé de 8 points de pourcentage par rapport à 2012 • Des recommandations relatives à la stratégie en matière de ressources humaines ont été formulées dans les domaines du développement organisationnel, de l'engagement du personnel, du développement des talents et de la gestion de la performance

2.2 Renforcement des ressources humaines dans le cadre de la transition

<u>Investissement: Renforcement des ressources humaines dans le cadre de la transition</u> 2 821 665 dollars (2013) <u>État d'avancement: Achievé</u>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer les procédures du PAM ayant trait au personnel et veiller à la mise en œuvre des activités de renforcement organisationnel dans sept domaines spécifiques relatifs aux ressources humaines</p> <p>Raison d'être: Pour que le changement d'orientation stratégique opéré, avec le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, soit pleinement opérationnel, il était nécessaire de se doter des capacités requises au niveau de l'institution. À cette fin, il était essentiel d'aligner l'architecture organisationnelle sur les priorités stratégiques. Afin que le personnel serve au mieux la stratégie du PAM, la fonction ressources humaines devait subir un changement culturel, grâce auquel elle serait en mesure de jouer le rôle de conseiller stratégique auprès de la Directrice exécutive et du Groupe de haut niveau chargé de la gestion, et de partenaire opérationnel fiable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des données issues de l'enquête mondiale menée en 2012 auprès du personnel (6 000 fonctionnaires), organisation de 8 ateliers à l'intention de 200 employés et visites sur le terrain servant de base à l'élaboration de la Stratégie en matière de personnel. • Plus de 75 consultations et entretiens en vue de l'élaboration de la Stratégie relative à la diversité et à l'intégration • Élaboration et lancement du programme INSPIRE, qui vise à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités et l'évolution de leur carrière • Concertation avec 130 dirigeants du PAM, afin d'analyser la stratégie du PAM et de chercher les meilleures pratiques en matière de développement des capacités de direction, en vue de l'élaboration du programme de pilotage pour le Défi Faim zéro • Réunions spéciales pour les réaffectations et instauration du programme de départs volontaires • Consultations sur le terrain et au Siège pour toutes les fonctions, avec l'aide d'un prestataire de services externe, afin de mettre au point les cadres d'organisation des carrières • Rationalisation de l'application PACE (programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences) et harmonisation des objectifs stratégiques et de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie du PAM en matière de personnel constitue le schéma directeur qui permettra au PAM de renforcer, développer, retenir et recruter sa main-d'œuvre en devenant une organisation qui privilégie davantage la dimension humaine • Une fois renforcée (grâce notamment à de meilleures pratiques d'acquisition des talents), la fonction ressources humaines aidera le PAM à s'acquitter de sa mission en constante évolution, moyennant des améliorations continues dans différents domaines • Le programme INSPIRE, qui vise à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités et l'évolution de leur carrière, et le programme de pilotage pour le Défi Faim zéro sont lancés • Les premiers cadres d'organisation des carrières sont mis au point afin de recenser les compétences requises et d'améliorer les procédures de déploiement des talents • La ponctualité et la qualité des évaluations PACE se sont améliorées

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

<p align="center"><u>Investissement:</u> Renforcement des ressources humaines dans le cadre de la transition</p> <p align="center">2 821 665 dollars (2013)</p> <p align="center"><u>État d'avancement:</u> Achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement de nouveaux cours et de projets d'apprentissage en ligne par le biais du système de gestion de l'apprentissage • Création de sous-divisions chargées de l'acquisition et du déploiement des talents et d'autres services dédiés aux ressources humaines 	

2.3 Lancement du Projet de transfert des contrats du personnel national et examen

<p align="center"><u>Investissement: Lancement du Projet de transfert des contrats du personnel national et examen</u> 1 308 125 dollars (2013) et 1 300 000 dollars (2014) <u>État d'avancement: Achevé</u></p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Offrir un cadre contractuel unifié et amélioré au personnel recruté sur le plan local en poste sur le terrain</p> <p>Raison d'être: Faire en sorte que plus de 3 400 membres du personnel recrutés sur le plan local, en poste sur le terrain dans 80 pays, ne relèvent plus du Statut et du Règlement du personnel de l'ONU, mais du Statut et du Règlement du personnel de la FAO, conformément à l'article du Statut du PAM relatif à l'administration du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'un groupe de travail interorganisations, qui a collaboré aux phases de conception et de mise en œuvre du projet • Organisation de vastes consultations dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays, les sous-divisions chargées des ressources humaines et d'autres divisions du PAM au Siège, et avec des représentants du personnel • Examen et refonte des procédures et optimisation des tâches, notamment les états de paie et la prestation de services relatifs à l'assurance-maladie et l'administration des fonds de pension • Conversion des engagements de durée déterminée d'employés en poste depuis longtemps qui remplissent les conditions requises en engagements permanents 	<ul style="list-style-type: none"> • Une contribution déterminante à la mise en œuvre de la Stratégie du PAM en matière de personnel est absolument nécessaire aux fins du recentrage sur le personnel national • Le Projet de transfert du personnel recruté sur le plan local a été transformé en une mise à niveau des procédures concernant l'administration du personnel local; de nouvelles procédures (avec notamment la simplification des processus, le recours à des techniques facilitant l'administration du personnel et l'amélioration de la qualité des données) sont appliquées dans trois institutions des Nations Unies (la FAO, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies) • Les conditions d'emploi de toutes les catégories de personnel sont harmonisées, moyennant un cadre juridique unique, ce qui permet d'améliorer les procédures et les services assurés par le PNUD et la FAO • Le manuel des ressources humaines du PAM incorpore des dispositions permettant de gérer toutes les catégories de personnel, y compris le personnel recruté sur le plan local en poste sur le terrain dans le monde entier

2.4 Projet de transfert des contrats du personnel recruté sur le plan local (suite du Projet de transfert des contrats du personnel national)

<p><u>Investissement: Projet de transfert des contrats du personnel recruté sur le plan local (suite du Projet de transfert des contrats du personnel national)</u></p> <p>1 106 355 dollars (2015)</p> <p><u>État d'avancement: en cours</u></p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Poursuivre le processus engagé pour que tous les membres du personnel relèvent d'une seule série de règles et de règlements, afin d'assurer un traitement égal et une gestion efficiente des avantages</p> <p>Raison d'être: À la suite de la mise en œuvre en 2014 de conditions d'emploi harmonisées, applicables au personnel recruté sur le plan local en poste dans les bureaux extérieurs, cet investissement a permis de poursuivre le processus engagé, moyennant son élargissement à toutes les procédures administratives et grâce à la collaboration entre les ressources humaines et les services financiers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition de données analytiques de qualité sur le personnel pour toutes les catégories, afin de permettre l'analyse et la prise de décisions stratégiques • Mise en place de mesures de gestion financière pour que les coûts soient comptabilisés et que les actifs nécessaires pour couvrir les coûts soient obtenus de façon anticipée, conformément au plan de financement du PAM sur 15 ans • Formation sur les règles et règlements directeurs, dispensée aux bureaux de pays au niveau mondial, moyennant des ateliers et des séminaires en ligne et un soutien apporté en permanence sur le terrain, à l'échelle mondiale, par les divisions du Siège <p><i>Amélioration de la couverture de l'assurance-maladie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Affiliation des 3 400 employés recrutés sur le plan local et des membres de leur famille à la nouvelle assurance-maladie • Proposition de solutions pour les bureaux de pays qui effectuent des demandes directes de remboursement auprès d'Allianz, lorsqu'ils pâtissent des restrictions/règlements bancaires existants <p><i>Collaboration interinstitutions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coopération avec la FAO, le PNUD et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, en vue d'examiner et de décrire les procédures relatives à la caisse des pensions et aux indemnités • Collaboration avec la FAO et le PNUD en vue de rationaliser les procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre du nouveau régime d'assurance-maladie pour le personnel recruté sur le plan local a conduit la FAO à en faire bénéficier le personnel local nouvellement recruté et l'assureur a concédé un nouveau rabais, ce qui a permis d'économiser davantage • La disponibilité considérablement accrue de données correctes sur le personnel local permettra de mieux organiser le développement des compétences et de planifier la main-d'œuvre, s'agissant notamment de la planification aux fins du transfert des rôles de direction dans les bureaux de pays au personnel national • L'harmonisation des procédures administratives applicables au personnel local avec celles des autres catégories d'employés rend possible l'élargissement des fonctions du PAM accessibles en libre-service au personnel local en poste sur le terrain • Il est possible d'intégrer le personnel local dans les états de paie du PAM, ce qui accroît les économies d'échelle et ouvre d'autres voies pour le traitement des procédures administratives relatives au personnel • Les données analytiques de qualité constituent une base solide pour l'analyse et la prise de décisions dans les initiatives stratégiques du PAM

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

<p><u>Investissement:</u> Projet de transfert des contrats du personnel recruté sur le plan local (suite du Projet de transfert des contrats du personnel national)</p> <p>1 106 355 dollars (2015)</p> <p><u>État d'avancement:</u> en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
	<ul style="list-style-type: none"> • Efforts déployés par le service des états de paie du PAM, les ressources humaines et le service central des états de paie du PNUD pour appuyer sans réserve les membres du personnel assurés qui vont être affiliés au nouveau régime d'assurance-maladie 	

2.5 Projet de transformation de l'apprentissage

Investissements: Projet de transformation de l'apprentissage 1 454 725 dollars (2014), 800 000 dollars (2015) et 1 885 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Élaborer une stratégie visant à mettre en place une capacité d'apprentissage coordonnée, professionnelle et durable, soutenue par l'infrastructure nécessaire, en vue de doter l'ensemble du personnel de la gamme de compétences requises pour s'acquitter de la mission du PAM, qui est en constante évolution, et répondre aux priorités stratégiques</p> <p>Raison d'être: Auparavant, l'apprentissage et le perfectionnement du personnel du PAM, nombreux et dispersé, n'étaient pas coordonnés, ni normalisés, variaient d'un bureau à l'autre et étaient d'une qualité inégale. Le retour d'information de la direction et du personnel, les analyses organisationnelles et les recommandations issues des audits officiels ont confirmé à maintes reprises qu'il fallait adopter une approche responsable, professionnelle et systémique pour offrir des possibilités d'apprentissage à l'ensemble du personnel du PAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importants travaux de recherche, analyse comparative et activités pilotes menées avec le personnel pour s'assurer de la pertinence de l'élargissement du système de gestion de l'apprentissage, et de l'intérêt des utilisateurs à cet égard (2015) • Plus de 26 000 sessions d'apprentissage menées à terme par 6 778 membres du personnel national (2016), l'objectif prioritaire fixé à 3 000 employés nationaux étant dépassé • Réalisation de travaux de recherche, d'une analyse comparative et de trois programmes pilotes, en vue d'élaborer un programme de développement des compétences de direction. Organisation de 10 sessions en 2015 à l'intention de 265 dirigeants et de 10 sessions en 2016 destinées à 250 dirigeants • Apprentissage en ligne concernant la gestion et la direction, par le biais de "webinaires" en direct, ciblant les cadres supérieurs et menés à terme par 93 pour cent des dirigeants au Siège et sur le terrain • Collaboration avec les principales parties prenantes au sein du PAM pour mettre au point la stratégie • Utilisation de l'outil d'apprentissage des langues en ligne par plus de 1 000 membres du personnel national depuis le début de 2016 • Définition et partage d'une panoplie de normes, d'outils et de méthodes portant sur diverses questions, en vue de professionnaliser le profil d'expertise de ceux qui assurent et gèrent la formation. Processus structuré de partage des meilleures pratiques au niveau interne et externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Stratégie d'apprentissage du PAM a été confirmée et une structure de gouvernance établie pour l'appuyer, ce qui garantit l'existence au PAM d'un mode d'apprentissage durable et cohérent • Le système élargi de gestion de l'apprentissage est devenu le seul moyen d'apprentissage et contient une vaste gamme de ressources dans ce domaine. Une forte augmentation de son utilisation a été constatée, avec une progression de 150 pour cent du nombre de cours menés à terme depuis l'élargissement • L'appui apporté au personnel, grâce à l'outil d'apprentissage en ligne fondé sur le logiciel Rosetta Stone, et aux dirigeants, à l'aide du cours de l'Université de Harvard (Manage Mentor) et du programme de pilotage pour le Défi Faim zéro, s'est amélioré • La forte collaboration transversale permet de renforcer l'impact de la formation fonctionnelle et d'assurer une offre mondiale coordonnée

2.6 Développement des compétences du personnel chargé des programmes

Investissements: Développement des compétences du personnel chargé des programmes
181 000 dollars (2013), 319 000 dollars (2014), 1 000 000 dollars (2015) et 1 028 000 dollars (2016)
État d'avancement: en cours

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer la capacité des chargés de programmes à concevoir et mettre en œuvre des stratégies et des projets efficaces pour lutter contre la faim.</p> <p>Raison d'être: À l'issue de l'examen des procédures opératoires mené en 2013, le développement des compétences du personnel chargé des politiques concernant les programmes a été jugé prioritaire et l'initiative "Parcours d'apprentissage des programmes du PAM: investir en faveur de l'excellence des programmes", qui constituait la première phase d'une activité d'apprentissage destinée aux fonctionnaires principaux chargés des politiques concernant les programmes sur le terrain, a été financée en 2014. Cette initiative fait suite aux appels en faveur d'une formation globale sur les programmes destinée aux professionnels généralistes, qui regroupe les connaissances techniques et générales disponibles au sein d'un outil d'apprentissage efficace à l'intention des cadres moyens. Elle répond également à la nécessité d'inclure systématiquement les fonctionnaires nationaux chargés des programmes dans les plans de développement des compétences du personnel chargé des programmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation globale des besoins en matière de formation, à laquelle ont participé tous les bureaux de pays et les bureaux régionaux, qui a conduit à l'élaboration du "Parcours d'apprentissage des programmes du PAM: investir en faveur de l'excellence des programmes", un programme de formation combiné conçu à l'intention des dirigeants du PAM chargés des programmes, en concertation avec les ressources humaines. • Des formations adaptées destinées aux directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays et aux futurs dirigeants chargés des programmes • Depuis 2014, 200 membres du personnel ont participé à ces activités, parmi lesquels 24 directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays, 131 responsables des programmes et autres fonctionnaires principaux chargés des politiques concernant les programmes (dont des administrateurs nationaux), et 46 futurs dirigeants chargés des programmes (aux niveaux P-2/P-3, y compris des administrateurs nationaux). Les administrateurs nationaux ont représenté 31 pour cent des participants. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'actuel Parcours d'apprentissage des programmes est centré sur la programmation des opérations d'urgence et sur la collaboration avec les gouvernements en matière de politiques et de stratégies. La phase 2 de ce programme, qui est en cours de conception, sera mise en œuvre en 2017 et viendra s'ajouter à la phase en cours. Elle aidera les dirigeants chargés des programmes du PAM à s'acquitter de leur mission de conception et d'exécution des plans stratégiques de pays et soutiendra les efforts déployés par les pays pour éliminer la faim. Les deux phases qui seront mises en œuvre en 2017 cibleront 5 cohortes, soit 110 membres du personnel (dont des fonctionnaires nationaux). • Les membres du personnel ont acquis des compétences et des connaissances, qui leur sont utiles dans le cadre de leur emploi et leur permettent de mieux lutter contre la faim en concevant et mettant en œuvre des stratégies et des programmes efficaces. • Ces activités ont contribué à exploiter pleinement le potentiel des administrateurs nationaux chargés des programmes, moyennant le développement et la mise en œuvre ciblée des possibilités de perfectionnement professionnel. • Les participants ont fait bénéficier de leur apprentissage les équipes, ainsi que le personnel intéressé, sur leur lieu d'affectation et ailleurs, ce qui a renforcé l'intérêt pour la formation. • Des investissements supplémentaires et suivis en faveur du Parcours d'apprentissage des programmes devraient accompagner les efforts déployés par l'organisation pour mettre en œuvre la feuille de route intégrée.

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

**Investissements: Développement des compétences du personnel chargé des programmes
181 000 dollars (2013), 319 000 dollars (2014), 1 000 000 dollars (2015) et 1 028 000 dollars (2016)
État d'avancement: en cours**

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
		<ul style="list-style-type: none"> • L'initiative pilote "Affectation spéciale des administrateurs nationaux", qui offrira aux administrateurs nationaux des possibilités d'affectation temporaire adaptées, sera lancée début 2017.

2.7 Formation sur les dispositifs de transfert de type monétaire et de bons

Investissement: Formation sur les dispositifs de transfert monétaire et de bons 1 800 000 dollars (2015) État d'avancement: achevé		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Doter le personnel de terrain des compétences et des capacités nécessaires pour faire le meilleur usage possible des transferts de type monétaire</p> <p>Raison d'être: La formation institutionnelle et multifonctionnelle est considérée comme une condition préalable au déploiement efficace de la plateforme relative aux transferts de type monétaire en 2016. Le développement des capacités du personnel de terrain est l'un des principaux piliers de la stratégie visant à apporter en temps voulu une assistance alimentaire efficace et efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'une formation transversale individuelle à l'intention de 2 300 membres du personnel du PAM et de 150 partenaires extérieurs dans 73 pays • Élaboration et publication d'un cours de formation en ligne sur les transferts de type monétaire, qui a été suivi par quelque 2 500 membres du personnel • Élaboration d'un cours de formation en ligne à usage externe et formation de partenaires extérieurs en matière de transferts de type monétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Une formation institutionnelle et multifonctionnelle sur les transferts monétaires et les distributions de bons est dispensée au personnel dans les différents domaines d'activités • Les bureaux de pays ont pu faire le meilleur usage possible des modalités de transfert en nature, de transfert monétaire ou de distribution de bons et appliquer à plus grande échelle la programmation des transferts de type monétaire (si cette modalité est retenue) • La formation aide à: <ul style="list-style-type: none"> ○ Préparer le personnel à utiliser les trois différentes modalités de transfert, en particulier dans les situations d'urgence ○ Prendre des décisions sur le bien-fondé et la faisabilité des diverses options de transfert de type monétaire ○ Sensibiliser et renforcer les capacités en vue d'appliquer des nouveaux outils et techniques et des innovations en matière de mécanismes de distribution et de systèmes de gestion de l'information ○ Faire mieux connaître les questions de suivi et d'évaluation spécifiques aux programmes de type monétaire • La formation a contribué à conférer au PAM un rôle de premier plan dans le renforcement des capacités en matière de transferts de type monétaire dans le secteur humanitaire, et conduit les partenaires extérieurs à demander au PAM de leur transmettre ses compétences spécialisées concernant la formation et les ateliers

2.8 Stratégie relative à la diversité et à l'intégration

Investissement: Stratégie relative à la diversité et à l'intégration
810 000 dollars (2015)
État d'avancement: en cours

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Parvenir à l'équilibre entre les sexes (50/50) parmi les administrateurs recrutés sur le plan international à tous les niveaux d'ici à 2018, et promouvoir la non-discrimination</p> <p>Raison d'être: Il ressort de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes, menée en 2011, qu'il est nécessaire d'accélérer les progrès accomplis pour atteindre l'objectif de la parité entre les sexes. En effet, seules de légères améliorations ont été enregistrées au sein du PAM et l'objectif de 50 pour cent n'a pas été atteint. Le projet visant à rendre opérationnelle la stratégie relative à la diversité et à l'intégration représente une étape fondamentale pour officialiser la volonté de la direction de mettre en place des stratégies et des programmes appropriés de gestion des talents, et de favoriser une réorientation culturelle, afin de résoudre ce problème.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 75 consultations et entretiens individuels pendant l'élaboration de la stratégie • Lancement du programme INSPIRE, qui vise à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités et l'évolution de leur carrière, et du réseau INSPIRE • Communications efficaces en faveur de la représentation des deux sexes sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn et Facebook, et étroite collaboration avec les responsables du recrutement en vue de promouvoir des listes de candidats à composition hommes-femmes équilibrée • Intégration de la problématique hommes-femmes et de la diversité dans les débats sur la promotion et la réaffectation • Examen de la question du congé parental et propositions visant à apporter des changements fondés sur la diversité et l'égalité entre les sexes • Élaboration d'un cours de formation en ligne sur la diversité et l'intégration, afin de donner au personnel du PAM une éducation de base sur la nécessité d'adopter un comportement ouvert dans l'ensemble du PAM. Ce cours contribuera à renforcer la mobilisation, en particulier parmi le personnel féminin, où elle est inférieure de 5 pour cent à celle du personnel de sexe masculin (selon les résultats de l'enquête mondiale menée auprès du personnel en 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme INSPIRE, qui vise à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités et l'évolution de leur carrière, a été lancé, ainsi que le réseau INSPIRE, afin de contribuer à accroître la représentation des femmes dans les postes à responsabilités et d'atteindre l'objectif de la parité entre les sexes; il a été mis en œuvre neuf fois au Siège, à Rome, et dans les Bureaux régionaux de Johannesburg, du Caire et de Dakar, et 68 pour cent des femmes remplissant les conditions requises y ont participé (165 femmes ont été formées sur les 242 remplissant les conditions requises) • L'impact sur la capacité du PAM à attirer, recruter et retenir des talents féminins divers, en particulier parmi le personnel national, est incontestable • Les femmes ont représenté 57 pour cent des nouveaux administrateurs recrutés sur le plan international en 2015 • L'infrastructure de gestion des talents devrait favoriser la création d'un vivier de talents divers, et l'élaboration et la mise en œuvre de directives en matière de communication et de politiques institutionnelles devraient garantir une représentation équilibrée • La visibilité et l'engagement du personnel d'encadrement devraient favoriser la diversité et l'intégration

2.9 Modèle de mobilisation stratégique des ressources

<p align="center">Investissement: Modèle de mobilisation stratégique des ressources 500 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer le processus d'acquisition de talents afin de se doter d'une main-d'œuvre qui servira au mieux la stratégie du PAM</p> <p>Raison d'être: Le PAM doit avoir accès à de nouvelles sources de recrutement, afin d'engager les personnes les plus compétentes possibles et de s'orienter vers un système de recrutement automatisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et mise en œuvre d'un système de recrutement en ligne fondé sur les contributions de quelque 200 parties prenantes sur le terrain et au Siège • Utilisation d'une panoplie de dispositifs d'acquisition de talents, s'agissant d'établir un partenariat avec un cabinet extérieur chargé de la sous-traitance du recrutement, de chercher à atteindre les candidats potentiels en se servant des réseaux sociaux comme moyen de recrutement, et de s'employer à mobiliser des candidates qualifiées et des candidats venant de pays en développement • Vastes consultations avec de nombreuses parties prenantes parmi les dirigeants, sur le terrain et au Siège, en vue d'élaborer la proposition de valeur pour les employés, qui permettra d'améliorer la compétitivité du PAM sur le marché de l'emploi • Établissement, pour les interventions d'urgence, du fichier des consultants mobilisables et du fichier organisé par fonctions des dirigeants mobilisables, afin de remédier aux lacunes qui n'ont pas été comblées par l'actuel fichier pour les interventions d'urgence et d'accroître la flexibilité du PAM face à une situation de crise • Mise en place des moyens nécessaires pour préparer et déployer rapidement et efficacement des talents, en particulier dans des situations d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • La compétitivité du PAM sur le marché de l'emploi est renforcée (ce résultat reste toutefois à confirmer dans la mesure où la proposition de valeur pour les employés est encore en cours d'élaboration) • Les objectifs en matière de parité entre les sexes fixés pour 2015 sont atteints (résultat attesté par l'indicateur de performance clé communiqué) grâce au recrutement d'un personnel plus divers • La main-d'œuvre mobilisée et motivée intègre les valeurs et les comportements communs au PAM (résultat attendu, qui devra être vérifié par le biais des futures enquêtes mondiales menées auprès du personnel) • La préparation et les interventions face aux situations d'urgence sont améliorées grâce à l'établissement de nouveaux fichiers d'agents mobilisables pour les interventions d'urgence

3. Partenariats

3.1 Élaboration d'une stratégie institutionnelle en matière de partenariat

Investissement: Élaboration d'une stratégie institutionnelle en matière de partenariat 150 750 dollars (2013) État d'avancement: achevé		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Élaborer une stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour guider l'établissement de partenariats au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège</p> <p>Raison d'être: L'aptitude du PAM à réaliser ses Objectifs stratégiques dépend de l'établissement et du maintien de solides relations et de partenariats efficaces avec divers partenaires (notamment les gouvernements, les autres organismes des Nations Unies, les organisations internationales et régionales, les organisations non gouvernementales, la société civile, les milieux universitaires et le secteur privé) Cette stratégie institutionnelle définit la vision globale et la démarche générale adoptées par le PAM en ce qui concerne ses partenaires de travail, le but étant en définitive de nouer des partenariats qui auront un effet optimal sur les personnes auxquelles nous apportons une assistance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des principes et modalités pratiques de travail en partenariat et de sélection des partenaires, pour approbation par le Conseil • Élaboration d'un plan de mise en œuvre pour les partenariats traditionnels du PAM (notamment avec les gouvernements, les autres organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG) internationales), auxquels s'ajoutent les partenariats avec des organisations régionales, des ONG locales, des entreprises commerciales et des fondations philanthropiques • Définition des mesures à prendre pour renforcer les partenariats existants et en forger de nouveaux, en particulier au niveau du terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie du PAM en matière de partenariat pour 2014–2017 a été élaborée et approuvée par le Conseil en 2014. • Ses principales caractéristiques sont les suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • une même définition du partenariat, et un exposé des atouts spécifiques du PAM • une démarche de partenariat avec tous les interlocuteurs du PAM • une échelle de relations allant des collaborations transactionnelles à un partenariat strict, afin de favoriser une coopération efficace avec les collaborateurs existants et potentiels • une culture du partenariat façonnée par des principes de partenariat et renforcée par une compréhension claire des atouts spécifiques du PAM • une approche stratégique de la sélection, de la mise en œuvre et de la gestion des partenariats à travers l'examen institutionnel des stratégies de coopération avec les principaux partenaires • une structure de gestion, un suivi des résultats et des systèmes d'appui sur le terrain propices à un partenariat efficace • un solide cadre de suivi et d'évaluation comprenant des indicateurs pertinents et mesurables pour déterminer l'impact et la valeur ajoutée des partenariats du PAM • Des mesures ont été prises pour créer un centre de ressources sur les partenariats, qui a reçu un financement supplémentaire en 2015 et 2016, au titre de l'Initiative (se reporter à l'investissement 3.3)

3.2 Outil d'évaluation des partenariats

<p align="center">Investissement: Outil d'évaluation des partenariats 60 000 dollars (2013) État d'avancement: achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Concevoir un dispositif permettant au PAM d'évaluer la valeur des partenariats noués avec le secteur privé en vue de renforcer les capacités.</p> <p>Raison d'être: Les outils utilisés par la direction pour évaluer la valeur d'un partenariat étaient axés sur l'estimation des dons en espèces et en nature, ce qui ne permettait pas au PAM d'estimer la valeur des partenariats établis en vue de renforcer les capacités. Le PAM s'est donc employé à mettre au point un dispositif qui permettrait cette estimation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de concertation avec les parties prenantes internes du PAM, notamment la Division des partenariats avec le secteur privé, les unités fonctionnelles, les bureaux régionaux et les bureaux de pays • Ateliers de concertation avec divers partenaires, parmi lesquels DSM, Sodexo, MasterCard et Pepsi • Mise au point d'un outil d'estimation de la valeur des partenariats en collaboration avec l'INSEAD • Utilisation expérimentale d'un outil préliminaire concernant les partenariats existants, dans le cadre d'une phase pilote 	<ul style="list-style-type: none"> • Un outil d'évaluation des partenariats est à la disposition de tous les membres du personnel, dans le cadre du Centre de ressources sur les partenariats • Une version élargie du dispositif est utilisée par la Division des partenariats avec le secteur privé pour nouer des partenariats mondiaux de grande ampleur comprenant une importante composante de renforcement des capacités • Ce dispositif aide le PAM à nouer des partenariats visant à renforcer les capacités, qui sont plus stratégiques et apportent une plus grande valeur à l'organisation. Il aide également le personnel à évaluer les partenariats possibles et à déterminer s'ils permettraient de faire un bon usage des ressources du PAM.

3.3 Centre de ressources pour les partenariats

Investissements: Centre de ressources pour les partenariats
300 000 dollars (2015) et 300 000 dollars (2016)
État d'avancement: achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Guider tous les bureaux et les aider à repérer, nouer et maintenir des partenariats efficaces et à les évaluer</p> <p>Raison d'être: Il existe des lacunes dans le cadre stratégique du PAM en ce qui concerne la compréhension et la communication des éléments constitutifs du partenariat. Il convient de mieux définir le rôle et la valeur qu'apportent les différents acteurs, de sélectionner stratégiquement les partenariats, et de renforcer la responsabilité mutuelle, pour faire en sorte que la collaboration produise les résultats attendus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rassemblement, développement et mise à disposition des outils, des directives, des études de cas et des autres ressources nécessaires pour orienter tous les aspects du processus de partenariat, notamment: <ul style="list-style-type: none"> ○ des orientations concernant l'évaluation des partenaires potentiels ○ les enseignements tirés des partenariats couronnés de succès ○ des outils d'évaluation des partenariats ○ les options de soutien technique ○ une base centrale de données contenant des renseignements complets et actualisés sur les principaux partenaires • Regroupement des points de contact pour les principaux partenaires au niveau de l'organisation • Mobilisation au niveau institutionnel pour assurer la complémentarité entre la Division des programmes, les Services juridiques, la Division de la communication et le Département des services concernant les opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Centre de ressources en ligne assure une fonction d'orientation et de gestion des connaissances à l'échelle mondiale, qui permet d'établir des partenariats efficaces et de les évaluer • La gestion des connaissances sur le partenariat et la collaboration s'est améliorée • Tout au long de la mise en place du Centre de ressources sur les partenariats (à compter de décembre 2016), des services de formation et de conseil ont été assurés: <ul style="list-style-type: none"> ○ à 1 571 membres du personnel dans 77 bureaux de pays, moyennant des activités générales de sensibilisation et de formation. Sur ce chiffre total: <ul style="list-style-type: none"> ○ 265 employés ont bénéficié d'une formation organisée avec l'aide de la Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation; et ○ 618 ont reçu une formation relative aux partenariats assurée par d'autres divisions • Le réseau mondial des coordonnateurs des partenariats régionaux et un groupe de travail sur les partenariats basé au Siège font le lien entre les unités fonctionnelles pour les questions de partenariat. • La Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation et la Sous-Division du droit contractuel et statutaire ont donné des orientations visant à faciliter la préparation, la négociation et la conclusion efficaces d'accords avec des partenaires, et à favoriser la cohérence et l'uniformité de l'application de ces accords au sein de l'organisation • La page consacrée à la question des partenariats sur le nouveau site WFPGo est la nouvelle page d'accueil du Centre de ressources

3.4 Principaux dispositifs intergouvernementaux

Investissement: Sommets et principaux dispositifs intergouvernementaux 500 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Faire en sorte que la lutte contre la faim et la malnutrition figure parmi les grandes priorités de l'ordre du jour mondial, et que le PAM soit reconnu comme un partenaire essentiel de ce combat</p> <p>Raison d'être: En 2016, plusieurs sommets mondiaux continuent de préparer le terrain aux fins du développement international et de l'action humanitaire. Ces manifestations mondiales auront une incidence sur la manière de travailler du PAM. Par ailleurs, le PAM doit commencer à mettre en œuvre les objectifs de développement durable, tandis que le nouvel Examen quadriennal complet est approuvé en décembre 2016 et que les réformes connexes se poursuivent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de sensibilisation renforcées en vue d'inclure la sécurité alimentaire, la nutrition et l'élimination de la faim dans les documents finals et les communications connexes découlant des principaux sommets mondiaux de 2016 • Détachement d'un membre du personnel du PAM auprès du secrétariat du Sommet mondial sur l'action humanitaire • Communication périodique des résultats des principaux dispositifs intergouvernementaux au Groupe de direction et au Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> • La vision du PAM en matière de lutte contre la faim et la malnutrition figure parmi les priorités absolues de l'ordre du jour mondial, comme en témoigne son incorporation dans certains documents finals ciblés, notamment ceux des réunions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ○ La troisième Conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe (2015) ○ La troisième Conférence internationale sur le financement du développement (2015) ○ La réunion plénière de l'Assemblée générale qui a adopté le Programme 2030 et ses objectifs de développement durable (2015) ○ La vingt et unième Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (2015) ○ Le Sommet mondial sur l'action humanitaire (2016) et ses engagements envers le "Programme d'action pour l'humanité" du Secrétaire général, y compris la Grande entente ○ le Sommet de haut niveau sur les réfugiés et les migrants (2016) ○ la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable – HABITAT III (2016) • Le PAM a tenu un rôle significatif dans le processus de la Grande entente (notamment en tant qu'organisme chef de file pour le champ d'action des transferts de type monétaire) et il est l'un des sept membres du groupe de facilitation qui dirigera ce processus jusqu'en octobre 2017

4. Processus et systèmes

4.1 Délimitation du champ d'investigation de l'examen des procédures opératoires

<p align="center"><u>Investissements:</u> Délimitation du champ d'investigation de l'examen des procédures opératoires Financé dans le cadre de l'investissement 1.1 <u>État d'avancement:</u> achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Faire en sorte que les principales procédures opératoires soient conformes à la nouvelle architecture organisationnelle</p> <p>Raison d'être: Il est nécessaire de remédier aux lacunes et aux incohérences existant dans les procédures actuelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recensement des domaines à améliorer, dans le cadre d'ateliers de perfectionnement des procédures • Recensement des domaines nécessitant une étude plus poussée, et élargissement de l'examen aux procédures administratives et aux procédures appliquées en matière de ressources humaines • Mise en œuvre des mesures d'amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> • Trente-huit possibilités d'amélioration ont été présentées au Groupe de haut niveau chargé de la gestion, dont treize mesures prioritaires (gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion du cycle des programmes, gestion des ressources, suivi, établissement de rapports et évaluation) • Les procédures appliquées en matière de ressources humaines, d'opérations, d'administration et de sécurité ont été incluses dans la phase 2 de l'examen des procédures opératoires

4.2 Phase 1 et phase 1a de l'examen des procédures opératoires

Investissements: Phase 1 et phase 1a de l'examen des procédures opératoires 495 597 dollars (2013) et 381 600 dollars (2014) État d'avancement: achevé		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Procéder à une consultation globale et à un examen général des principaux processus du PAM</p> <p>Raison d'être: Il s'agit de recenser les initiatives permettant de saisir les occasions d'apporter des améliorations rapides mais significatives aux procédures; les domaines et points essentiels aux fins de l'efficience seront soulignés, en vue de leur mise en conformité avec les principaux processus du PAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recensement et hiérarchisation des mises en conformité des procédures opératoires résultant de la nouvelle architecture organisationnelle • Examen des problèmes posés et des possibilités offertes, s'agissant des processus concernant les programmes, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des ressources, le suivi et l'établissement de rapports, les ressources humaines, les opérations, la sécurité et les procédures administratives du PAM • Réalisation d'entretiens avec plus de 300 responsables des opérations au sein du PAM, dans tous les domaines, en appliquant une méthodologie universelle. Ceci a permis un dialogue transversal et entre le Siège et le terrain dans les différents domaines • Proposition de solutions pour améliorer les procédures et de mesures susceptibles de porter rapidement leurs fruits • Approbation de 53 recommandations concernant des améliorations spécifiques à certains domaines au niveau institutionnel à la fin de la phase 1a, dont quatre recommandations transversales portant sur des améliorations dans tous les domaines 	<ul style="list-style-type: none"> • De nouvelles initiatives ont été recommandées, ou celles qui existaient déjà ont été renforcées; ces initiatives, qui rendent le Plan stratégique opérationnel, sont notamment les suivantes: examen du cadre de financement, évaluation des besoins de financement de démarrage pour les petits bureaux de pays et enquêtes en grappes à indicateurs multiples, intensification du suivi et de la communication des résultats au niveau institutionnel, et renforcement du déploiement des initiatives d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. • En raison du nombre important d'initiatives liées aux réformes qui doivent être hiérarchisées et mises en conformité, le projet a préparé le terrain pour systématiser la fonction de gestion du changement au PAM

4.3 Affectation des fonds spécifiquement alloués à l'issue de l'examen des procédures opératoires à des initiatives prioritaires

4.3.1 Développement du système AskHR

<p align="center">Affectation des fonds spécifiquement alloués à l'issue de l'examen des procédures opératoires à des initiatives prioritaires <u>Investissements:</u> Développement du système AskHR 450 000 dollars (2014) <u>État d'avancement:</u> achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Permettre de développer le système AskHR en tant que principale plateforme d'information</p> <p>Raison d'être: Il est difficile pour les employés et les responsables du PAM de disposer à l'échelle mondiale de données relatives aux ressources humaines, qui serviraient avec efficacité de guide pour les effectifs et faciliteraient la prise de décisions concernant les questions et les processus dans ce domaine</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Audit des données existantes sur les ressources humaines • Évaluations des données d'expérience des utilisateurs pour l'ensemble des domaines fonctionnels, des classes et des lieux • Examen des formulaires actuels en matière de ressources humaines • Réorganisation des procédures, conception et présentation du portail • Travaux en collaboration avec les services informatiques, les ressources humaines, la Division des politiques et les services juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Un répertoire a été conçu et mis en œuvre pour les informations relatives aux ressources humaines • Un portail pour les ressources humaines en libre-service a été conçu et lancé • Le dispositif de délivrance de tickets du système AskHR a été amélioré, afin de faciliter la création d'une base de connaissances et d'un portail pour les usagers, qui permet de traiter les demandes des employés du PAM dans le monde entier • Les premiers travaux sur le portail des ressources humaines en libre-service et les formulaires électroniques ont ouvert la voie au projet de libre-service du PAM

4.3.2 Simplification et amélioration de l'établissement et de la révision des budgets

<p align="center">Affectation des fonds spécifiquement alloués à l'issue de l'examen des procédures opératoires à des initiatives prioritaires <u>Investissements: Simplification et amélioration de l'établissement et de la révision des budgets</u> 96 000 dollars (2014) <u>État d'avancement: achevé</u></p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Simplifier et améliorer l'établissement et la révision des budgets en augmentant la capacité de gestion des ressources sur le terrain</p> <p>Raison d'être: Les procédures d'approbation des budgets, qui exigeaient notamment de remplir des modèles de budget trop complexes et de chiffrer les coûts, étaient jugées inefficaces. En outre, dans le cadre du processus d'examen des budgets, les activités se chevauchaient entre le Siège et les bureaux régionaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'analyse de la gestion des ressources au niveau du terrain • Examen des procédures d'établissement et de révision des budgets afin d'aider les directeurs des bureaux de pays en améliorant les procédures et les outils de gestion des ressources et d'exécution des programmes • Simplification des modèles de budget afin d'accompagner la décentralisation 	<ul style="list-style-type: none"> • L'une des bases essentielles de la méthode de budgétisation fondée sur les ressources a été mise en place et la possibilité de décentraliser davantage les activités de gestion des ressources a été étudiée • Des examens décentralisés des budgets ont été effectués en vertu des pouvoirs délégués aux directeurs régionaux • La planification en fonction des ressources a été progressivement adoptée et intégrée à l'examen général du cadre de financement • Le dispositif de synthèse de la gestion des ressources PRIMO (Project Resource Information Management Overview) a été mis en place

4.3.3 Intégration de la gestion des risques en matière de sécurité au sein du PAM

<p align="center">Affectation des fonds spécifiquement alloués à l'issue de l'examen des procédures opératoires à des initiatives prioritaires <u>Investissements: Intégration de la gestion des risques en matière de sécurité au sein du PAM</u> 200 000 dollars (2014) <u>État d'avancement: achevé</u></p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Améliorer l'intégration de la gestion des risques en matière de sécurité dans les processus de conception et de mise en œuvre des projets</p> <p>Raison d'être: les programmes du PAM sont souvent conçus sans disposer d'éléments d'information sur la sécurité, ou avec des éléments fournis très en retard ou bien incomplets, et les fonctionnaires régionaux chargés de la sécurité ainsi que les agents chargés de la sécurité sur le terrain ne sont pas souvent habilités à participer à ce processus, ni à prêter leur concours</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionnalisation de la participation du personnel chargé de la sécurité et des méthodes de gestion des risques en matière de sécurité, s'agissant de faciliter et d'appuyer le processus de conception et de mise en œuvre des programmes au niveau du terrain et du Siège • Introduction de modifications fondamentales des processus, outils et documents; formation des usagers; et réorientation culturelle visant à améliorer la collaboration entre les parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le pouvoir de décision a été transféré aux bureaux extérieurs • Les responsabilités ont été transférées du Siège vers les bureaux régionaux, moyennant le renforcement des attributions du fonctionnaire régional chargé de la sécurité • Les capacités des fonctionnaires régionaux chargés de la sécurité ont été renforcées afin de faciliter le processus de prise de décisions au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays • L'application de la gestion des risques en matière de sécurité a été intensifiée dans la conception, la planification et la mise en œuvre des projets • La sécurité a été institutionnalisée et prise en compte de façon anticipée dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, et le personnel a été sensibilisé à la sécurité, ce qui a permis d'économiser sur les mesures de sécurité a posteriori, les actions en matière de sécurité et l'ajustement des programmes

4.3.4 Renforcement des capacités du personnel en suivi et évaluation

<p align="center">Affectation des fonds spécifiquement alloués à l'issue de l'examen des procédures opératoires à des initiatives prioritaires <u>Investissements: Renforcement des capacités du personnel en suivi et évaluation</u> 140 000 dollars (2014) <u>État d'avancement: achevé</u></p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer les compétences et les savoir-faire du personnel chargé du suivi et de l'évaluation au niveau des pays</p> <p>Raison d'être: Les capacités de suivi et d'évaluation doivent être renforcées afin d'améliorer la base de données factuelles du PAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour de la série complète des orientations institutionnelles en matière de suivi et d'évaluation • Élaboration d'un programme de formation au suivi et à l'évaluation • Élaboration de matériel didactique et formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Les capacités et les pratiques de suivi et d'évaluation ont été améliorées au niveau des pays • Les données factuelles sur les résultats opérationnels du PAM ont été améliorées • Le premier axe de la Stratégie de suivi du PAM est devenu opérationnel (élaboration de procédures normalisées, de directives et de dispositifs de suivi et d'évaluation) • L'élargissement du programme de formation en matière de suivi et d'évaluation à de nouveaux publics (fonctionnaires chargés de programmes, contrôleurs sur le terrain, personnel des partenaires coopérants) permet de diffuser plus largement les connaissances au sein du PAM et de renforcer les partenariats extérieurs

4.3.5 Amélioration des rapports fournis par l'organisation

<p align="center">Affectation des fonds spécifiquement alloués à l'issue de l'examen des procédures opératoires à des initiatives prioritaires <u>Investissement: Amélioration des rapports fournis par l'organisation</u> 215 000 dollars (2014) <u>État d'avancement: achevé</u></p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Rationaliser la communication d'informations par le PAM à ses services internes, aux donateurs et au système des Nations Unies</p> <p>Raison d'être: Un nouveau modèle de rapports permettant au PAM de mieux répondre aux besoins d'information de toutes les parties prenantes doit être formulé au niveau institutionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire et chiffrer les besoins en matière de communication de l'information • Réaliser une étude comparative sur la communication d'information aux donateurs • Se concerter avec le personnel de terrain au sujet des constatations 	<ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes remaniés d'établissement de rapports du PAM tiendront compte des budgets des portefeuilles de pays et des plans stratégiques de pays, dans la perspective de l'adoption de la feuille de route intégrée • La description, l'examen et le chiffrage complets des rapports demandés actuellement par les bureaux du PAM ont été effectués • Les lacunes, les redondances et les améliorations proposées ont été recensées • Des améliorations ont été apportées au système et à la conception des rapports normalisés sur les projets

4.3.6 Amélioration des évaluations menées par les bureaux de pays/bureaux régionaux

Affectation des fonds spécifiquement alloués à l'issue de l'examen des procédures opératoires à des initiatives prioritaires
Investissement: Amélioration des évaluations menées par les bureaux de pays/bureaux régionaux
315 000 dollars (2014)
État d'avancement: achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer les capacités et les systèmes en vue de faciliter les évaluations réalisées au niveau du terrain et d'améliorer la base de données factuelles du PAM sur les résultats opérationnels</p> <p>Raison d'être: Les bureaux extérieurs n'étaient pas en mesure d'évaluer leurs opérations, et ne disposaient pas d'un soutien suffisant à cet égard, en raison de prescriptions et de normes peu claires, d'une capacité d'évaluation limitée, de l'insuffisance des orientations, de la formation et de l'appui fournis, et des contraintes financières. L'évaluation par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et le rapport d'étape issu de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM, réalisé par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, ont confirmé cette situation et souligné qu'il était urgent d'y réfléchir à l'échelle de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Description des capacités et des systèmes d'évaluation sur le terrain • Évaluation des lacunes et des besoins en concertation avec le personnel de terrain • Définition des options aux fins de la prise d'une décision par la direction au sujet de la voie à suivre • Définition de normes pour toutes les évaluations réalisées au niveau du terrain, d'orientations et d'instruments 	<ul style="list-style-type: none"> • Les capacités et les systèmes d'évaluation sur le terrain ont été renforcés afin de répondre à la nécessité de rendre compte des résultats opérationnels et d'en tirer des enseignements, conformément aux exigences en matière de données factuelles de l'Initiative • L'impact des programmes a été renforcé grâce à l'amélioration de la conception de programmes fondés sur des données factuelles, à une meilleure efficacité et efficacité dans l'utilisation des ressources et au développement des capacités et des compétences, ce qui à plus long terme permettra au PAM de contribuer davantage à l'élimination de la faim dans le monde (en contribuant à au moins deux de ses six domaines prioritaires) • La priorité absolue donnée au soutien apporté aux bureaux de pays peut conduire à la systématisation de la fonction d'évaluation décentralisée • Les engagements pris par le PAM se traduisent en résultats liés au Plan stratégique, et le personnel situé au plus près du niveau de prise de décisions concernant les programmes gagne en moyens

4.4 Système d'approbation des projets et Comité d'examen des programmes

Investissement: Système d'approbation des projets et Comité d'examen des programmes 149 475 dollars (2014) État d'avancement: achevé		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer le dispositif d'approbation des projets et l'appui aux programmes correspondant</p> <p>Raison d'être: La décision de remanier l'ancien dispositif du Comité d'examen des programmes du PAM exigeait des ressources supplémentaires pour renforcer les effectifs des bureaux, afin d'assurer: i) la conception d'un nouveau dispositif d'approbation des programmes, et ii) un appui aux programmes par le biais du système d'approbation des projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et mettre à jour le système d'approbation des projets et les activités de résolution des problèmes • Adapter les exigences techniques du système d'approbation des projets pour satisfaire aux obligations du processus fondé sur deux piliers • Analyse des lacunes de l'ancien dispositif du Comité d'examen des programmes et mise en œuvre ultérieure d'un nouveau processus d'examen et d'approbation des projets, moyennant des consultations internes • Établir le mandat du nouveau dispositif d'examen des programmes • Rédiger la nouvelle circulaire de la Directrice exécutive sur la procédure révisée d'approbation 	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus révisé d'examen et d'approbation des projets a été mis en œuvre, avec notamment le renforcement des moyens à la disposition des bureaux régionaux pour appliquer les procédures révisées du dispositif d'examen des programmes (évaluées dans le cadre du budget AAP et du plan de gestion pour 2015) • Le dispositif du Comité d'examen des programmes a été renforcé afin de garantir également que les bureaux régionaux disposent des effectifs nécessaires pour appliquer les procédures révisées du dispositif d'examen des programmes • Parmi ces procédures renforcées figurent: <ul style="list-style-type: none"> ○ L'affichage des documents en temps voulu dans le système d'approbation des projets ○ La programmation des réunions du dispositif d'examen des programmes ○ La fourniture en temps voulu de notes pour le dossier relatives au dispositif d'examen des programmes ○ Le processus révisé d'approbation des programmes • Le nouveau mandat du dispositif d'examen des programmes est régulièrement actualisé • Publication de la Directive du Département de la gestion des opérations sur la procédure révisée d'examen et d'approbation des programmes (2014), qui a mis en place un processus fondé sur deux piliers pour l'examen et l'approbation des descriptifs de projet • Une proposition d'investissement a été présentée pour renforcer la fonction d'examen des programmes dans les bureaux régionaux (Plan de gestion 2015)

4.5 Rationalisation des achats de biens et de services

Investissement: Rationalisation des achats de biens et de services
500 000 dollars (2014)
État d'avancement: en cours

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Rationaliser les procédures d'achat et améliorer la gestion des rapports avec les fournisseurs</p> <p>Raison d'être: Les procédures d'achat sont trop compliquées (les outils et les instruments sont dépassés, les règles et les règlements trop rigides) et l'équilibre entre les risques financiers et les risques opérationnels est compromis. Les délégations de pouvoirs pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont par ailleurs limitées et, lorsqu'elles existent, elles sont dépassées, ce qui aggrave l'inefficience.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Description, traitement et recensement des possibilités d'améliorer l'efficience et modification de certaines procédures 	<ul style="list-style-type: none"> Les opérations de micro-achats sont déléguées aux bureaux extérieurs afin d'alléger les procédures pour les articles courants et de faible valeur Les dispositions relatives à l'approbation a posteriori sont harmonisées avec celles concernant les pouvoirs en matière d'achats, ce qui permet de rationaliser le processus L'analyse des dépenses pour les biens et services est achevée et les principales catégories sont recensées La signature électronique est acceptée pour les micro-achats Le module d'enchères inversées figure dans le système In-Tend Des progrès ont été accomplis en vue d'atteindre l'objectif de 10 pour cent d'économies par an (dans les deux ans à compter de l'achèvement de la mise en œuvre, à savoir d'ici à la fin de 2015) Des progrès seront réalisés au fil du temps en vue de réduire de 40 pour cent les délais de traitement, grâce aux modifications apportées aux procédures L'achat d'unités de stockage mobiles devrait permettre de réaliser d'autres économies.

4.6 Renforcement de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement du PAM

<u>Investissement: Renforcement de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement du PAM</u> 1 236 087 dollars (2015) <u>État d'avancement: en cours</u>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Mettre en place des capacités dédiées pour renforcer la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement</p> <p>Raison d'être: Les processus de planification, de mobilisation des ressources et d'exécution qui permettent d'apporter une assistance alimentaire en nature ou sous forme de transferts monétaires et de bons représentent l'essentiel des activités et des ressources de l'organisation; ils présentent donc les plus gros risques et offrent les plus grandes possibilités. Le potentiel de la chaîne d'approvisionnement en matière d'économie, d'efficacité et d'efficacité n'est pas pleinement réalisé, faute de vision et d'objectifs stratégiques communs pour cette chaîne, et en raison d'une approche réactive et non pas programmée, de procédures insuffisamment intégrées de bout en bout, d'un processus de prise de décisions fragmenté, et d'un manque de visibilité et de contrôle qui va à l'encontre de la décentralisation stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la fusion de la Division des achats et de la Division de la logistique du PAM, qui a conduit à la création de la nouvelle Division de la chaîne d'approvisionnement, laquelle constitue une plateforme pour l'intégration de cette chaîne et pour les transformations requises pour soutenir le Plan stratégique • Appui opérationnel et analytique dans le cadre de groupes de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, pour toutes les situations d'urgence de niveau 3 et les opérations complexes • Élaboration d'un tableau de bord concernant la gestion de la chaîne d'approvisionnement, pour chaque réunion des groupes de travail, afin d'assurer une visibilité opérationnelle et de faciliter la prise de décisions • Facilitation d'un processus de planification de la mobilisation des ressources et de l'exécution, mis en œuvre par le biais de l'équipe spéciale chargée de la gestion de la chaîne d'approvisionnement • Mise au point d'une panoplie d'outils d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (y compris un outil d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et de la nutrition) • Amélioration des outils, qui sont dotés de fonctionnalités supplémentaires, notamment le système de parité à l'importation concernant la chaîne d'approvisionnement, les cartes relatives à la chaîne d'approvisionnement et les réseaux de centres de veille économique • Planification globale périodique par le biais d'une plateforme transversale (budget et programmation, achats, expéditions et logistique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Des groupes de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont constitués pour toutes les situations d'urgence de niveau 3 • Un nouveau tableau de bord est élaboré pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement • Des tableaux de bord automatisés sont élaborés pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement et sont prêts à être mis en œuvre sur le terrain • De nouveaux outils sont mis au point pour la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement • Un partenariat est noué avec Quintiq (spécialiste de la planification et de l'optimisation) afin de mettre en application une solution pour la planification de la mobilisation des ressources et de l'exécution

4.7 Développement de la capacité de la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés

<p align="center">Investissements: Développement de la capacité de la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés 644 745 dollars (2015) et 590 066 dollars (2016) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Permettre au PAM de répondre avec efficacité et efficacité à la demande croissante d'aliments nutritifs spécialisés, malgré une capacité mondiale de production limitée</p> <p>Raison d'être: Du fait de l'essor de la consommation d'aliments nutritifs spécialisés, à laquelle s'ajoutent la complexité inhérente à ces produits et leur valeur élevée, il est devenu urgent de renforcer la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en cherchant à surmonter trois difficultés spécifiques: i) améliorer la disponibilité des aliments nutritifs spécialisés pour les bénéficiaires; ii) simplifier la gestion de la chaîne d'approvisionnement et réduire leurs coûts ainsi que les délais de livraison; et iii) renforcer la capacité des gouvernements et des partenaires à gérer la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un manuel détaillé pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés, en collaboration avec des partenaires de l'action humanitaire, du développement et du secteur privé • Organiser une concertation transversale (nutrition, ACV, qualité, achats et logistique) visant à renforcer la normalisation dans la gestion des aliments nutritifs spécialisés • Concevoir et dispenser une formation transversale sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés, destinée aux spécialistes régionaux et à ceux du Siège • Renforcer les capacités concernant la planification, l'optimisation et la visibilité de la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés • Réaliser périodiquement des analyses de la demande, de l'approvisionnement et de la livraison d'aliments nutritifs spécialisés • Mettre au point une procédure d'évaluation de la chaîne d'approvisionnement à l'intention des autorités nationales (SCAN) et l'appliquer à titre expérimental dans deux pays 	<ul style="list-style-type: none"> • La méthode SCAN a été étendue aux produits autres que les aliments nutritifs spécialisés et est désormais applicable à tout type de produit • Les normes relatives à la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés sont mises en application • La gestion de la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés est optimisée • Les capacités des gouvernements concernant la chaîne d'approvisionnement sont renforcées

4.8 Plateforme institutionnelle pour les transferts de type monétaire

<p align="center">Investissement: Plateforme institutionnelle pour les transferts de type monétaire 8 900 000 dollars (2015) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Faire en sorte que le PAM s'affirme comme chef de file dans le dialogue mondial sur l'intégration financière et l'assistance humanitaire reposant sur l'autonomisation, grâce à son système pour les opérations de trésorerie (SCOPE) qui sert de plateforme pour la gestion des bénéficiaires, toutes modalités confondues</p> <p>Raison d'être: Faire en sorte que le PAM ait le champ d'action et le rayonnement nécessaires pour tirer parti, s'il y a lieu, à la fois de l'assistance alimentaire de type monétaire et de l'aide en nature, et d'être en mesure de passer rapidement d'une modalité à une autre. L'application continue de contrôles rigoureux et de mesures de gestion des risques à l'ensemble du portefeuille des activités de transfert de type monétaire du PAM garantit que les ressources de l'organisation et des donateurs, ainsi que sa réputation, seront préservées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appui continu aux activités courantes des bureaux de pays en matière d'analyse des interventions et de sélection de la modalité de transfert appropriée • Progrès notables dans la mise au point et le lancement d'outils et de directives à l'échelle de l'organisation dans tous les domaines fonctionnels (90 pour cent en septembre 2016) • Recensement des risques nouveaux et des domaines offrant des possibilités pour ce qui est du portefeuille des transferts de type monétaire du PAM, moyennant l'évaluation et l'analyse de la croissance, de l'efficacité et de l'efficacé • Recensement des domaines dans lesquels des partenariats et des activités d'encadrement stratégiques sont possibles avec d'autres acteurs humanitaires et des gouvernements • Unification et maintien de l'appui des services techniques sur le terrain pour toutes les fonctions exercées par les parties prenantes • Examen de la conception et de la mise en œuvre des transferts monétaires pour l'ensemble du programme de travail du PAM, et conseils à cet égard • Évaluation et analyse de l'ampleur, de l'efficacité, de l'efficacé et de l'utilisation optimale des transferts de type monétaire pour l'ensemble du programme de travail du PAM, et établissement des rapports y relatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de la plateforme permet de donner davantage d'autonomie aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux pour les opérations de transferts de type monétaire, en renforçant l'autosuffisance et le savoir-faire du personnel en vue de l'application de ces programmes, sachant que l'organisation vise à faire progresser les opérations de transferts de type monétaire de 10 pour cent par an, tout en maintenant les mesures de contrôle et les procédures normalisées. • Le système SCOPE – la plateforme du PAM dédiée à la gestion des bénéficiaires – est mis en œuvre dans un nombre croissant de bureaux de pays (49 en décembre 2016). Dans cette optique, le projet de "gestion de l'information des bénéficiaires" vise à inscrire 18 millions de bénéficiaires dans le système SCOPE d'ici à la fin de 2016, et plusieurs autres millions les années suivantes. Le fait de tout regrouper permet de partager les informations sans difficulté et en toute sécurité entre les acteurs humanitaires, ce qui améliore la qualité des objectifs visés et l'état de préparation, tout en réduisant le risque d'erreur. Connaissant les besoins réels de nos bénéficiaires, nous pouvons concevoir une assistance adaptée et appropriée. • La plateforme centrale de trésorerie mise en place pour les bénéficiaires, à savoir un réseau de prestataires de services financiers présélectionnés ayant une couverture suffisante, permettra d'assurer des transferts de type monétaire de manière plus rapide et plus sûre. Sept de ces prestataires ont déjà été retenus et l'établissement de leurs contrats est en cours. Parallèlement, des modèles normalisés de contrats ont été élaborés pour les bureaux de pays qui souhaiteraient passer des accords avec des prestataires locaux de services financiers. • Un compte spécial pour les transferts de type monétaire a été créé dans le but de permettre au PAM de faciliter ces transferts pour le

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

Investissement: Plateforme institutionnelle pour les transferts de type monétaire
8 900 000 dollars (2015)
État d'avancement: en cours

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
		<p>compte d'autres acteurs humanitaires, d'une manière transparente et efficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le lancement du système ARIF (Automated Real-Time Information Feed -flux automatisé d'information en temps réel) – l'outil numérique de suivi et d'analyse mis au point par le service d'ACV du PAM et l'Université de Leiden – devrait renforcer la responsabilité à l'égard des populations touchées et des donateurs, car il permettra de tirer des enseignements des importants volumes de données sur les transactions effectuées avec des cartes électroniques. • Le "Manuel sur les transferts de type monétaire – Gestion financière" qui est publié devrait donner des orientations aux bureaux de pays pour les processus financiers liés aux transferts de type monétaire et minimiser les risques financiers. • Des cours de formation en ligne sur l'évaluation macro-financière (MaFa) (en anglais, français, espagnol et arabe) et sur l'évaluation micro-financière (disponibles en anglais et en cours de préparation dans les autres langues) sont diffusés sur le système de gestion de l'apprentissage. • Le Manuel sur les transferts de type monétaire sera traduit en espagnol et en français afin d'atteindre divers publics à l'échelle mondiale. • L'application "Retailer Onboarding and Contracting" (Intégration des détaillants et conclusion de contrats) qui est lancée aide à évaluer la qualité des détaillants. • Une équipe d'appui utilisant des transferts de type monétaire dans le cadre de la préparation et l'intervention face à une situation d'urgence est constituée, de manière à pouvoir être rapidement déployée et aider les bureaux de pays à se préparer en cas de situation de crise.

4.9 Programme de gestion de la continuité des opérations

Investissement: Programme de gestion de la continuité des opérations
277 000 dollars (2014)
État d'avancement: achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Mettre en place un programme de gestion de la continuité des opérations</p> <p>Raison d'être: Mettre en place un programme de gestion de la continuité des opérations, conformément aux conclusions et recommandations du rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Plan de continuité des opérations dans le système des Nations Unies" (2011), et à la circulaire ultérieure de la Directrice exécutive (OED2012/014), qui a défini les principes, la portée, l'organisation et la gestion du programme du PAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des procédures opératoires appliquées par le Siège du PAM dans le monde, afin de déterminer celles qui sont essentielles pour le PAM • Mise en place d'un plan de continuité des opérations fondé sur l'examen des procédures opératoires • Formation sur la gestion de la continuité des opérations et exercice de validation • Mise en place d'un dispositif pour les exercices de validation, le maintien en état et l'examen 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion de la continuité des opérations et le dispositif connexe de maintien en état et d'exercices (qui devrait être en place en 2017) améliorent la résilience organisationnelle en privilégiant la capacité à maintenir les processus essentiels en fonction, en cas d'événements perturbateurs. • La mise en conformité du PAM avec la politique relative au système de gestion de la résilience organisationnelle des Nations Unies, entrée en vigueur le 1er décembre 2015, a été effectuée • Des bases ont été jetées en vue de la mise en œuvre de la continuité des opérations au Siège du PAM dans le Monde, après le lancement dans tous les bureaux régionaux et au Siège, et l'entrée en service des systèmes informatiques connexes

4.10 Initiative de gestion de la sécurité des systèmes pour les transactions d'importance primordiale

<p align="center">Investissement: Initiative de gestion de la sécurité des systèmes pour les transactions d'importance primordiale 850 000 dollars (2014) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Mettre en place une plateforme SAP Gouvernance, risques et conformité et introduire tous les éléments nécessaires pour gérer les risques liés à la séparation des tâches dans le cadre du système de cartographie des procédures opératoires du PAM</p> <p>Raison d'être: Il a été recommandé à l'issue des audits informatiques de mettre en place un dispositif de gouvernance codé en dur, afin de repérer les risques au niveau des procédures opératoires et de les réduire, moyennant l'exploitation d'un tableau établissant la séparation des tâches, ce qui nécessite un réajustement global des autorisations données dans le cadre de WINGS pour les transactions quotidiennes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des procédures dans les domaines fonctionnels utilisant WINGS • Analyse des risques concernant les procédures opératoires • Cartographie des risques liés à la séparation des tâches et définition de stratégies d'atténuation • Démonstration de faisabilité de la plateforme SAP Gouvernance, risques et conformité (GRC, Access Control 10) et évaluation de la solution proposée aux fins d'établir si les normes recommandées à l'issue de l'audit pourraient être satisfaites en adoptant un tel système 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures entièrement automatisées d'attribution et de suppression d'autorisation et d'accès au système WINGS, et vérification de la conformité de la séparation des tâches concernant WINGS grâce à la mise en place de la plateforme Gouvernance, risques et conformité • Les formulaires papier, les validations par courriel et la mise en œuvre manuelle des accès seront remplacés par un système Web en libre-service, respectant la séparation des tâches, qui orientera automatiquement les demandes d'accès vers les superviseurs et les détenteurs du rôle • Le tableau intégré établissant la séparation des tâches du PAM sera mis en application via la plateforme, moyennant des vérifications de la conformité des demandes d'accès en direct. La plateforme du guide électronique servira de navigateur cartographique pour les procédures opératoires et permettra aux usagers de comprendre les tâches et responsabilités liées à leurs rôles • Cette fonctionnalité offre la possibilité d'étendre les contrôles de type "Gouvernance, risques et conformité" à d'autres systèmes de gestion de l'information, ce qui garantit une approche cohérente, à l'échelle de l'organisation, des contrôles internes, de la séparation des tâches et de la délégation des pouvoirs.

4.11 Élaboration d'une stratégie globale de gestion des connaissances

<p align="center">Investissement: Élaboration d'une stratégie globale de gestion des connaissances 500 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Élaborer une stratégie institutionnelle de gestion des connaissances afin de définir les grandes lignes d'une méthode renforcée et cohérente de gestion des savoirs au PAM</p> <p>Raison d'être: Le PAM dispose de connaissances collectives solides, mais elles reposent principalement sur l'expérience acquise au niveau individuel. Sans une stratégie globale de gestion des connaissances ou une source unique d'accès à l'information, il existe un risque non négligeable de déperdition du savoir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une analyse comparative afin de mieux comprendre les systèmes de gestion des connaissances dans l'ensemble des organismes des Nations Unies/ONG • Consultations menées auprès de cinq régions afin d'obtenir leur avis sur le projet de stratégie • Élaboration d'un projet de stratégie de gestion des connaissances, qui a été approuvé par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion • Formulation de recommandations sur le rôle des personnes, des procédures et des systèmes en matière de gestion des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie institutionnelle servira de base à une méthode de gestion des connaissances efficace et accessible à toutes les parties • Les connaissances locales et régionales du PAM sont regroupées et il est possible de les partager et de les diffuser au sein de l'organisation et auprès des partenaires • Trois projets pilotes de communauté de pratique sont lancés • L'efficacité et l'efficience des programmes sont améliorées grâce aux enseignements tirés des expériences passées • Les responsabilités de la gestion de l'information sont assignées et les dispositifs actuels sont renforcés • D'importants gains de temps sont réalisés par le personnel au Siège et sur le terrain, car la recherche des produits axés sur les connaissances est moins chronophage • Les obstacles au partage des connaissances entre les bureaux sont réduits

4.12 Systèmes informatiques pour la gestion de l'information relative aux documents

<p align="center">Investissement: Systèmes informatiques pour la gestion de l'information relative aux documents 1 887 000 dollars (2016 et 2017) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Mettre en place des systèmes améliorés de gestion des contenus et des moteurs de recherche permettant une gestion moderne de l'information et des connaissances qui facilite la prise de décisions fondée sur des données factuelles</p> <p>Raison d'être: Le système actuel de gestion des documents du PAM Docustore est dépassé et ne permet pas de répondre aux besoins opérationnels relatifs à la mise en œuvre du classement des données. Le moteur de recherche actuel incorporé au site WFPGo est également dépassé et n'est plus pris en charge par le fournisseur. Des fonctions essentielles pour une récupération efficace des informations, telles que le tri des résultats de recherche fondé sur les métadonnées, les demandes d'information connexes et les fonctions de recherche spécialisée, ne sont pas disponibles avec le moteur de recherche actuel. Le personnel perd son temps, car ses recherches sont inefficaces, il ignore les directives existantes et doit réinventer la documentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Études de marché internes et externes pour recenser les systèmes appropriés • Consultation avec les services informatiques au sujet de l'achat et de la mise au point d'un nouveau système de gestion des documents • Examen des systèmes informatiques et travaux de recherche sur l'expérience des utilisateurs de l'intranet • Mise au point d'un système de stockage des documents et d'un moteur de recherche interne • Mise en place d'une structure de gouvernance permettant de gérer le processus de classement pour le système de stockage des documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement nécessaire du système informatique existant, qui est dépassé et n'est plus pris en charge • Moteur central pour le stockage et la diffusion des documents du Conseil d'administration et d'autres documents clés du PAM • Réduction attendue du temps consacré par les employés à chercher les informations nécessaires à leur travail (jusqu'à 200 minutes par semaine par employé, selon une enquête menée auprès du personnel) • Réduction attendue du nombre de demandes d'aide adressées au système de gestion des contenus • Augmentation attendue du pourcentage d'employés sachant où trouver des exemples de bonnes pratiques et tirer des enseignements de l'expérience acquise par leurs collègues • Ce projet en cours est toujours en phase d'élaboration. Il a fait l'objet d'un lancement "en douceur", de sorte que ces résultats escomptés n'ont pas encore été obtenus. Les documents du Conseil d'administration seront inclus à compter du printemps 2017.

4.13 Système de suivi des factures

Investissement: Système de suivi des factures 100 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Investir dans une nouvelle plateforme pour le suivi des factures, qui pourrait être mise en œuvre à l'échelle mondiale</p> <p>Raison d'être: Il est nécessaire d'améliorer le système de suivi des factures, afin de remédier aux problèmes soulevés par le montant élevé des dépenses récurrentes encourues chaque année du fait des licences, de la transposition coûteuse et de la maintenance de la solution pilote. Une solution plus robuste et plus fiable, avec une demande de largeur de bande moindre, est indispensable en vue d'une application à plus grande échelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au point d'un nouveau système interne de suivi des factures, qui est devenu opérationnel au Siège, au Pakistan, en Jordanie, en République arabe syrienne et au Tchad en octobre 2016 • Propositions visant à apporter d'autres améliorations à la plateforme afin de résoudre les problèmes fonctionnels associés au produit précédent, notamment en renforçant l'intégration avec WINGS 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nouveau système de suivi des factures est une application Web, dotée d'une structure technologique légère qui peut être déployée sur Internet, ce qui réduit les besoins en largeur de bande, améliore la fiabilité et la performance, et permet d'appliquer cette solution dans un grand nombre de pays • Cette nouvelle technologie est compatible avec une utilisation multiplateforme, par exemple sur des tablettes et des smartphones, moyennant un investissement supplémentaire minimal • La nouvelle plateforme de suivi des factures permet de surmonter les difficultés techniques et fonctionnelles associées au logiciel précédent et de réduire les éléments de coût externes, en se réorientant vers un produit qui a été élaboré en interne • Le système de suivi des factures est une condition préalable à l'introduction de modifications des procédures conformes à l'initiative Excellence en matière de coûts; il est à prévoir que des demandes de modifications pourraient être formulées à mesure que des progrès sont réalisés dans la transformation des activités • Des solutions nouvelles, comme la mise en place des services de la plateforme centrale de trésorerie, peuvent se servir du système de suivi des factures pour prendre en charge les processus automatisés de gestion des factures

5. Programme

5.1 Mise en œuvre du Plan stratégique

<p align="center"><u>Investissement:</u> Mise en œuvre du Plan stratégique Financé dans le cadre de l'investissement 1.1 <u>État d'avancement:</u> achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Recenser et éliminer les obstacles qui empêchent le PAM de mettre en œuvre l'intégralité du Plan stratégique</p> <p>Raison d'être: Le PAM a vu se multiplier les initiatives visant à mettre au point de nouveaux outils afin d'accompagner la transition stratégique effectuée de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Ces initiatives n'ont pas toujours conduit à adopter des outils nouveaux pour réaliser cette transition vers l'assistance alimentaire. Elles n'ont pas toujours été en phase avec les besoins recensés sur le terrain, et elles ne sont pas intégrées de manière systématique aux processus opérationnels essentiels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'un atelier à l'intention des directeurs régionaux et concertation avec les directeurs de pays, afin d'analyser la situation et d'élaborer des recommandations préconisant les investissements nécessaires au niveau régional et national. Présentation des conclusions au Groupe de haut niveau chargé de la gestion pour approbation. • Appui à la transition, en coordination avec les autres processus de changement au sein du PAM. Examen des recommandations approuvées durant la préparation du Plan de gestion pour 2014-2016 et production d'un document émanant du Groupe de référence de l'Examen quadriennal complet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les lacunes dans la réalisation des Objectifs stratégiques sont évaluées • Les nouvelles mesures sont conformes aux recommandations, y compris en ce qui concerne les investissements nécessaires • Des contributions sont apportées au Plan de gestion pour 2014–2016 chaque fois que nécessaire • Des enseignements sont dégagés de manière à contribuer à la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique

5.2 Groupe de référence de l'Examen quadriennal complet

Investissement: Groupe de référence de l'Examen quadriennal complet
243 985 dollars (2013)
État d'avancement: achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Constituer un Groupe de référence interne de l'Examen quadriennal complet au sein du PAM</p> <p>Raison d'être: À l'issue de l'adoption de l'Examen quadriennal complet en décembre 2012, les départements responsables au sein du PAM ont été chargés de faire suivre cet examen aux directeurs de pays, afin qu'ils disposent d'une base commune pour leur interaction avec les Coordonnateurs résidents, les équipes de pays des Nations Unies et les États membres. Pour atteindre cet objectif, il était nécessaire de redoubler d'efforts en matière de communication et de coordination.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partager au sein du PAM les informations actualisées et les responsabilités en matière de coordination concernant l'Examen quadriennal complet • Apporter la contribution du Département de la gestion des opérations au Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) • Faire périodiquement le point à l'intention du Groupe de haut niveau chargé de la gestion • Remplir le rôle de coordonnateur et la fonction de filtre pour toutes les demandes émanant du GNUD au sujet de l'Examen quadriennal complet et de l'initiative Unis dans l'action • Établir un tableau pour la mise en œuvre de l'Examen quadriennal complet 	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports établis ont joué un rôle essentiel en aidant le Groupe de haut niveau chargé de la gestion à prendre les décisions relatives à l'examen quadriennal complet et facilité la participation du PAM à cet examen • Le coordonnateur principal du Groupe de référence a assuré la liaison au niveau des départements pour le Sommet mondial de 2013 sur l'action humanitaire, et jeté les bases d'une collaboration analogue avec l'édition 2016 de ce même sommet • Le coordonnateur principal a été également en mesure de faire périodiquement le point sur l'initiative Unis dans l'action à l'intention du Groupe de haut niveau chargé de la gestion

5.3 Amélioration de la connaissance par le personnel du Plan stratégique et du Rapport annuel sur les résultats

<p align="center">Investissement : Amélioration de la connaissance par le personnel du Plan stratégique et du Rapport annuel sur les résultats 120 000 dollars (2013) État d'avancement: achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Permettre au personnel du PAM et aux parties prenantes externes de mieux comprendre la logique du Plan stratégique pour 2014–2017 et ses objectifs</p> <p>Raison d'être: Il est essentiel de communiquer au sujet du Plan stratégique du PAM afin que: i) le personnel effectue ses tâches en s'appuyant sur la même connaissance des objectifs organisationnels; ii) les attentes des partenaires et des autres organismes des Nations Unies soient prises en considération; et iii) les membres du Conseil comprennent comment le PAM utilise ses ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de nouvelles ressources pour s'adresser à différents publics - personnel, membres du Conseil, donateurs, partenaires, autres organismes des Nations Unies, et pays hôtes – en prévoyant notamment de traduire certains matériels • Élaboration d'outils permettant au personnel de communiquer efficacement avec les médias, les donateurs, les gouvernements, les partenaires, les bénéficiaires ou d'autres membres du personnel • Élaboration d'une formation sur les médias et la communication, qui est proposée et assurée, en ligne et hors ligne, au personnel du PAM • Collaboration avec la Division de la gestion et du suivi de la performance en vue de repérer dans les Rapports annuels sur les résultats les informations les plus utiles, marquantes et opportunes pour le personnel • Mise en évidence des diverses façons de considérer le Rapport annuel sur les résultats comme un recueil utile de données et non pas seulement comme un rapport obligatoire au niveau institutionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel comprend mieux le Plan stratégique, ainsi que la manière de le faire connaître aux publics ciblés • Dans le cadre de la formation, des outils sont fournis au personnel pour lui permettre d'exploiter au mieux les possibilités de communiquer les messages du PAM et de faire connaître les questions en jeu • Le profil des principales opérations du PAM et les questions relatives à la faim sont mis en lumière, tout en gérant l'image du PAM, les risques pour sa réputation et l'information du public

5.4 Plans stratégiques de pays

<p align="center">Investissement: Plans stratégiques de pays 1 000 000 dollars (2015) et 4 000 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Des investissements ciblés dans les pays prioritaires grâce aux plans stratégiques de pays</p> <p>Raison d'être: Permettre au PAM d'être le mieux placé pour contribuer aux actions nationales visant à éliminer la faim</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le PAM a commencé à mettre en œuvre des stratégies de pays à titre expérimental en 2009, afin de déterminer comment il peut se placer dans la position la plus favorable pour contribuer aux actions nationales visant à éliminer la faim. • Des évaluations et des examens indépendants ont confirmé l'importance de cette approche, tout en soulignant la nécessité d'améliorer le processus, moyennant l'investissement complet du PAM et un plus grand soutien institutionnel au niveau des pays. • À l'issue de l'examen des procédures opératoires, il a été recommandé d'établir un cadre amélioré pour l'élaboration et l'approbation de stratégies visant à intégrer la planification stratégique et opérationnelle et à présenter au Conseil d'administration une approche cohérente du PAM par pays, tout en mettant au point un plan réaliste de renforcement des capacités internes et de mobilisation des ressources pour faciliter la mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 plans stratégiques de pays ont été établis • 19 pays ont commencé ou achevé des examens stratégiques. • Le PAM apparaît, à l'échelle mondiale et dans les pays, comme un organisme d'assistance alimentaire apte à promouvoir et à mettre en œuvre des solutions à long terme pour lutter contre la faim, y compris dans des situations d'urgence • Les bureaux de pays peuvent déterminer quelle est l'association optimale d'opérations du PAM qui serait la plus efficace pour atteindre les cibles nationales du défi Faim zéro et pour répondre aux priorités relatives à la sécurité alimentaire à l'échelle mondiale et à la nutrition au niveau des pays • Les bureaux de pays peuvent créer une base de données factuelles et mettre au point des approches-programmes, en vue d'appuyer efficacement les capacités dont disposent les pays pour éliminer la faim • La planification stratégique par pays, utilisée pour décider de la marche à suivre la plus appropriée, a permis de justifier l'appui apporté par le PAM à un pays et de renforcer la concertation avec les gouvernements, contribuant à garantir l'approbation du Plan stratégique de pays du PAM ainsi qu'un appui, notamment financier • Les enseignements tirés peuvent être utiles pour les investissements futurs, qui seront ainsi plus efficaces et efficients

5.5 Mise à niveau du site WFPGo

Investissement: Mise à niveau du site WFPGo 300 000 dollars (2015) État d'avancement: en cours		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Restructurer le site WFPGo en tenant compte de la facilité d'utilisation, de l'amélioration de la fonctionnalité, et de l'élargissement de l'accès à l'élaboration du contenu</p> <p>Raison d'être: L'élaboration du contenu du site WFPGo exige actuellement une compréhension et une formation techniques, ce qui revient à dire que l'accès est limité et que le contenu est contrôlé par un groupe restreint de personnes. Un nouveau système de gestion du contenu permettrait aux responsables de certaines sections de télécharger du contenu, et la restructuration de l'architecture de l'information faciliterait la recherche de données pour l'ensemble du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de recherche approfondis menés avec le personnel pour recenser les besoins prioritaires • Approbation d'une approche nouvelle et d'autres principes pour le site WFPGo et lancement d'un site nouveau, qui permet de trouver l'information plus facilement et d'avoir accès à partir d'appareils mobiles • Conception et approbation d'une nouvelle stratégie pour le site WFPGo • Sélection d'un nouveau dispositif de gestion du contenu • Élaboration d'un site prototype et démarrage de la migration et de la mise à jour du contenu • Création d'un nouveau Guide de l'éditeur Intranet • Mise à l'essai de nouvelles normes avec le site des services du Siège • Recensement des besoins de formation et formation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Les moyens de partage des connaissances sont améliorés • L'information interne et d'origine externe est intégrée et le personnel est mieux préparé en vue de mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM • Un outil permet à l'ensemble du personnel de se connecter partout, ce qui est une évolution par rapport à l'approche actuelle centrée sur le Siège et favorise une meilleure communication à l'échelle mondiale • Les employés sont en mesure de devenir des ambassadeurs dynamiques du PAM

5.6 Mise à niveau du site WFP.org

<p align="center">Investissement: Mise à niveau du site WFP.org 495 500 dollars (2015) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Mettre à niveau le site Web externe du PAM</p> <p>Raison d'être: Le site WFPGo a été initialement conçu en 2011, lorsque le nombre de visites atteignait deux millions par an. En 2016, ce nombre était passé à cinq millions et le site doit être restructuré pour éviter des risques en matière de sécurité et s'assurer qu'il peut mettre en lumière les messages essentiels du PAM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à niveau du site Web avec la version la plus récente du système de gestion du contenu Drupal • Travaux de recherche approfondis sur l'expérience utilisateur et analyse des besoins des publics prioritaires • Nouvelle conception de l'interface utilisateur du site afin d'en faciliter l'utilisation • Rationalisation de l'interface d'administration, afin qu'il soit plus facile et plus simple pour les collègues sur le terrain de publier du contenu, compte tenu des contraintes en matière de largeur de bande 	<ul style="list-style-type: none"> • Le site remanié permettra d'appliquer une stratégie relative au contenu localisée et décentralisée, de favoriser davantage les possibilités de mobilisation de ressources et de collaboration, et de gérer l'augmentation du trafic pendant les situations d'urgence • Le site sera doté des moyens nécessaires pour gérer l'intérêt accru des réseaux sociaux et des médias internationaux pour l'action humanitaire du PAM, en particulier dans le contexte des situations d'urgence fortement médiatisées et de la demande croissante concernant la visibilité des donateurs

5.7 Valorisation auprès du grand public et image de marque

<p align="center">Investissement: Valorisation auprès du grand public et image de marque 200 000 dollars (2015) État d'avancement: achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Mieux faire connaître le PAM parmi les parties prenantes les plus susceptibles d'avoir un impact et une influence sur son action</p> <p>Raison d'être: La direction et les donateurs considèrent que l'image du PAM n'est pas assez valorisée, compte tenu de sa taille et de son champ d'action. Pour faire connaître l'objectif essentiel du PAM, offrir un cadre pour les différents niveaux de connaissances et d'intervention, et inciter les publics extérieurs à apporter leur soutien, il faut adopter une nouvelle approche de sa valorisation auprès du grand public et de son image de marque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'une agence de création externe spécialiste de la communication pour faciliter la mise au point de nouveaux outils • Organisation d'une campagne générale de 12 mois intitulée One Future#Zero Hunger (Un avenir commun#Faim zéro) • Mobilisation des partenaires pour donner du retentissement aux messages du PAM et à son influence dans la lutte contre la faim et la malnutrition, et soutenir les campagnes de promotion de l'image de marque et de valorisation auprès du grand public • Achèvement du rapport sur la recherche menée auprès des parties prenantes • Mise en route de l'élaboration de la stratégie de communication et de l'image de marque 	<p>La campagne menée pendant 12 mois, à l'intention des promoteurs du PAM en ligne, des donateurs potentiels et des principaux faiseurs d'opinion, a présenté la réalisation de l'objectif Faim zéro comme une condition indispensable à l'amélioration de la situation à l'avenir. Au cours de cette campagne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les publications sur Facebook ont atteint 1,3 million d'utilisateurs pendant le premier mois (une publication a atteint un nombre d'utilisateurs 20 fois plus élevé que la moyenne) • Les consultations de tweets ont été deux fois plus nombreuses que la moyenne quotidienne • La campagne a été présentée à l'EXPO MILAN 2015 et lors d'une manifestation spéciale parrainée par une célébrité

5.8 Nutrition

Investissement: Nutrition 500 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Aider le PAM à améliorer la nutrition dans les situations d'urgence, à renforcer les capacités à cet égard, à consolider les partenariats et à s'engager dans de nouveaux domaines d'activités, en particulier des programmes tenant compte de la nutrition</p> <p>Raison d'être: Afin d'aider le PAM à s'engager dans de nouveaux domaines d'activités, en particulier des programmes tenant compte de la nutrition, il est nécessaire d'appuyer l'élaboration d'orientations relatives aux programmes, ainsi que les initiatives portant sur le transfert des connaissances et le renforcement des capacités, moyennant une formation aux niveaux régional et mondial. En outre, il faut faciliter le renforcement du système de gestion des connaissances institutionnelles afin d'améliorer, de consigner et de transmettre les enseignements et l'information relatifs à la nutrition.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux missions de planification stratégique par pays (au Siège et dans les bureaux régionaux) afin de garantir l'intégration des domaines prioritaires en matière de nutrition dans toutes les nouvelles stratégies de pays pertinentes • Appui pour la mise à jour du Cadre de résultats institutionnels et élaboration de directives techniques sur le suivi et l'évaluation de la nutrition • Mise à l'essai du processus d'analyse "Comblent le déficit en nutriments", qui vise à repérer les obstacles à la consommation d'aliments nutritifs adéquats et à faciliter la prise de décisions dans trois pays faisant l'objet d'une planification stratégique par pays • Promotion de l'Académie de la nutrition afin de multiplier les possibilités d'apprentissage en matière de nutrition, en partenariat avec la Division des ressources humaines • Établissement d'un partenariat avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et élaboration d'indicateurs, d'orientations et d'une description des trajectoires d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'intervention du PAM en matière de nutrition dans les situations d'urgence • Élaboration d'orientations et d'indicateurs institutionnels pour les programmes et les principales actions qui tiennent compte de la nutrition • Mise au point d'instruments d'analyse de la situation du point de vue de la nutrition (les outils destinés à combler le déficit en nutriments et à calculer le coût du régime alimentaire ont contribué à éclairer et à guider les stratégies de pays) • Consolidation des partenariats avec les principaux partenaires, notamment: <ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcement de la coordination avec l'UNICEF, le module de la nutrition et d'autres organismes, afin de donner la priorité à des services multisectoriels visant à lutter contre la malnutrition dans les situations d'urgence et d'améliorer leur prestation ○ Établissement et développement de partenariats avec des services clés afin d'intégrer la nutrition – par exemple analyse et cartographie de la vulnérabilité mobile (mVAM) dans le domaine de la nutrition

6. Obligation redditionnelle et financement

6.1 Initiative Excellence en matière de coûts (avec notamment la réalisation d'études)

<p align="center"><u>Investissement: Initiative Excellence en matière de coûts (avec notamment la réalisation d'études)</u> 139 800 dollars (2014) et 800 000 dollars (2016) <u>État d'avancement: en cours</u></p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Trouver des moyens de réduire les coûts et de gagner en efficacité, tout en maintenant les investissements dans les principaux domaines prioritaires stratégiques</p> <p>Raison d'être: Dans un contexte en évolution, le PAM doit répondre à une demande accrue concernant ses services, tout en relevant des défis nouveaux. Afin de continuer d'être le mieux placé pour répondre aux besoins humanitaires à l'échelle mondiale, le PAM doit s'adapter en cherchant sans relâche de meilleures façons de travailler, notamment des technologies et des approches nouvelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des coûts salariaux dans le cadre d'une étude de faisabilité concernant un centre de services • Examen des possibilités de transformation et d'optimisation des procédures en vue de faire des économies, d'améliorer la prestation des services et de libérer des fonctionnaires pour qu'ils puissent se concentrer sur des travaux plus importants • Examen des coûts autres que salariaux (les coûts d'appui globaux) afin de repérer d'éventuels moyens de faire des économies • Constitution d'un groupe consultatif sur l'initiative Excellence en matière de coûts • Appui aux responsables des coûts d'appui globaux pour qu'ils mettent en œuvre certains moyens d'optimiser les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet de centre de services est abandonné, après une étude de faisabilité, au profit de la transformation et de l'optimisation des procédures • Les efforts de transformation des procédures permettent de réaliser des économies globales et d'améliorer la prestation des services et le recentrage des activités entreprises sur le terrain et au Siège sur la mission à mener • Grâce à l'étude des coûts d'appui globaux, 3,8 millions de dollars ont été économisés au titre du budget AAP; ces économies ont été réinvesties (1,9 million de dollars dans un fonds pour imprévus destiné aux bureaux de pays et 1,9 million de dollars dans d'autres domaines prioritaires stratégiques). Des économies devraient être réalisées chaque année

6.2 Examen du cadre de financement – Travaux préparatoires

Investissement: Examen du cadre de financement – Travaux préparatoires 250 000 dollars (2013) État d'avancement: achevé		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Améliorer la gestion des ressources au niveau des bureaux de pays afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité</p> <p>Raison d'être: Du fait du changement d'orientation stratégique du PAM, à savoir le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, la composition des coûts des projets a été modifiée et l'actuelle structure de financement fait obstacle à la transparence et empêche les responsables de gérer les coûts de manière efficace et efficiente afin de maximiser l'impact sur les bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des facteurs influant sur les coûts et évaluation comparative des coûts en Afghanistan, au Tchad, en République démocratique du Congo et au Myanmar, afin d'étudier comment le PAM pourrait améliorer la transparence et détecter les possibilités d'économies • Examen du modèle de financement et de fonctionnement du PAM • Mise au point d'une approche de haut niveau en vue de renforcer la transparence et la souplesse opérationnelle • Présentation d'un plan portant sur les mesures nécessaires pour mettre en œuvre un cadre de financement remanié qui permettra d'améliorer la gestion des coûts et la transparence 	<ul style="list-style-type: none"> • Cet investissement a permis de jeter les bases de la prochaine phase de l'examen du cadre de financement, qui vise à modifier la manière dont l'organisation planifie et budgétise les opérations dans un pays et à accroître la marge de manœuvre et l'obligation redditionnelle des responsables lorsqu'ils prennent des décisions au niveau des bureaux de pays • L'examen du modèle de financement et de fonctionnement du PAM devrait faciliter l'élaboration de la prochaine phase de l'examen du cadre de financement • L'approche de haut niveau visant à lever les obstacles actuels a mis en évidence les trois éléments suivants: accroissement de la prévisibilité, amélioration de la souplesse et renforcement de l'obligation redditionnelle

6.3 Amélioration de l'élaboration du Plan de gestion

Investissements: Amélioration de l'élaboration du Plan de gestion
136 595 dollars (2013)
État d'avancement: achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Faciliter la préparation du Plan de gestion pour 2014–2016</p> <p>Raison d'être: Accompagner le chantier de la mise en œuvre du Plan stratégique et renforcer l'obligation redditionnelle, en orientant le PAM vers une budgétisation fondée sur la performance et triennale et vers une budgétisation des investissements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction d'un modèle de proposition d'investissement visant à mettre en évidence les avantages attendus des crédits AAP • Gestion d'une base de données sur les crédits AAP sollicités de manière à pouvoir classer (ultérieurement) les demandes par ordre de priorité, en vue de financer avec des ressources extrabudgétaires celles auxquelles le Groupe de direction n'aurait pas affecté de crédits au titre du budget AAP 	<ul style="list-style-type: none"> • L'orientation fixée dans le Plan de gestion pour 2014–2016 a été maintenue les années suivantes; le Plan de gestion en vigueur met l'accent sur le plan de travail hiérarchisé, qui présente un grand intérêt pour le Conseil d'administration • Du fait de la procédure appliquée pour élaborer le Plan de gestion pour 2014–2016, les points principaux du Plan ont été présentés au Conseil d'administration avant la dernière consultation informelle, ce qui a permis d'améliorer le processus consultatif suivi pour établir le Plan de gestion • Ce Plan de gestion commence à rapporter les investissements au titre du budget AAP aux indicateurs de performance clés • Le Plan de gestion commence à s'orienter vers une budgétisation triennale, avec la possibilité de supprimer l'année la plus ancienne, d'ajuster les deux années restantes et d'ajouter à l'avenir une troisième année • Les priorités en matière de planification sont prises en compte pour 2014, ce qui permet de commencer à faire face au décalage entre les besoins opérationnels prévus et les prévisions de contributions • Le Plan de gestion vise à améliorer les données chiffrées sur les bénéficiaires, avec notamment le calcul du coût par bénéficiaire et l'amélioration de la définition et du comptage des bénéficiaires • Le Conseil a apprécié la volonté du PAM de traiter la question du "décalage" et de trouver le moyen de mieux présenter l'information dans le Plan de gestion

6.4 Outils d'aide à la prise de décisions et respect des principes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide

<p align="center">Investissement: Outils d'aide à la prise de décisions et respect des principes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide 56 175 dollars (2013) État d'avancement: achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer l'obligation du PAM de rendre des comptes</p> <p>Raison d'être: Lorsqu'il a signé l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et que la première série de données a été publiée en 2013, le PAM a fait part de sa détermination à renforcer la transparence et est convenu de normes internationales, ouvertes et communes, concernant la publication des données. Afin de respecter cet engagement en matière de transparence, des données supplémentaires devaient être publiées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer et publier des données supplémentaires sur les transactions (y compris le budget afférent aux activités et les fonds reçus) • Publier des données détaillées sur les activités (y compris les résultats ou les effets directs, et les références aux descriptifs de projet pertinents) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selon le nouvel indicateur de transparence de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (utilisé pour la première fois en décembre 2015), le PAM se classe au premier rang parmi plus de 450 organisations participantes • Dans le monde de l'humanitaire, le PAM est considéré comme le chef de file en ce qui concerne la transparence et l'obligation redditionnelle • 2013: les budgets des projets approuvés sont publiés pour toutes les opérations en cours • 2014: des données sur les recettes provenant des contributions (fonds reçus), conformes aux principes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, sont publiées; les données sont publiées plus fréquemment et dans les délais; les résultats des activités sont publiés • 2015: la mise en conformité avec les principes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide se poursuit avec la prise en compte des fonds d'affectation spéciale et des dépenses imputées au budget AAP; une nouvelle norme de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide est appliquée pour la publication des données

6.5 Appui requis pour satisfaire aux exigences de l'Union européenne en matière de rapports

<p align="center">Investissement: Appui requis pour satisfaire aux exigences de l'Union européenne en matière de rapports 125 571 dollars (2014) État d'avancement: achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Accroître les moyens à disposition pour l'établissement des rapports en augmentant les effectifs du personnel et en le formant</p> <p>Raison d'être: Le début des nouveaux cycle et cadre de financement de l'Union européenne a été marqué par une révision des modèles de contrat et des exigences en matière d'établissement des rapports; par ailleurs, une évaluation des systèmes et des procédures du PAM a été réalisée et des négociations avec les institutions de l'Union européenne sur des questions relatives aux contrats et aux programmes ont été menées, c'est pourquoi il fallait renforcer les moyens à disposition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des modèles et une panoplie de conseils ont été élaborés et diffusés au personnel sur le terrain, en vue de satisfaire aux normes fixées par l'Union européenne • Les bureaux de pays ont reçu un appui pour mener les négociations avec les délégations de l'Union européenne 	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité et la ponctualité des rapports prescrits contractuellement se sont améliorées, ce qui a renforcé la confiance des donateurs • La communication avec les bureaux de pays du PAM s'est améliorée • Les bureaux de pays du PAM ont une meilleure connaissance de la façon d'établir les rapports, et des modalités de sélection, de suivi et d'audit des partenaires de l'Union européenne • Le PAM est en phase avec le nouveau cadre de financement de l'Union européenne • Les vérifications de l'Union européenne ont été facilitées

6.6 Consultant en matière de financement novateur

<p align="center">Investissement: Consultant en matière de financement novateur 108 996 dollars (2014) État d'avancement: achevé</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Désigner un consultant qui jouera le rôle de Conseiller principal auprès de la Directrice exécutive pour les questions de financement novateur</p> <p>Raison d'être: Dans le cadre d'une mission de services extérieurs émanant de la Société financière internationale, affiliée au Groupe de la Banque mondiale, un consultant a été désigné pour aider le PAM à organiser et diriger un partenariat associant les secteurs public et privé et la société civile, en vue d'amener les marchés financiers à participer à l'assistance alimentaire, à la sécurité alimentaire et aux secours humanitaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les mécanismes de financement innovants utilisés actuellement par le PAM, les Nations Unies et le secteur privé pour financer l'assistance alimentaire • Recenser et étudier des mécanismes de financement innovants qui n'ont pas encore été pris en considération par le PAM • Repérer les possibilités de faire participer le secteur privé et jeter les bases de l'application à plus grande échelle et/ou de l'exploitation des mécanismes de financement existants ou nouveaux utilisés par le PAM • Définir et s'assurer la participation (notamment sur le plan financier et des ressources humaines) de partenaires extérieurs à cette initiative • Constituer un groupe d'experts interne et un groupe consultatif externe pour appuyer l'élaboration de concepts aux fins du financement de l'assistance alimentaire • Présenter une note conceptuelle au Conseil d'administration pour examen • Élaborer un plan d'action concernant la mise en œuvre des concepts, la répartition des responsabilités et la structure organisationnelle requise • Organiser le lancement des partenariats à l'occasion du Forum économique mondial et appuyer les activités d'information concernant le Dîner des Chefs d'État 	<ul style="list-style-type: none"> • Le mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques (FoodSECuRE), lancé à la COP21, est le premier mécanisme institutionnel du PAM à utiliser les prévisions météorologiques pour déclencher une action préventive au niveau de la communauté avant que les chocs ne se produisent • Un objectif visant à mobiliser 400 millions de dollars a été fixé en vue de créer un mécanisme permanent de financement qui soutiendra les mesures à caractère anticipatif • Le PAM est bien placé dans les domaines humanitaires et du développement en ce qui concerne les questions relatives aux mesures anticipatives

6.7 Renforcement de la gestion de la performance au PAM et facilitation de la prise de décisions reposant sur des données factuelles (COMET)

<p align="center">Investissement: Renforcement de la gestion de la performance au PAM et facilitation de la prise de décisions reposant sur des données factuelles (COMET) 6 500 000 dollars (2015) et 1 500 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer la capacité du PAM à fournir des données factuelles et à rendre compte des résultats</p> <p>Raison d'être: Au cours des dernières années, le PAM a mis au point et adopté plusieurs nouveaux systèmes et procédures, qui facilitent la planification et le suivi efficaces des résultats et l'établissement des rapports y relatifs. Ces procédures et systèmes doivent maintenant être incorporés dans la feuille de route intégrée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le suivi et la gestion de la performance et des risques dans les activités quotidiennes, moyennant des orientations et des outils actualisés • Aider les bureaux régionaux à renforcer leurs dispositifs de suivi et d'établissement de rapports au niveau des pays • Élaborer un cadre normatif en matière de suivi • Élaborer la stratégie de suivi du PAM pour 2015–2017 et les directives relatives au suivi par des tiers • Mettre au point des méthodes pour améliorer le regroupement des effets directs, quantifier les bénéficiaires "potentiels" et calculer le coût par ration • Renforcer la capacité du personnel à assimiler et appliquer les concepts du suivi et de la gestion de la performance et des risques en matière de conception, de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports sur les résultats des programmes du PAM • Mettre en service dans l'ensemble du PAM des logiciels tels que COMET, SPRING et PROMIS (PROMIS a été désactivé par la suite après avoir été lancé et mis à l'essai dans deux régions. Il ressort de l'examen en cours que ce système n'était pas suffisamment souple pour s'adapter au contexte de gestion et aux variables en évolution constante aux niveaux du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et la restructuration permanente nécessaire pour tenir compte de ces variables serait trop coûteuse). 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise à disposition de COMET à l'échelle mondiale contribue à rationaliser les meilleures pratiques appliquées pour le processus d'approbation des projets, la gestion des partenariats, le suivi des résultats et l'établissement des rapports y afférents, et pour le rapprochement des chiffres concernant les produits • Au cours de la période couverte par le Plan stratégique pour 2017–2021, les procédures améliorées contribueront à renforcer l'efficacité, l'efficacité et l'obligation redditionnelle et permettront de prendre les décisions au plus près du terrain, en s'appuyant sur des dispositifs rigoureux pour suivre les résultats et en faire la démonstration • Les coûts ont été réduits du fait de la diminution des investissements dans les systèmes informatiques développés localement sur le terrain • La priorité est donnée à la mise en œuvre des programmes et le personnel consacre moins de temps aux processus de suivi et de gestion de la performance et des risques, ainsi qu'à la collecte et l'analyse des données et à l'établissement des rapports y relatifs • Les dispositifs améliorés de suivi et de gestion de la performance ont facilité la mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques <p><i>Élaboration et mise en service du système de suivi et de gestion de la performance et des risques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les modules de conception et de mise en œuvre de COMET ont été élaborés et installés à l'échelle mondiale dans 80 bureaux de pays; plus de 200 utilisateurs ont été formés directement et 1 000 autres par des personnes ayant précédemment bénéficié d'une formation de formateurs

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

<p><u>Investissement:</u> Renforcement de la gestion de la performance au PAM et facilitation de la prise de décisions reposant sur des données factuelles (COMET) 6 500 000 dollars (2015) et 1 500 000 dollars (2016) <u>État d'avancement:</u> en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
		<ul style="list-style-type: none"> • SPRING (outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets) a été développé et installé dans le monde entier • Les procédures de suivi, les systèmes, les outils et les directives ont été révisés pour tenir compte du nouveau contexte lié au Programme 2030 et au Sommet mondial sur l'action humanitaire et des nouveaux Plan stratégique, plan stratégique de pays et budget du programme de pays (adoptés en 2016) • Dans le cadre du projet d'amélioration des rapports sur les résultats, mis en œuvre en concertation avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les donateurs, la structure des rapports normalisés devrait être revue

6.8 Examen du cadre de financement – Appui visant à accroître la responsabilité financière et favoriser la souplesse dans la gestion des opérations

<p align="center">Investissement: Examen du cadre de financement – Appui visant à accroître la responsabilité financière et favoriser la souplesse dans la gestion des opérations 3 100 000 dollars (2015) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Accroître la responsabilité financière et favoriser la souplesse dans la gestion des opérations du PAM</p> <p>Raison d'être: Le cadre de financement du PAM est devenu un obstacle qui empêche les bureaux de pays de maximiser l'impact sur les bénéficiaires. Les ressources investies dans l'examen du cadre de financement ont été affectées à trois chantiers prioritaires: la planification en fonction des ressources, le préfinancement global et la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vaste consultation avec les parties prenantes et les États membres pour qu'ils comprennent mieux l'examen du cadre de financement et apportent leur soutien • Constitution d'un groupe de travail (bureaux de pays, bureaux régionaux et Siège) pour définir les conditions que devra remplir la future structure budgétaire afin de réduire le morcellement interne, de simplifier les procédures et de maximiser la transparence et la reddition de comptes <p><i>Axe d'intervention consacré à la planification en fonction des ressources</i></p> <p>Phase 1: Examiner les diverses méthodes et modèles librement utilisés par les bureaux de pays pour adapter les opérations aux financements disponibles</p> <p>Phase 2: Analyser les besoins et évaluer le risque</p> <p>Phase 3: Aider les bureaux de pays pilotes à élaborer des plans de mise en œuvre fondés sur les ressources</p> <p><i>Axe d'intervention consacré au préfinancement global</i></p> <p>Phase 1: Élaborer des modèles de risque</p> <p>Phase 2: Définir les processus et les procédures</p> <p>Phase 3: Établir un cadre de responsabilités</p> <p>Phase 4: Réaliser des études préalables</p> <p><i>Axe d'intervention consacré à la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle</i></p> <p>Phase 1: Examiner la structure et les procédures actuelles de budgétisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des projets pilotes sur la planification en fonction des ressources sont mis en œuvre dans neuf pays depuis septembre 2015 • Le concept de préfinancement global a été élaboré et certains bureaux de pays se sont déclarés prêts à participer à l'expérience en 2016. Deux types de budgets préliminaires ont été établis et mis à l'essai dans cinq pays • Cette mise à l'essai sous la direction des pays a servi de base pour la conception d'une structure budgétaire pour le portefeuille de pays, laquelle a fait l'objet d'un prototype en 2016 • Voir la proposition d'investissement no 6.9: Examen du cadre de financement – Évolution de l'architecture financière du PAM

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

<p align="center"><u>Investissement:</u> Examen du cadre de financement – Appui visant à accroître la responsabilité financière et favoriser la souplesse dans la gestion des opérations</p> <p align="center">3 100 000 dollars (2015)</p> <p align="center"><u>État d'avancement:</u> en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
	<ul style="list-style-type: none"> • Phase 2: Analyser l'architecture financière de l'UNICEF, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et d'autres organismes des Nations Unies ainsi que de certaines ONG • Phase 3: Recenser les besoins à venir • Phase 4: Formuler des options relatives à une structure budgétaire qui permettrait de financer l'ensemble des interventions et des modalités d'assistance alimentaire 	

6.9 Examen du cadre de financement – Évolution de l'architecture financière du PAM

<p align="center">Investissement: Examen du cadre de financement – Évolution de l'architecture financière du PAM 2 500 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Créer une nouvelle architecture financière pour doter les opérations du PAM des moyens de faire face aux crises humanitaires et prolongées et lui permettre de rester un partenaire fiable et de choix pour mettre en œuvre des activités visant à lutter contre la faim</p> <p>Raison d'être: L'architecture financière actuelle du PAM a été conçue pour la fourniture d'une aide alimentaire; ces dernières années, seules de légères modifications ont été apportées pour tenir compte du passage à l'assistance alimentaire. La structure fondée sur les projets est morcelée, avec la multiplication des enveloppes budgétaires, et elle n'offre pas une "ligne de visée" claire allant de la stratégie aux résultats et aux coûts en passant par les activités. Les ressources investies dans l'examen du cadre de financement ont été affectées aux trois axes d'intervention prioritaires: la planification en fonction des ressources, le préfinancement global et la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle</p>	<p><i>Planification en fonction des ressources</i> 2015: Neuf bureaux de pays ont établi des plans de mise en œuvre pour 2016 en fonction des ressources. Les enseignements tirés ont permis de peaufiner l'approche et la plateforme. Dans le cadre de l'élaboration du Plan de gestion pour 2017–2019, chaque bureau de pays a établi un plan de mise en œuvre pour 2017 en fonction des ressources. Ces plans ont été regroupés pour former le plan de travail hiérarchisé global.</p> <p><i>Préfinancement global</i> Un modèle de préfinancement global et de risques a été élaboré et la Directrice exécutive ainsi que le Comité pour l'affectation stratégique des ressources ont approuvé un préfinancement global d'un montant de 100,7 millions de dollars destiné à cinq bureaux de pays (sept opérations).</p> <p><i>Budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle</i> La structure proposée pour les budgets des portefeuilles de pays a été mise en place à titre expérimental dans huit bureaux de pays, en deux phases. La phase 1 a permis de peaufiner les aspects "verticaux" de la structure afin de créer la "ligne de visée" souhaitée allant de la stratégie aux coûts en passant par les activités. Au cours de la phase 2, la structure budgétaire a été simulée afin d'éclairer la conception d'une solution dans les domaines suivants: définition des procédures de comptabilité des coûts; application du principe du recouvrement intégral des coûts; traitement des interventions d'urgence et des opérations régionales; recensement des besoins en matière de gouvernance; et harmonisation avec les lignes de financement des donateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen du cadre de financement est l'occasion de mettre à l'essai de nouveaux moyens d'aider les bureaux de pays à tirer le meilleur parti de leurs ressources. <p>Les réalisations attendues de cet examen sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en route de projets pilotes de préfinancement global dans au moins deux opérations, élaboration de procédures de préfinancement global, et amélioration de la démonstration de l'efficacité au moyen de projets pilotes • Planification en fonction des ressources dans au moins deux opérations et élaboration d'une plateforme normalisée utilisée dans toutes les opérations • Examen de la structure budgétaire des opérations, notamment des options relatives aux budgets des portefeuilles de pays • L'examen du cadre de financement, qui est une composante essentielle de la feuille de route intégrée, conduira à adopter pour les portefeuilles de pays une structure budgétaire conforme au cadre des plans stratégiques de pays, facilitera la mise en œuvre du Plan stratégique et créera des liens entre les ressources obtenues et les résultats atteints, afin d'améliorer la gestion de la performance et l'établissement des rapports à l'aide du Cadre de résultats institutionnels

Annexe A: Investissement au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission

<p align="center"><u>Investissement</u>: Examen du cadre de financement – Évolution de l'architecture financière du PAM 2 500 000 dollars (2016) <u>État d'avancement</u>: en cours</p>		
Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
	<p>Les exigences opérationnelles minimales applicables à la solution informatique ont été mises définitivement au point pour la première série des budgets des portefeuilles des pays pilotes. Les missions d'intégration menées dans les huit pays de la première série sont terminées.</p> <p>Des activités de mobilisation générale des donateurs ont été menées en 2016.</p>	

6.10 Renforcement des évaluations décentralisées

Investissement: Renforcement des évaluations décentralisées
600 000 dollars (2015)
État d'avancement: achevé

Objectif et raison d'être	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer la fonction d'évaluation existante du PAM et donner plus d'autonomie aux bureaux de pays</p> <p>Raison d'être: Cette initiative fait partie de l'engagement pris par le PAM de placer l'évaluation au cœur de sa culture de la responsabilité et de l'apprentissage (conformément à sa nouvelle politique en matière d'évaluation) et de donner suite aux recommandations issues de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM, conduit sous l'égide du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Comité d'aide au développement (2008–2013), et de l'étude des évaluations décentralisées effectuée au titre de l'examen des procédures opératoires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des normes et donner des orientations à l'intention des bureaux de pays et des bureaux régionaux • Dispenser des conseils techniques à la demande, par le biais d'un service d'assistance, aux bureaux de pays et bureaux régionaux • Concevoir un dispositif permettant d'évaluer la qualité des évaluations décentralisées • Concevoir un site intranet/internet amélioré • Contribuer davantage au Processus stratégique d'examen des programmes afin de favoriser l'utilisation de données factuelles pour la planification des programmes • Commencer à concevoir le cadre d'établissement de rapports sur la fonction d'évaluation et le système d'information de gestion • Intégrer l'évaluation décentralisée dans les nouvelles politique et stratégie en matière d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution aux domaines d'action prioritaires du PAM fixés par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion pour 2015/2016: accroissement de l'impact des programmes moyennant une meilleure conception fondée sur des données factuelles, amélioration de l'efficacité et de l'efficacé dans l'utilisation des ressources, et développement à long terme des capacités et compétences requises pour renforcer la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde • Systématisation de la fonction d'évaluation décentralisée en donnant la priorité à l'appui aux bureaux de pays, tout en préservant une fonction d'évaluation centralisée crédible • Les engagements pris par le PAM se traduisent en résultats liés au nouveau Plan stratégique, et le personnel du PAM situé au plus près du niveau de prise de décisions concernant les programmes gagne en moyens et en autonomie • Renforcement initial de la fonction décentralisée • Élaboration et mise à l'essai de critères, normes et directives, qui sont communiqués aux bureaux de pays • Mise en place d'un service d'assistance pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux • Dispositifs d'évaluation de la qualité et d'établissement de rapports sur la fonction d'évaluation en général

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

La présente annexe fournit la liste complète des 57 mesures recommandées dans les deux phases de l'examen des procédures opératoires.

La phase 1 a examiné les améliorations possibles dans quatre domaines:

- la gestion du cycle des programmes, y compris les processus d'élaboration des stratégies de pays et d'approbation des projets
- la gestion, l'affectation et l'utilisation des ressources
- la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation

Elle a également permis de recenser quatre domaines transversaux.

La phase 1a) a examiné les améliorations pouvant être apportées dans trois domaines supplémentaires:

- l'administration
- les opérations de gestion des ressources humaines
- la sécurité

Les mesures sont regroupées par domaine, et pour chaque recommandation issue de l'examen des procédures opératoires, les éléments ci-après sont indiqués:

- une description;
- l'impact probable;
- si des crédits ont été alloués à l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission (ci-après "l'Initiative");
- une conclusion globale sur l'application de la recommandation;
- des comparaisons relatives aux investissements proposés pour l'Initiative, tels que répertoriés à l'annexe A qui présente les résultats de ces investissements à ce jour;
- un exposé succinct des mesures mises en œuvre sans crédits fournis au titre de l'Initiative;
- les économies éventuellement réalisées.

Sommaire

Phase 1 Recommandations	134
Gestion du cycle de programmes, y compris les processus d'élaboration des stratégies de pays et d'approbation de projets.....	134
Gestion, affectation et utilisation des ressources	137
Gestion de la chaîne d'approvisionnement.....	143
Suivi, établissement de rapports et évaluation	147
Problèmes intersectoriels	150
Phase 1a) Recommandations	152
Administration.....	152
Opérations de gestion des ressources humaines.....	155
Sécurité	158

Phase 1 Recommendations

Gestion du cycle de programmes, y compris les processus d'élaboration des stratégies de pays et d'approbation de projets

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Résultat
Améliorations à long terme de la gestion du cycle des programmes				
1	Amélioration de la gestion des résultats stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des indicateurs clairs et quantifiables pour mesurer l'impact de l'action du PAM sur le plan stratégique • Décliner les indicateurs en cascade, en partant de la vision d'ensemble du Programme, pour suivre ensuite les stratégies régionales, les stratégies de pays et les projets de pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Des stratégies mieux définies et axées sur les problèmes • Aptitude à mesurer l'impact sur la faim et à tirer des enseignements des réussites obtenues et des difficultés rencontrées • Obligation redditionnelle accrue en matière de résultats • 102 000 dollars É.-U. (2013) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Le PAM a amélioré la qualité et la précision des indicateurs pour mesurer l'impact de son action, tel que l'expose chaque année le Rapport annuel sur les résultats.</p> <p>Ce premier investissement a été le point de départ d'un appui plus important et plus durable visant à améliorer la gestion des résultats.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 6.7</u> – Renforcement de la gestion de la performance au PAM.</p>
2	Nouveau cadre pour les stratégies et les projets	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un cadre mieux adapté à l'élaboration et à l'approbation des descriptifs de stratégies et de projets • Examiner le cadre actuel et élaborer des recommandations pour circonscrire, normaliser et simplifier le processus de création, d'examen et d'approbation des descriptifs de stratégies et de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus d'élaboration et d'approbation clair, simple et plus logique • Des portefeuilles de pays plus cohérents et stratégiques • Meilleure vision du Conseil d'administration sur le travail accompli par le PAM dans un pays et contrôle stratégique renforcé • 5 millions de dollars (2015 et 2016) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>L'élaboration de la nouvelle approche de la planification stratégique par pays répond à cette recommandation.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 5.4</u> – Plans stratégiques de pays.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Résultat
3	Processus amélioré du Comité d'examen des programmes	<ul style="list-style-type: none"> Créer un processus du Comité d'examen des programmes qui garantisse des projets de grande qualité menés efficacement et en temps utile Repérer les principaux goulets d'étranglement du processus actuel et proposer des solutions. Favoriser une allocation appropriée des ressources, les compétences techniques et la délégation des pouvoirs 	<ul style="list-style-type: none"> Descriptifs de projets de meilleure qualité Processus simplifié entraînant des gains de temps et d'efficacité 149 475 dollars (2014) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>L'investissement a permis de créer un nouveau processus du Comité d'examen des programmes.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.4</u> – Système d'approbation des projets et Comité d'examen des programmes.</p>
4	Compétences du personnel chargé des programmes	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la capacité des responsables de programmes à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies et des projets efficaces pour réduire la faim Fusionner les instructions et les modules de formation sur les programmes destinés aux "généralistes" pour en faire un seul outil simple et fonctionnel Concevoir une stratégie pour recruter des "spécialistes" et les fidéliser 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité de la conception et de la mise en œuvre des projets, et impact plus marqué sur la réduction de la faim Satisfaction professionnelle renforcée du personnel chargé des programmes 181 000 dollars (2013), 319 000 dollars (2014), 1 million de dollars (2015), 1,028 million de dollars (2016) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Le PAM a considérablement investi dans l'amélioration des compétences du personnel chargé des programmes.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 2.6</u> – Développement des compétences du personnel chargé des programmes.</p>
Optimisation rapide de la gestion du cycle des programmes				
5	Orientations sur le développement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des orientations institutionnelles sur la façon de coordonner des projets de développement des capacités et de prestation de services Examiner les perspectives offertes par les changements apportés au Plan stratégique et au cadre de financement, et élaborer des propositions appropriées pour les bureaux de pays 	<ul style="list-style-type: none"> Orientations plus claires pour les bureaux de pays sur la façon de coordonner les projets de développement des capacités et de prestation de services 70 000 dollars (2013) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Nouvelles orientations publiées en 2015.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Résultat
6	Orientations concernant les processus du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et du Plan d'action du programme de pays	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des orientations institutionnelles claires sur la participation du PAM aux processus nationaux de planification, ainsi qu'à ceux du PNUAD et du Plan d'action du programme de pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation plus efficace du PAM à ces processus pour parvenir à réduire la faim • 30 000 dollars (2013) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Un examen plus poussé ayant montré que le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) avait déjà publié des documents d'orientation sur ce thème, il suffisait d'insérer des liens s'y rapportant dans le Manuel de conception des programmes du PAM.</p>
7	Modèles d'accord de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des modèles d'accord pour les partenariats du PAM avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les établissements universitaires et le secteur privé • Recenser les modèles d'accord existants et élaborer un jeu de modèles normalisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Économies de temps et d'argent lors de l'établissement de partenariats • Moins de confusion et de délais pour les partenaires qui travaillent avec le PAM • 55 000 dollars (2013) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Accords juridiques, directives et modèles de partenariat élaborés et mis à disposition de tout le personnel du PAM pour favoriser la préparation, la négociation et la conclusion efficaces d'accords, ainsi que la cohérence et la convergence dans l'application des accords à l'échelle du Programme.</p>

1. Gestion, affectation et utilisation des ressources

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
8	Rationaliser et optimiser la préparation et la révision du budget	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les processus et les outils disponibles pour rationaliser et accélérer la préparation et la révision du budget, notamment à l'aide de modèles et de procédures d'approbation simplifiés (délégation des pouvoirs) Examiner l'écart entre les besoins et les projections de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des capacités renforcée et mieux ciblée (en consacrant, par exemple, davantage de temps à l'analyse qu'à la révision des budgets) Clarté renforcée sur la façon de combler l'écart entre les besoins et les projections de ressources au niveau des projets 96 000 dollars (2014) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>La planification fondée sur les ressources a été progressivement mise en place.</p> <p>Les révisions décentralisées du budget sont à présent effectuées par le directeur régional en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.3.2 – Simplification et amélioration de l'établissement et de la révision des budgets.</u></p> <p>Cet investissement a également été retenu pour être examiné par des consultants externes. <u>Pour connaître les résultats du contrôle externe, consulter l'annexe C.</u></p>
9	Normaliser les procédures pour les fonds d'affectation spéciale des bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> Normaliser les procédures relatives aux fonds d'affectation spéciale destinés à un pays spécifique pour améliorer l'exécution de la gestion et l'établissement de rapports (opérations bilatérales incluses), en examinant la délégation des pouvoirs d'approbation et en produisant une documentation et des directives standard 	<ul style="list-style-type: none"> Rationalisation et normalisation des procédures d'approbation et de mise en œuvre relatives aux fonds d'affectation spéciale constitués pour un pays spécifique et aux opérations bilatérales; accélération des procédures d'approbation et des réponses aux demandes des donateurs et des gouvernements Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Nouvelle procédure établie pour l'approbation et la gestion des fonds d'affectation spéciale par le biais de la Circulaire de la Directrice exécutive 2016/006 publiée le 4 mai 2016.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
10	Améliorer les prévisions, augmenter le volume des avances et les rendre plus accessibles	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter le volume des avances et les rendre plus accessibles, en procédant à l'analyse de la tendance en sus des prévisions de garantie comme référence, et en réexaminant les méthodes d'évaluation des risques financiers pour envisager un nouveau type de prévision et la possibilité d'avances aux fonds d'affectation spéciale 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre d'opérations dotées d'un niveau de financement adéquat, d'où une gestion plus prévisible des recettes et des ressources Utilisation accrue des mécanismes de financement anticipé du PAM (Mécanisme de financement anticipé [MFA] et Mécanisme d'achat anticipé [MAA]) et du Compte d'intervention immédiate (CII) Pas de crédits alloués à l'Initiative. Mais l'examen du cadre de financement a étudié les possibilités de préfinancement global 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Le volume des avances a augmenté. Les augmentations concernent les niveaux de MFA.</p> <p>L'examen du cadre de financement met à l'essai le concept du préfinancement global.</p>
11	Examiner les processus d'allocation des ressources institutionnelles pour accroître la transparence et la participation des directeurs régionaux	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la communication des critères et des procédures du Comité pour l'affectation stratégique des ressources (par exemple, en partageant les notes pour le dossier), en intégrant notamment les directeurs régionaux dans ledit comité Élaborer une procédure institutionnelle pour les fonds extrabudgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> Pleine adhésion des directeurs régionaux Procédure institutionnelle transparente pour les fonds extrabudgétaires Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Changements importants dans la composition du Comité pour l'affectation stratégique des ressources et le champ d'application des décisions d'affectation des ressources gérées par le Comité. Nomination du chef de cabinet pour présider les réunions du Comité.</p>
12	Améliorer la gestion des ressources consacrées aux projets dans les bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la gestion des ressources en dotant le directeur de pays des moyens nécessaires et en définissant clairement les obligations qui lui incombent, en renforçant et en rehaussant les fonctions en matière de gestion des ressources (bureaux régionaux et bureaux de pays), et en élaborant et en déployant un outil institutionnel de gestion des ressources fondé sur les pratiques optimales des 	<ul style="list-style-type: none"> Exploitation plus efficiente des ressources disponibles, à savoir réduction des ruptures d'approvisionnement et des soldes non dépensés, clôture des projets et transferts des ressources facilités, et meilleure visibilité de l'état d'avancement des projets et de l'utilisation des contributions (solde de clôture) Financement de l'Initiative dans le cadre de l'appui aux axes de travail du Bureau de 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Méthodologie élaborée et expérimentée dans deux pays.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 1.1.4</u> – Amélioration de la gestion des ressources au niveau des bureaux de pays.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
		bureaux régionaux et sur les rapports mensuels d'analyse financière précédemment utilisés	l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires (2013–2014)	
13	Examiner le cadre de financement pour accroître la flexibilité et l'efficacité opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Examiner le cadre de financement actuel pour favoriser ou accroître la flexibilité opérationnelle (contrôle budgétaire unique pour tous les postes groupés existants et flexibilité globale des composantes; y compris examen du mode de définition des frais) 	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir décisionnel accru des bureaux de pays concernant les opérations et les budgets. Il en résulte que le PAM peut suivre avec précision les coûts de mise en œuvre et que des révisions budgétaires plus simples et moins fréquentes peuvent avoir lieu 250 000 dollars (2013), 2,5 millions de dollars (2015), 3,1 millions de dollars (2016) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>L'examen du cadre de financement a eu une place importante pour l'Initiative et pour la feuille de route intégrée approuvée par le Conseil en novembre 2016.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, propositions d'investissement 6.2, 6.8 et 6.9</u> sur le travail accompli dans l'Examen du cadre de financement.</p> <p>L'examen du cadre de financement a également été retenu pour être examiné par le consultant externe. <u>Voir l'annexe C pour consulter les résultats de l'examen externe.</u></p>
14	Examiner les procédures d'approbation des dépenses	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les responsabilités et les procédures en matière d'approbation des dépenses (notamment les critères d'établissement des priorités) et veiller à ce que cela se fasse à une fréquence adéquate en vue de mieux répondre aux besoins opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> Informers les bureaux de pays plus régulièrement pour surveiller l'utilisation des dons individuels et veiller à ce que les activités des bureaux financées par ces dons soient mises en œuvre en temps voulu Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation partiellement appliquée</p> <p>Le Département de la gestion des ressources a entrepris d'examiner les responsabilités et les procédures en matière d'approbation des dépenses, mais tous les nouveaux outils attendus n'ont pas été élaborés.</p>
15	Mettre en place en interne un système de suivi des factures	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser les processus de la demande d'achat au paiement ("procure to pay") en automatisant le traitement, la validation et le suivi des factures dans toutes les unités et pour tous les utilisateurs concernés 	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité accrue des processus, gains de temps dans le remplissage et l'impression de documents désormais inutiles et exposition réduite aux risques associés aux pertes de factures et aux fausses factures Condition préalable pour le centre de services communs 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Nouveau système de suivi des factures élaboré. Les pays dotés de ce système ont fait état d'un gain de temps de 50 pour cent dans le traitement des factures, et la Sous-Division des comptes créanciers du Siège a traité 30 pour cent de factures en plus sans augmentation de ses effectifs. Cela a permis</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
			<ul style="list-style-type: none"> • 100 000 dollars (2016) + crédits supplémentaires de 502 000 dollars (2016) 	<p>d'économiser l'équivalent de plus de 30 employés à plein temps au Siège, au Pakistan, en Jordanie et au Tchad au niveau de la gestion des factures, des paiements et des décaissements.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.13</u> – Système de suivi des factures.</p>
16	Introduire une gestion active des contributions à recevoir	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir une gestion active des contributions en appliquant des procédures de facturation et de rappel indicatif qui facilitent le recouvrement et la gestion des contributions ainsi que l'établissement de rapports y afférents et, le cas échéant, en assurant un lien direct avec l'homologue financier du donateur pour toute mesure de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter les pertes et réduire les risques d'atteinte à la réputation grâce à un meilleur recouvrement des contributions, des informations exactes et actualisées sur les contributions à recevoir et un lien plus direct avec l'homologue financier du donateur • Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation partiellement appliquée</p> <p>À la suite d'une étude réalisée par le Boston Consulting Group sur le système de prévision du PAM, une équipe technique mise en place par la Division des partenariats avec les gouvernements a révisé les directives existantes et amélioré les processus de prévision.</p> <p>Au début de l'année 2016, des directives provisoires ont été achevées et transmises aux fonctionnaires chargés des partenariats avec les gouvernements.</p>
17	Examiner les processus d'approbation et de gestion des contributions	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les directives et les documents relatifs au processus d'approbation et d'enregistrement, en partageant l'information sur les procédures opératoires privées, publiques et institutionnelles, en répartissant les rôles et les responsabilités et en établissant clairement les conditions non négociables et non acceptables lors des négociations 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de mesures correctives requises du fait d'accords mal rédigés, approbation définitive plus rapide des accords, et enregistrement plus précis des contributions • Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation non appliquée</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
18	Mettre en place un progiciel de gestion de la relation clients	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un progiciel de gestion de la relation clients semblable à ceux du secteur privé, élaborer une stratégie de formation à l'appel de fonds qui sera déployée au niveau du Siège, des bureaux régionaux et sur le terrain, et établir un système visant à garantir un usage uniforme et pertinent du progiciel de gestion de la relation clients 	<ul style="list-style-type: none"> Meilleure relation avec les donateurs, informations sur les donateurs accessibles à l'échelle de l'institution, et accroissement potentiel des contributions grâce aux évaluations intégrées des besoins et à la communication avec les donateurs 50 000 dollars (2013) 	<p>Recommandation appliquée (2017)</p> <p>Cette recommandation sera mise en œuvre en 2017, car l'initiative vient d'être réexaminée et son financement approuvé.</p>
19	Veiller à établir des stratégies concertées de mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que les stratégies de mobilisation des ressources à l'échelle de l'institution prennent en compte les demandes particulières et les problèmes qui se posent sur le terrain; en s'assurant que la planification tient compte des budgets, qu'il y a une stratégie distincte pour les fonds pluriannuels destinés aux programmes de pays et que la performance des fonds des donateurs est mesurée 	<ul style="list-style-type: none"> Une stratégie de mobilisation des ressources subtile et réfléchie, et la présentation claire des sites et des entités en charge des appels de fonds placent le PAM en meilleure position dans cet environnement changeant et variable Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation non appliquée</p>
20	Évaluer les besoins de financement initial, en particulier pour les projets innovants dans les pays à revenu intermédiaire et les petits bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer une étude de cas pour cataloguer et classer les besoins en investissements de départ dans les pays à revenu intermédiaire et les petits bureaux de pays, et mobiliser des fonds pour la rédaction des propositions complexes 	<ul style="list-style-type: none"> Meilleure connaissance des petits bureaux de pays quant aux orientations à prendre/procédures à adopter pour obtenir des fonds et lancer une initiative, et pour que le PAM puisse obtenir de petits investissements et maintenir le portefeuille des pays à revenu intermédiaire Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation non appliquée</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
21	Intégrer l'inventaire des compétences en matière de mobilisation des ressources dans les profils d'emploi, le recrutement et la formation	<ul style="list-style-type: none"> Créer un réseau mondial de fonctionnaires chargés des relations avec les donateurs et doter ses membres des compétences adéquates 	<ul style="list-style-type: none"> Unité d'action renforcée dans les relations avec les donateurs, connaissances accrues et maintien des compétences lors des réaffectations et capacités de négociation accrues pour le PAM Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation partiellement appliquée</p> <p>Initiative partiellement mise en œuvre, puisque l'intégration de l'inventaire des compétences est inscrite dans la révision générale de tous les profils d'emploi du PAM; toutefois, les fonctionnaires chargés des relations avec les donateurs n'ont reçu aucune formation spécifique.</p>

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Effet direct
22	Institutionnaliser la gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein du PAM	<ul style="list-style-type: none"> Établir une stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement qui englobe une vision, des définitions et des normes, ainsi qu'une structure permettant une gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement au sein du PAM Élaborer et intégrer des outils, des procédures opératoires normalisées et des manuels relatifs aux chaînes d'approvisionnement Accroître les capacités du personnel, ses compétences pratiques et son approche par rapport à la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Gains d'efficience et d'efficacité à l'appui des bénéficiaires. Retour supérieur à l'investissement Meilleurs services pour les bureaux de pays, prise de décisions éclairée et en temps opportun Préparation et réactivité par rapport aux scénarios prévus La vue d'ensemble de la gestion de la chaîne d'approvisionnement facilite la prise de décisions des bureaux de pays et des bureaux régionaux 50 000 dollars (2013), 1,2 million de dollars (2015) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>L'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est une composante clé de l'Initiative.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.6</u> – Renforcement de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement du PAM.</p> <p>Cet investissement a également été retenu pour être examiné par le consultant externe. <u>Voir l'annexe C pour consulter les résultats de l'examen externe.</u></p>
23	Élaborer la stratégie du PAM relative à l'approvisionnement en produits alimentaires et au choix des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie transversale relative à l'approvisionnement, au choix des fournisseurs et à la livraison, notamment les expéditions et le transport jusqu'au premier point de livraison, précisant les modalités à suivre, par produit et par région Mise en place d'informations et de compétences spécialisées en rapport avec les marchés, et d'outils et d'instruments actualisés pour réduire les délais de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> Meilleure rentabilité des fonds collectés et des investissements existants, économies ciblées sur la valeur de 10 pour cent à réinjecter dans le capital du PAM Réduction des délais de livraison Augmentation des achats locaux et petits exploitants mis en relation avec les chaînes commerciales Le mémorandum de décision note qu'il n'y a pas eu de crédits alloués à l'Initiative, car d'autres sources de financement étaient disponibles Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée en utilisant d'autres sources de financement.</p> <p>Le Rapport annuel sur les résultats de 2015 a indiqué que le plan d'action global relatif aux achats, établi sur quatre ans et lancé par le PAM en 2013, fixe des objectifs visant à réduire les délais de procédure, augmenter les achats auprès des petits agriculteurs, assurer la sécurité sanitaire et la qualité des aliments, et réaliser des économies.</p> <p>Les achats de produits alimentaires effectués par le PAM lui ont permis de réaliser des économies de 30 millions de dollars en 2015 et 77 millions de dollars depuis 2013, soit 3 pour cent de ses achats annuels en moyenne. Pour y parvenir, il a utilisé les moyens suivants:</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Effet direct
				<p>procéder à des achats saisonniers – il s'agit d'acheter les produits alimentaires après les récoltes, lorsqu'ils sont abondants et que les prix sont bas: 40 pour cent des achats annuels de produits alimentaires effectués par le PAM sont saisonniers par nature;</p> <p>utiliser des outils d'analyse des marchés pour acheter de grandes quantités de produits alimentaires lorsque les marchés sont favorables; et</p> <p>recourir aux modalités contractuelles les mieux adaptées telles que les accords de fourniture de produits alimentaires pour obtenir des remises sur les achats en vrac.</p>
24	Rationaliser les procédures d'achat de produits alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Rationaliser les procédures d'achat de produits alimentaires dans quatre domaines principaux: i) les règles; ii) les outils et les instruments; iii) les procédures; iv) la gestion des talents • Lorsque les trois premiers sont gérés et qu'une stratégie d'approvisionnement est approuvée, organiser la délégation des pouvoirs aux bureaux de pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décisions aussi près que possible du lieu d'exécution • Réductions renforcées des délais de livraison • 50 000 dollars (2013) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Fonds minimes alloués au titre de l'examen des règles et des réglementations. Circulaire de la Directrice exécutive OED2013/023 "Délégation des pouvoirs pour les achats de produits alimentaires" publiée en décembre 2013 et visant à accroître le pouvoir décisionnel sur le terrain. Autres sources de fonds utilisées pour rationaliser les procédures.</p> <p>Une nouvelle circulaire visant à étendre le pouvoir des bureaux de pays est en cours d'élaboration et sera publiée au début de l'année 2017.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Effet direct
25	Modifier les procédures d'achat de produits alimentaires et de services	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie relative aux produits alimentaires et aux services en répartissant clairement les rôles et les responsabilités (Rome, Doubaï et Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies) 	<ul style="list-style-type: none"> Prise de décisions aussi près que possible du lieu d'exécution Réduction du nombre de transactions traitées au niveau du Siège, en dégageant des ressources pour l'approvisionnement stratégique 270 000 dollars (2013), 500 000 dollars (2014) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Micro-achats délégués aux bureaux de terrain pour faciliter l'achat de produits de faible valeur.</p> <p>Approbation a posteriori en accord avec les responsables des achats pour rationaliser les procédures. Analyse des dépenses pour les biens et les services et définition des grandes catégories. Contribuer à atteindre l'objectif de 10 pour cent d'économies annuelles sur la valeur et à réduire de jusqu'à 40 pour cent les délais de traitement par le biais d'une refonte des procédures (à réaliser à long terme).</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.5 – Rationalisation des achats de biens et de services.</u></p>
26	Renforcer la gestion opérationnelle de la filière des produits	<ul style="list-style-type: none"> Appliquer les normes de la filière alimentaire; déployer un outil normalisé, des documents d'orientation, des procédures opératoires normalisées et un mandat Maintenir des liens entre les "utilisations finales" multiples et l'emploi des informations relatives à la filière de produits alimentaires, mais renforcer l'utilisation opérationnelle de la filière 	<ul style="list-style-type: none"> Appui renforcé de la planification et de la gestion des opérations (informations essentielles transmises au bureau de pays, Mécanisme d'achat anticipé, Collecte de fonds, Gestion de la chaîne d'approvisionnement) Processus décisionnel bien structuré; par exemple, concernant les questions opérationnelles et l'allocation des ressources 80 000 dollars (2013) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Circulaire de la Directrice exécutive OED2014/006 "Informations sur la gestion de la filière des produits et crédits nécessaires" publiée en mai 2014. En outre, avec le déploiement du Système d'appui à la gestion logistique (LESS), l'utilisation opérationnelle de la filière des produits alimentaires est encore plus renforcée.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Effet direct
27	Intégrer les transferts monétaires et les bons dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de mise en œuvre et une structure d'exécution pour déployer des solutions hybrides de transferts monétaires et de bons, notamment des outils, des instruments et des capacités accrues pour le personnel d'endosser les rôles définis à grande échelle Fournir les directives requises sur les problèmes opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité exploitée en vue du déploiement. Mise en œuvre hybride améliorée et avantage comparatif plus marqué Abaissement des coûts et efficacité renforcée Les transferts monétaires et les bons transposent les objectifs atteints à plus grande échelle 180 000 dollars (2013) Une partie de l'investissement de 8,9 millions de dollars (2015) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Préparatifs visant à mettre en œuvre le plan et la structure d'exécution pour déployer la stratégie axée sur des transferts de type monétaire. D'où une hausse considérable des investissements réalisés sur les transferts monétaires et les bons en 2015 au titre de l'Initiative.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.8</u> – Plateforme institutionnelle pour les transferts de type monétaire.</p>
28	Favoriser le déploiement de nouvelles initiatives	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan d'action pour résoudre spécifiquement l'ensemble des problèmes opérationnels liés au Mécanisme d'achat anticipé (MAA) et aux aliments nutritifs spécialisés, en posant des échéances pour chaque mesure Mettre à jour les procédures et les manuels pour ces nouvelles initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité accrue pour déployer le MAA et les aliments nutritifs spécialisés Extension à d'autres zones facilitée Économies de coûts potentielles et réduction des pertes 50 000 dollars (2013) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.7</u> – Développement de la capacité de la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés.</p>

Suivi, établissement de rapports et évaluation

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Effet direct
29	Renforcer l'engagement institutionnel en matière de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> La stratégie de suivi et d'évaluation sera révisée pour garantir et préserver la mise en œuvre des examens, du suivi et de l'évaluation à tous les échelons de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Une approche normalisée mondiale bien diffusée pour le suivi Domaine couvert par d'autres crédits budgétaires 	<p>Recommandation appliquée Stratégie du PAM relative au suivi et aux examens publiée en 2015.</p>
30	Renforcer les capacités du personnel en matière de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour et développement de directives encadrant le suivi et l'évaluation, élaboration d'un programme d'apprentissage spécialisé et mise en place de formations 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de suivi 140 000 dollars (2014) 	<p>Recommandation appliquée Directives mises à jour. Exécution financée du programme d'apprentissage sur le suivi et l'évaluation. <u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.3.4</u> – Renforcement des capacités du personnel en suivi et évaluation.</p>
31	Améliorer l'évaluation sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> Ensemble d'options budgétisées fourni au Groupe de haut niveau chargé de la gestion pour décider de la meilleure façon de renforcer la fonction d'évaluation sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Crédits supplémentaires de 315 000 dollars (2014) + 222 000 dollars 600 000 dollars supplémentaires investis au titre de l'Initiative pour renforcer l'évaluation décentralisée en 2015 	<p>Recommandation appliquée Amélioration considérable de la qualité des évaluations décentralisées. <u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 6.10</u> – Renforcement des évaluations décentralisées.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Effet direct
32	Améliorer les rapports établis à l'échelle du PAM	<ul style="list-style-type: none"> Des travaux complets de cartographie, d'examen et de chiffrage des coûts relatifs à l'établissement de rapports (contenu, destinataire, fréquence, délai, coût inclus) doivent être effectués par les bureaux du PAM (notamment les bureaux de pays) tant sur le plan interne qu'externe, pour recenser les lacunes et les doubles emplois, et proposer des améliorations 	<ul style="list-style-type: none"> Système d'établissement de rapports à l'échelle du PAM plus rigoureux et plus cohérent, qui réponde aux exigences des donateurs et de la direction sans faire peser un fardeau irréaliste sur les bureaux de pays 215 000 dollars (2014) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>L'investissement a permis d'élaborer et de déployer à l'échelle mondiale l'outil de nouvelle génération pour l'établissement de rapports normalisés sur les projets (SPRING), conçu pour automatiser le processus de production de ces rapports. Environ 110 rapports normalisés sur les projets, (dont toutes les interventions de niveau 3) ont été produits avec SPRING pour 2015. Le PAM compte que tous les rapports normalisés sur les projets seront produits en utilisant cet outil en 2016.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.3.5 - Amélioration des rapports fournis par l'organisation.</u></p>
33	Revoir les processus de gestion des risques et de la performance	<ul style="list-style-type: none"> Par la voie de consultations sur le terrain, l'Initiative mettra l'accent sur les processus de gestion des risques et de la performance en cours dans différents types de bureaux du PAM et recensera les possibilités de simplification et d'intégration, proposera des révisions et des améliorations qui favorisent la réalisation de l'objectif énoncé 	<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux responsables de mieux gérer les risques et la performance dans leurs activités quotidiennes En 2015, investissement important de 6,5 millions de dollars destiné à renforcer la gestion de la performance au PAM 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Réalignement des processus, des systèmes, des outils et des directives de suivi sur la situation actuelle qui fait suite au Programme 2030 et au Sommet mondial sur l'action humanitaire, sur le nouveau Plan stratégique, le Plan stratégique de pays et le budget des programmes de pays lancés en 2016.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 6.7 - Renforcement de la gestion de la performance au PAM et facilitation de la prise de décisions reposant sur des données factuelles (COMET).</u></p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires/Effet direct
34	Améliorer la communication sur la gestion de la performance	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une communication ciblée alliant clarté et concision – Actualiser et mettre à disposition les directives relatives à la gestion des risques et de la performance en utilisant des ressources sur le Web ainsi que des manuels et des instructions sur support papier, et en tirant le meilleur profit des outils et des activités existants en matière de communication (Guide d'élaboration des programmes [PGM], TWS, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Exigences en termes de performance et améliorations à apporter davantage connues et comprises Investissement important de 6,5 millions de dollars en 2015 pour améliorer la gestion de la performance au PAM 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Programme d'apprentissage sur le suivi et l'évaluation lancé pour renforcer la capacité du personnel du PAM (plus de 120 diplômés à ce jour). Le suivi est devenu une fonction de premier plan au sein du PAM qui s'attache à investir dans ce domaine.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 6.7</u> – Renforcement de la gestion de la performance au PAM et facilitation de la prise de décisions reposant sur des données factuelles (COMET).</p>

Problèmes intersectoriels

	Recommandation	Problèmes	Activités actuelles et proposées - Juillet 2013	Commentaires
35	Améliorer la gestion de l'information et des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'homogénéité de la collecte d'informations et de connaissances et difficulté à accéder aux données (portails sur le Web, bases de données, systèmes, connaissances tacites) 	<p>Activités actuelles et précédentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expérimentation du Boston Consulting Group sur les espèces et les bons <p>Action proposée:</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie de gestion de l'information et des connaissances fondée sur l'étude des besoins et des exigences des utilisateurs dans ce domaine Élaborer une stratégie de gestion de l'information 500 000 dollars (2016) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Les travaux d'élaboration d'une stratégie globale de gestion de l'information ont démarré.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.11</u> – élaboration d'une stratégie globale de gestion des connaissances.</p>
36	Mettre en œuvre la gestion du changement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> Manque de coordination, de hiérarchisation des priorités et d'approches cohérentes pour le déploiement de nouvelles initiatives, à l'échelle institutionnelle avec des incidences sur le terrain 	<p>Activités actuelles et précédentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordination assurée par le Chef de cabinet du renforcement organisationnel appuyé par le Département de la gestion des ressources Groupe chargé de mettre en œuvre le Plan stratégique Multiplés bureaux de gestion de projet <p>Action proposée:</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer les besoins et les options au sein du PAM relatifs à la gestion du changement institutionnel (par exemple, élaborer une approche axée sur le portefeuille de pays) Crédits alloués à l'Initiative employés pour appuyer l'Équipe du changement global. 244 000 dollars (2014), 349 000 dollars (2015), 359 000 dollars (2016), 368 000 dollars (2017) 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Crédits alloués à l'Initiative employés pour appuyer l'Équipe du changement global. Division de l'innovation et de la gestion du changement créée en janvier 2014.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 1.3</u> – Équipe chargée de la gestion globale du changement.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Problèmes	Activités actuelles et proposées – Juillet 2013	Commentaires
37	Renforcer la reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> Absence de reddition de comptes lorsque les résultats ne sont pas atteints pour cause de gestion inefficace, le personnel n'étant pas tenu responsable de l'échec 	<p>Activités actuelles et précédentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Axes de travail pour le renforcement organisationnel des ressources humaines Processus de gestion de la performance des différentes unités (Plan annuel de performance) Axe de travail pour la performance et la responsabilisation de l'encadrement <p>Action proposée:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tenir compte des retours d'information sur l'absence de reddition de comptes dans les axes de travail de la Division des ressources humaines Financée par d'autres investissements de la Division des ressources humaines 	<p>Recommandation partiellement appliquée</p> <p>La recommandation a été partiellement appliquée de diverses manières, à commencer par le plan de gestion, la révision des principales politiques de la Division des ressources humaines liées aux problèmes de performance et par la création de l'Équipe de changement global chargée de surveiller l'avancement des initiatives. Toutefois, des efforts supplémentaires pourraient être déployés dans ce domaine et de nouvelles améliorations réalisées.</p>
38	Directives, manuels, délégations de pouvoirs	<ul style="list-style-type: none"> Les manuels et les directives sont trop détaillés, surchargés et ne présentent pas les éléments essentiels accessibles, notamment la délégation accrue des pouvoirs pour renforcer l'autonomie du personnel de terrain 	<p>Activités actuelles et précédentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rédaction de différents manuels (Guide d'élaboration des programmes, Manuel de gestion des ressources financières, etc.) Liste complète de toutes les délégations de pouvoirs effectuée par le Bureau des services juridiques et le Département de la gestion des ressources <p>Action proposée:</p> <ul style="list-style-type: none"> Harmoniser, normaliser et rationaliser la rédaction des manuels et des directives, et les délégations de pouvoirs Pas de crédits alloués à l'Initiative. 	<p>Recommandation non appliquée</p> <p>Bien que des directives, des manuels et des délégations de pouvoirs aient été régulièrement mis à jour, les évolutions attendues dans le cadre d'autres projets par rapport à toutes les directives, les manuels et les délégations de pouvoirs n'ont pas eu lieu. Toutefois, le PAM est en voie d'améliorer son système de gestion des documents.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.12</u> – Systèmes informatiques pour la gestion de l'information relative aux documents.</p>

Phase 1a) Recommandations

Administration

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
39	Faire du Département de l'administration un partenaire stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Définir une orientation stratégique claire pour le Département de l'administration et son rôle en tant que partenaire clé à l'intérieur et à l'extérieur du PAM, notamment: <ol style="list-style-type: none"> élaborer un énoncé de mission; établir une matrice RACI et des indicateurs de performance clés au niveau institutionnel; examiner les délégations de pouvoirs; répartir les responsabilités des processus et les faire connaître; rédiger et publier un Manuel administratif officiel actualisé; créer une plateforme mondiale d'information administrative 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats renforcés au sein du PAM et de la communauté d'aide humanitaire; une empreinte géographique élargie qui accroît l'efficacité des processus Une approche plus cohérente, plus unifiée et plus efficace de tous les processus administratifs dans le monde, qui permet d'améliorer l'efficacité, la gestion des ressources et la qualité des services fournis L'accès simplifié aux informations administratives fait aussi gagner du temps au personnel Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Création de trois postes de fonctionnaire d'administration régionale pour consolider les stratégies et les équipes d'administration régionale. Reconnaissance accrue des fonctions administratives et soutien des communautés administratives des bureaux de pays par le biais d'affectations temporaires et de réunions régionales.</p>
40	Améliorer les compétences techniques à l'appui des intervenants sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> Accroître la qualité des services techniques fournis aux intervenants sur le terrain. Le projet a pour finalité: <ol style="list-style-type: none"> d'améliorer les compétences techniques en matière de supervision des travaux de construction et d'achat de matériel spécifique; de créer des unités chargées de renforcer les capacités techniques, si nécessaire [véhicules légers, santé et sécurité au travail, gestion environnementale, etc.] 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de la consommation de carburant pouvant atteindre 12 pour cent (3,6 millions de dollars/an) et abaissement des émissions de gaz à effet de serre L'amélioration de l'accès aux compétences techniques entraîne des économies sur la valeur des contrats dues à une efficacité accrue et à la diminution des erreurs Amélioration de la sécurité et du bien-être du personnel grâce à une meilleure gestion des risques Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Renforcement de la capacité à porter secours aux personnes démunies, grâce à la mise en place des services d'ingénierie du PAM en tant que maillon essentiel du Programme. L'unité est devenue une équipe mondiale de professionnels de l'ingénierie opérant dans 81 pays et mettant en œuvre 115 projets particulièrement axés sur l'appui régional.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
41	Renforcer l'appui administratif dans les situations d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> Préciser le mandat du Département de l'Administration en cas d'urgence; élaborer des procédures opératoires normalisées et les transmettre au personnel du monde entier 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction du délai de déploiement de personnel administratif en cas d'urgence Amélioration des conditions de vie et de travail des employés dès les premiers stades des situations d'urgence, au bénéfice de leur santé physique et psychologique Renforcement des capacités globales d'intervention d'urgence du PAM Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée au cas par cas. Par exemple, le PAM a créé une unité spécialisée dans les voyages en vue d'instaurer un système complet de sécurité et de localisation du personnel déployé pour faire face à la crise liée au virus Ebola en Afrique de l'Ouest. Un système de billetterie centralisé a émis 375 billets d'avion et le programme d'hôtels a permis de réserver 2 085 chambres au cours de l'épidémie.</p>
42	Établir des normes minimales pour les lieux d'hébergement fournis par le PAM	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des normes minimales conformes aux orientations du Programme pour assurer une prestation adéquate au niveau des bureaux de pays, et des mécanismes de suivi pour confirmer la conformité et mesurer les impacts sur le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de vie du personnel du PAM sur le terrain Amélioration de la santé physique et psychologique du personnel, et donc de sa productivité Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée Le PAM a élaboré la Directive sur les normes d'hébergement et remis en état 32 résidences (presque la moitié du réseau total) dans 6 pays afin de loger convenablement le personnel du PAM dans les zones reculées et hostiles.</p>
43	Élaborer une stratégie d'acquisition d'installations	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une politique stratégique en matière d'achat, de crédit-bail et d'investissement dans les installations et les infrastructures Diffuser des directives faciles à suivre à tous les bureaux pour appuyer la prise de décisions, notamment une liste de vérification pour l'acquisition d'installations et un outil d'analyse coûts-avantages (avec des instructions étape par étape) Mettre en place un système d'information destiné à vérifier la validité des données de référence et la cohérence dans l'identification et la 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des ressources pour les installations du PAM dans le monde Économies réalisées observées, sous réserve qu'elles soient renforcées par la politique générale du PAM Productivité du personnel accrue par l'amélioration de ses conditions de vie et de travail, en particulier dans les bureaux de pays où le PAM est présent depuis longtemps Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée Une politique stratégique a été élaborée dans ce sens en utilisant le budget AAP ordinaire, notamment un plan d'investissement dans les installations avec l'impact et les avantages prévus.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
		communication des installations dans le monde		
44	Améliorer la gestion des voyages	<ul style="list-style-type: none"> Remédier aux lacunes institutionnelles existantes dans la gestion des voyages, en utilisant un logiciel convivial de gestion proactive des flux de travail qui facilite l'autorisation des voyages et la vérification des frais y afférents Publier un manuel officiel du PAM sur les voyages. La transparence et la communication seront améliorées en faisant connaître les changements apportés aux politiques et aux services ainsi que les mesures visant à réaliser des économies en matière de voyage 	<ul style="list-style-type: none"> Un logiciel amélioré sur les voyages devrait permettre d'économiser 620 000 dollars grâce à une réduction de 40 pour cent du temps de traitement pour 77 537 documents de voyage collectés dans le monde Les procédures de voyages améliorées et simplifiées permettront également de réduire le temps de travail Meilleure compréhension des mesures et des procédures Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Le PAM a signé un contrat de voyage mondial avec l'agence de voyage BCD prévoyant d'améliorer les normes et les services en matière de voyage. BCD assure des services mondiaux de billetterie 24 heures sur 24/7 jours sur 7 et de réservation pour les voyageurs du monde entier, des applications pour téléphones portables pour les avertissements aux voyageurs, et un système de sécurité et de localisation du personnel.</p> <p>Les changements apportés aux politiques en matière de voyage par le Directeur exécutif en 2012 ont permis de réduire les coûts d'appui globaux. Les économies réalisées entre 2013 et la fin de l'année 2015 grâce à l'introduction de l'allocation mensuelle de subsistance pour les bureaux de terrain sont estimées à 12,9 millions de dollars. Dix millions de dollars supplémentaires ont été économisés pendant la même période avec la réduction du versement forfaitaire au titre des voyages autorisés.</p>

Opérations de gestion des ressources humaines

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
45	Simplifier, automatiser et normaliser les processus	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les processus et les flux de travail contraignants qui régissent les ressources, par exemple, les indemnités pour frais d'études, la ponctualité Élaborer des flux de travail, des formulaires électroniques et des signatures électroniques normalisés pour simplifier les tâches liées aux ressources humaines Préciser les rôles dans les opérations (ressources humaines, personnel de direction, et finances) et faciliter l'exécution des tâches en continuant d'intégrer des outils informatiques (par exemple, WINGS, Employee Self-Service [ESS], Manager Self-Service [MSS]) Permettre aux employés et au personnel de direction de présenter des demandes en temps opportun en utilisant les outils ESS et MSS 	<ul style="list-style-type: none"> Rapidité renforcée en réduisant le nombre d'approbations et en traitant les mesures de transfert (d'où l'amélioration du temps de réaction), et simplification des mesures relatives aux ressources humaines à l'échelle du Programme, optimisation des gains d'efficacité, satisfaction du personnel renforcée et utilisation plus judicieuse du temps de travail Amélioration de l'exactitude et de l'intégrité des données du Programme en matière de ressources humaines Accroissement des performances système qui renforce l'idée d'intégrer des systèmes d'information et de gestion Économies en termes d'effectifs et de traitement transactionnel; structure de la Division des ressources humaines optimisée Module ESS activé dans un environnement multilingue Crédits alloués à l'Initiative au titre de l'excellence en matière de coûts et d'un modèle d'approvisionnement stratégique 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>L'accent est mis sur l'excellence en matière de coûts dans le cadre de l'initiative en cours qui se poursuivra en 2017.</p> <p>Le PAM a également mis en place un nouveau système de recrutement en ligne.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 2.9 – Modèle de mobilisation stratégique des ressources.</u></p>
46	Décentraliser les processus	<ul style="list-style-type: none"> Étendre la délégation des pouvoirs (ressources humaines et finances) pour intensifier l'action des bureaux régionaux et des bureaux de pays (par exemple, indemnités et prestations – indemnités de 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des ressources humaines plus efficace et plus efficiente en étendant la délégation des pouvoirs de la Division des ressources humaines et de la Division des finances, et en rapprochant la Division des 	<p>Recommandation partiellement appliquée</p> <p>L'Initiative n'est que partiellement appliquée, car la seule composante mise en œuvre a consisté à décentraliser l'accord de dispense afin d'écourter ou d'ajourner l'interruption de service pour les consultants et les titulaires de</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
		<p>voyage/transferts/demandes relatives aux indemnités, contrats) une fois les processus automatisés, normalisés et clairement identifiés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroître et renforcer les capacités des ressources humaines à l'échelle régionale/nationale • Optimiser l'efficacité en termes de coûts 	<p>ressources humaines des acteurs présents sur le terrain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reddition de comptes renforcée par le biais de la décentralisation • Meilleur équilibre entre les priorités et les ressources de la Division des ressources humaines • Compétences globales de la Division des ressources humaines et "services du Siège affûtés et dégraissés, orientés vers le terrain" et centrés sur "l'établissement d'une stratégie, d'une politique générale et de normes/la supervision au niveau institutionnel/la responsabilisation" • Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>contrats de services ou d'accords de services spéciaux. Cette tâche a été déléguée aux directeurs des divisions du Siège et aux directeurs régionaux.</p>
47	Établir un processus de contrôle des soins de santé dans les situations d'urgence et dans les lieux d'affectation difficiles	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner et analyser les pratiques optimales des Nations Unies relatives aux soins de santé en situation d'urgence • Développer des pratiques sanitaires préalables à l'affectation pour mieux préparer le personnel aux situations d'urgence • Élaborer et expérimenter des méthodes pour surveiller l'état de santé et le bien-être du personnel sélectionné pour le fichier des agents mobilisables pour les interventions d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • Une main-d'œuvre adaptée, motivée, résiliente, prête à se déployer dans les lieux d'affectation difficiles • Diminution des coûts liés aux voyages et aux évacuations sanitaires, aux congés de maladie, aux hospitalisations, et aux accidents imputables au service (estimée à 2 millions de dollars) • Réduction des charges financières et amélioration de la gestion des risques • Pas de crédits alloués à l'Initiative. Nouveau Fonds pour le programme de promotion de la santé créé en mai 2015 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>L'action s'inscrit dans la stratégie en matière de bien-être, avec des crédits spécifiques tirés du Fonds pour le programme de promotion de la santé créé en 2015. Ces crédits sont en partie destinés aux conseillers du personnel du Bureau régional pour l'Afrique australe et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, aux programmes de prévention du virus Zika du Bureau régional de Panama, et aux équipes médicales itinérantes qui dispensent des soins de santé primaires sur le terrain dans la région somali de l'Éthiopie et une campagne de vaccination du personnel au Soudan du Sud.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
48	Faire du système AskHR la principale plateforme d'information	<ul style="list-style-type: none"> Élargir la portée du système AskHR et renforcer ses moyens: en étendant AskHR à tous les employés (y compris les agents recrutés au niveau local) en constituant une base de données sur les ressources humaines accessible aux membres du personnel et à la Division des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> Une base d'informations consolidée sur les ressources humaines dans laquelle il sera possible d'effectuer des recherches, accessible à tous les membres du personnel, y compris aux agents recrutés sur le plan national Reconnaissance accrue à l'échelle de tout le PAM d'AskHR comme un moyen d'information précieux Mise en place d'un portail des ressources humaines en libre-service qui permet d'intervenir plus rapidement Informations normalisées et cohérentes transmises au personnel 450 000 dollars 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Constitution et mise en œuvre d'une base d'informations sur les ressources humaines. Conception d'un portail des ressources humaines en libre-service. Outil de billetterie AskHR mis à niveau pour faciliter la création d'une base de connaissances et d'un portail client destiné à gérer les demandes des employés du PAM du monde entier.</p> <p><u>Pour en savoir plus, voir l'annexe A, proposition d'investissement 4.3.1 – Développement du système AskHR.</u></p>
49	Améliorer la gestion des données sur les employés	<ul style="list-style-type: none"> Étudier les besoins et les options correspondantes pour étendre les données sur le personnel au-delà des besoins liés aux opérations de gestion des ressources humaines, et améliorer les mécanismes d'établissement de rapports et d'accès en les coordonnant avec d'autres fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition d'informations intersectorielles sur le personnel alliant précision et actualisation Possibilité de prise de décisions rapide avec un délai d'intervention réduit dans les situations d'urgence Sûreté et sécurité du personnel plus efficaces dans divers domaines d'activité Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation partiellement appliquée</p> <p>L'Initiative n'a pas été prise en main en tant que projet à part entière, mais d'autres mesures ont été entreprises, comme le portail de libre-service du PAM, le recrutement en ligne et la poursuite du projet relatif au transfert du personnel local destiné à rationaliser, normaliser et automatiser les processus de gestion du personnel local sur le terrain.</p>

Sécurité

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
50	Analyser et établir un budget comptable du PAM fondé sur les besoins de sécurité sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> Établir un budget qui réponde aux besoins du PAM en matière de sécurité sur le terrain: en évaluant les dépenses courantes du PAM et du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) au titre de la sécurité en collaborant avec le Département de la gestion des ressources pour établir un mécanisme de financement et concevoir un modèle de budget en créant des outils qui aident les bureaux de pays à établir un budget précis 	<ul style="list-style-type: none"> Apprendre à mesurer les dépenses du PAM au titre de la sécurité sur le terrain (pour l'ensemble du Programme et l'UNDSS) et déterminer ce qui engendre ces coûts Concevoir un modèle de budget suffisamment souple pour réorienter les ressources allouées à la sécurité au sein du PAM en fonction des besoins Pas de crédits alloués à l'Initiative 	Recommandation appliquée Une base de données sur le budget de la sécurité a été déployée au sein du Bureau régional de Bangkok (Asie et Pacifique) et utilisée pour produire un rapport de financement pour tous les bureaux de pays de la région en 2014. Le modèle a ensuite été reproduit dans les autres bureaux régionaux en 2015.
51	Développer les compétences dans le domaine de la sécurité et un processus de gestion de carrières pour la Division de la sécurité sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un programme d'apprentissage pour que l'ensemble du personnel du PAM comprenne bien ses responsabilités en matière de sécurité et l'évolution du rôle de la Division de la sécurité sur le terrain Instaurer un processus de gestion de carrières qui donne au personnel de la Division de la sécurité sur le terrain les moyens d'appuyer les opérations du PAM 	<ul style="list-style-type: none"> L'ensemble du personnel du PAM est conscient de l'importance de gérer les risques de sécurité et possède les compétences nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre efficacement les opérations Pas de crédits alloués à l'Initiative 	Recommandation partiellement appliquée Analyse des lacunes dans la formation des agents de sécurité; toutefois, les activités liées au parcours de carrière n'ont pas énormément progressé par rapport au déroulement de carrière classique.
52	Restructurer la gestion de l'information au sein de la Division de la sécurité sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> Remanier la structure et les produits existants en matière de gestion de l'information au sein de la Division de la sécurité sur le terrain pour mieux couvrir les besoins de la clientèle et les opérations, et mieux rendre compte des 	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel dispose des informations et des analyses contextuelles précises, à jour et adaptées qui lui permettent de prendre des décisions opérationnelles Les flux d'information liés à la sécurité au sein du PAM rendent compte des besoins et ne sont pas redondants 	Recommandation partiellement appliquée Les activités visant à "évaluer les flux d'information", les options relatives à la structure et aux rapports et "la consultation des parties prenantes" ont débuté, mais elles n'ont pas été complètement mises en œuvre

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
	terrain pour les utilisateurs finals	flux d'information actuels au sein du PAM	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de crédits alloués à l'Initiative 	en raison de la pénurie d'effectifs et d'autres priorités.
53	Mieux intégrer la gestion des risques de sécurité dans le processus de conception/ mise en œuvre des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuster chaque étape du processus de conception et de mise en œuvre des programmes de façon à ce que le personnel de sécurité et la méthodologie en matière de gestion des risques de sécurité soient efficaces aux niveaux des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la conception, la mise en œuvre et les produits des programmes, en veillant à ce que les agents chargés de la sécurité et des programmes collaborent étroitement aux opérations • Réduire les délais et les contraintes en matière de conception et de mise en œuvre des programmes • 200 000 dollars (2014) + 195 000 dollars supplémentaires 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Des pouvoirs décisionnels du Siège ont été délégués aux bureaux régionaux, d'où la responsabilité accrue des responsables régionaux de la sécurité au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux.</p> <p>L'application de la gestion des risques de sécurité fait désormais partie intégrante du cycle des projets et a entraîné des économies de coûts avec une réduction des mesures de sécurité a posteriori, des actions de sécurité et des ajustements de programmes.</p>
54	Élaborer un plan de communication pour sensibiliser à la gestion des risques de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une stratégie de communication à l'échelle du PAM pour que l'ensemble du personnel comprenne bien ses responsabilités en matière de sécurité, l'utilisation de la méthodologie dans ce domaine et l'évolution du rôle de la Division de la sécurité sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Une "culture de la sécurité" à l'échelle du PAM pour poursuivre l'atténuation des risques et appuyer des opérations plus efficaces et plus sûres • Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Améliorer les missions d'assistance en matière de sécurité en termes d'approche et de fréquence pour faciliter la gestion des risques de sécurité dans les bureaux de terrain.</p>
55	Évaluer et améliorer la capacité de liaison dans le domaine de la sécurité au Siège/à New York	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un point de responsabilité unique pour assurer toutes les liaisons relatives à la sécurité du PAM. Celui-ci peut ainsi adopter une position stratégique au sein du Département des opérations de maintien de la paix et de l'UNDSS et influencer sur les politiques et les prises de décisions, tout en améliorant la reddition de comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge et responsabilité claires pour les liaisons relatives à la sécurité, afin de s'assurer que le PAM puisse influencer sur les politiques et les programmes dans les forums interorganisations • Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Partenariats intensifiés avec des tiers sur la négociation de l'accès de l'aide humanitaire (par exemple, le HCR, le Comité international de la Croix-Rouge, et Médecins Sans Frontières) pour élargir les connaissances du PAM sur ce thème et renforcer son rôle de chef de file de l'accès humanitaire.</p>

Annexe B: Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires

	Recommandation	Description	Impact probable et crédits alloués à l'Initiative	Commentaires
56	Effectuer un examen externe des pratiques actuelles du PAM en matière de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Faire appel aux services d'une entreprise extérieure pour évaluer de quelle façon les organismes du secteur privé dont la situation est analogue à celle du PAM protègent leur personnel et leurs actifs, et déterminer les améliorations à apporter pour le Programme 	<ul style="list-style-type: none"> Les pratiques du PAM en matière de sécurité sont dans la droite ligne des normes et des innovations actuelles Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation non appliquée</p> <p>Initiative non appliquée en raison de contraintes budgétaires.</p>
57	Améliorer la préparation du personnel à des lieux d'affectation à haut risque	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des formations stratégiques et culturelles pour les agents qui vont travailler dans des lieux d'affectation à haut risque, afin qu'ils soient correctement préparés aux difficultés qu'ils devront affronter 	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel a les compétences et les conditions requises pour concevoir et mettre en œuvre des programmes efficaces et sûrs. Pas de crédits alloués à l'Initiative 	<p>Recommandation appliquée</p> <p>Un consultant a été recruté pour examiner et réviser le matériel de formation existant ainsi que préparer de nouveaux documents à partir d'une analyse des besoins. Le rapport a été remis à la Division des ressources humaines afin qu'il soit inclus dans ses pages d'entrée en fonctions et de réaffectation par le biais du Système de gestion de l'apprentissage.</p>

Annexe C: Constatations de l'examen externe

Introduction

En novembre 2016, le cabinet Ernst & Young a effectué un examen externe qui a consisté à étudier trois des investissements réalisés en vue d'adapter le PAM à sa nouvelle structure organisationnelle ainsi que les points de vue et opinions des principales parties prenantes.

En particulier, les objectifs étaient d'analyser les données collectées au moyen d'entretiens, de groupes de réflexion et d'examens de documents afin d'établir un rapport sur chaque domaine prioritaire.

Sur la base des 58 investissements réalisés pour adapter le PAM à sa mission, Ernst & Young a sélectionné 3 investissements d'ampleur différente (moyenne, faible et élevée), en fonction des critères suivants:

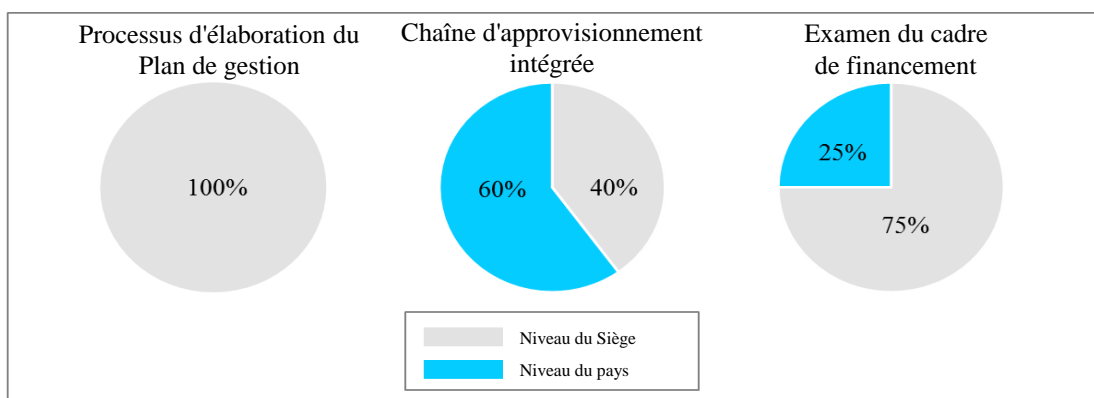
- sélection des investissements parmi les deux priorités de gestion les plus significatives sur le plan de la couverture des investissements: Obligation redditionnelle et financement, et Processus et systèmes qui représentent 26 et 30 pour cent des investissements, respectivement;
- sélection d'au moins un projet d'une grande portée, en termes de personnes concernées;
- sélection de projets axés sur des sujets pour lesquels Ernst & Young est compétent, mais n'a pas encore apporté de soutien au PAM.

Après des discussions préliminaires avec le PAM concernant les critères susmentionnés, les investissements ci-après ont été sélectionnés:

- "Amélioration du processus d'élaboration du Plan de gestion" – investissement faible à fort impact;
- "Renforcement de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement du PAM" – investissement moyen dans un domaine où Ernst & Young a une grande expérience;
- "Examen du cadre de financement" – investissement élevé.

Au cours de la mission, l'équipe chargée de l'examen externe:

- a eu 25 entretiens avec des acteurs clés concernés par les trois investissements et leurs retombées, au Siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. La figure ci-après montre pour chaque investissement la répartition du personnel interrogé entre le Siège et les pays;



Annexe C: Constatations de l'examen externe

- a organisé un atelier interactif pour chaque domaine prioritaire sélectionné visant à regrouper et à partager les constatations recueillies au cours des entretiens. Au cours de ces séances de groupe interactives, les participants ont échangé leurs expériences, attentes, perceptions, croyances, idées et points de vue. Afin d'éviter les distorsions dues à la dynamique de groupe, les participants étaient encouragés à faire part à titre individuel de leurs propres opinions et expériences;
- a analysé les constatations issues de chaque entretien/atelier, ainsi que d'autres documents disponibles.

On trouvera dans les pages qui suivent une synthèse des constatations de l'examen externe.

Domaine prioritaire 1: Amélioration du processus d'élaboration du Plan de gestion

Introduction

L'investissement de 136 595 dollars É.-U. était demandé pour appuyer l'élaboration du Plan de gestion pour 2014–2016 qui devait rendre opérationnel le Plan stratégique pour 2014–2017 et poursuivre la mise en œuvre de la phase suivante de l'initiative destinée à adapter le PAM à sa mission. L'objectif était d'améliorer l'obligation redditionnelle en rapprochant le PAM de la budgétisation guidée par les résultats, la budgétisation triennale et la budgétisation du capital.

Contexte

Avant l'investissement, le PAM ne disposait pas d'un processus unique d'examen interne des propositions d'investissement. Les propositions présentées pendant le processus de planification de la gestion étaient examinées par la haute direction pour financement au titre du budget AAP. Cet examen était mené séparément des discussions sur l'usage des fonds extrabudgétaires. De plus, les demandes d'investissement pour financement au titre du budget AAP étaient présentées sous différentes formes non normalisées et ne comportaient pas toujours les informations nécessaires pour permettre une gestion de bout en bout efficace de l'investissement.

L'objectif de cet investissement au titre de l'Initiative était de rationaliser ce processus en rassemblant des informations normalisées dans le cadre de propositions d'investissement normalisées, dont la priorité était fixée par les divisions. Ce processus permettrait à la haute direction de hiérarchiser les investissements et favoriserait une gestion efficiente de l'investissement quelle que soit la source de financement.

Principaux résultats de l'investissement:

- Introduction d'un modèle normalisé de proposition d'investissement pour toutes les demandes de financement présentées à la haute direction du PAM et au Comité pour l'allocation stratégique des ressources (quelle que soit la source de financement) et un processus normalisé d'élaboration du plan de gestion (délais compris).
- Mise en place d'un plan de gestion amélioré comportant un plan de travail hiérarchisé en fonction des prévisions de financement.
- Réorientation majeure opérée en faveur de la budgétisation en fonction de la performance.

Principales constatations

- Le modèle de proposition d'investissement permet de normaliser les demandes de financement et constitue un outil précieux pour éclairer la prise de décisions par les hauts responsables sur la base de données comparables. Les processus normalisés et le modèle de proposition d'investissement ont permis des améliorations dans les domaines suivants:
 - Hiérarchisation des priorités
 - Traçabilité
 - Obligation redditionnelle
- Le nouveau processus d'élaboration du plan de gestion fait intervenir différents acteurs – la Division du budget et de la programmation, les responsables de budgets, les responsables d'investissement, le Comité pour l'allocation stratégique des

ressources, et le Directeur exécutif — ce qui renforce les synergies et la comparabilité dans l'ensemble du PAM. Le budget de référence est maintenant en lien avec les plans annuels de performance établi par chaque responsable de budget, et déterminé par ces mêmes plans, contribuant ainsi à la budgétisation en fonction de la performance. Le format standard aide le Comité pour l'allocation stratégique des ressources à identifier et à appuyer les investissements qui sont en lien avec la réalisation des Objectifs stratégiques, ou l'atténuation des principaux risques institutionnels.

- Le modèle normalisé offre au PAM la possibilité de présenter de manière formelle des données sur la performance des investissements. Le PAM pourrait ainsi évaluer l'aptitude des divisions et des bureaux à atteindre les objectifs des investissements lorsqu'il examinera de futures demandes. Ce système de remontée de l'information, fondé sur l'obligation redditionnelle, peut contribuer à améliorer la hiérarchisation des investissements.
- L'état d'esprit du personnel a manifestement évolué s'agissant de la préparation des investissements, mais des instructions plus précises doivent être fournies. La formulation et l'utilisation d'indicateurs de performance clés appropriés, la communication d'informations sur le rendement de l'investissement et de plus grandes responsabilités en matière de budget sont les éléments essentiels d'un processus structuré d'élaboration du plan de gestion qui comprend une budgétisation en fonction de la performance, et sont des concepts que le PAM acquiert progressivement. Il est important de poursuivre les efforts en matière de communication et de formation pour soutenir le changement.

Aspects concrets:

Renforcement du respect de l'obligation de rendre des comptes en se rapprochant de la budgétisation en fonction de la performance

Réalisations:

- L'obligation redditionnelle et la traçabilité en matière d'investissements sont améliorées grâce à la mise en place des propositions d'investissement.
- Le plan de gestion est maintenant en lien avec les plans annuels de performance des divisions et des bureaux, ce qui contribue à la budgétisation en fonction de la performance.
- Le rapport annuel sur les résultats a fourni des informations sur les résultats des propositions d'investissement liées à la nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM en 2013 et en 2015.

Possibilités d'amélioration:

- Le plan de gestion ne comporte pas actuellement d'examen des investissements passés et en cours car le calendrier retenu pour l'élaboration de ce plan (soit six mois avant la fin de l'année) rend un tel examen irréalisable dans la pratique. Le PAM devrait envisager d'intégrer systématiquement des renseignements sur le résultat des investissements dans les rapports annuels sur les résultats.
- Les activités de suivi des investissements ne sont pas structurées ou normalisées de manière adéquate. Des rapports périodiques pourraient être définis à l'intention des divisions qui reçoivent des fonds, afin de suivre les sommes dépensées par rapport aux objectifs atteints.
- La structure du modèle de proposition d'investissement pourrait être améliorée en faisant ressortir les dépenses de personnel ce qui permettrait de planifier et de suivre ces dépenses au niveau des divisions.

Hierarchisation des priorités

Réalisations:

- Les demandes d'investissement sont initialement hiérarchisées par ordre de priorité au moyen des propositions émanant des divisions.
- Les divisions doivent prévoir un redéploiement de 5 pour cent dans leur budget dès le départ du processus de planification; ces fonds sont ensuite utilisés pour financer les activités hiérarchisées par la haute direction.
- Les propositions d'investissement sont examinées par le Comité chargé de l'allocation stratégique des ressources avant d'être soumises au Directeur exécutif pour approbation finale.

Budgétisation triennale

- La budgétisation triennale, associée à une bonne capacité de prévision des financements, est un atout pour l'organisation.

Amélioration de la qualité du Plan de gestion pour 2014-2016 et du processus d'élaboration

Réalisations:

- Le processus d'élaboration du Plan de gestion a été normalisé et prévoit une intervention plus structurée des hauts responsables dans le cadre du Comité chargé de l'allocation stratégique des ressources.
- Le Plan de gestion présente maintenant un plan de travail prospectif plus réaliste comportant un programme de travail hiérarchisé en fonction des financements prévus. On disposera ainsi d'une base plus réaliste pour évaluer comment les Objectifs stratégiques seront atteints.
- L'introduction d'autres étapes de consultation avec le Conseil d'administration durant le processus d'élaboration du Plan de gestion tout au long de l'année a contribué à renforcer la participation du Conseil aux décisions de planification essentielles avant que ne démarre une rédaction détaillée. Cette mesure a contribué à réduire au minimum le travail de révision du document de planification.

Possibilités d'amélioration:

- Des communications plus régulières permettraient d'améliorer la formation et la préparation en vue de la soumission de contributions au Plan de gestion.

Réactions des parties prenantes

Impact sur le travail quotidien: La préparation des projets d'investissement est une activité qui prend du temps, mais les parties intéressées comprennent toutes que la nouvelle approche améliore le processus d'élaboration du Plan de gestion en termes de temps et d'efficacité. Avant l'adoption du modèle de projet d'investissement et des directives correspondantes, les informations fournies par les divisions n'étaient pas structurées et ne contenaient pas les données nécessaires pour hiérarchiser les investissements ou les indicateurs permettant le suivi.

Perception de la valeur ajoutée: Compte tenu de la taille relativement modeste de l'investissement par rapport à ceux réalisés en vue d'adapter le PAM à sa nouvelle structure et du fait que les résultats obtenus étaient principalement intangibles, les changements apportés sont ressentis comme très variés et vont du personnel de divisions responsables de budget qui participe à la préparation des projets de demande de budgets, au Comité chargé de l'allocation stratégique des ressources qui décide des priorités à accorder aux investissements.

Communication/formation: Le Département de la gestion des ressources a organisé des sessions d'information à l'intention des responsables de budget afin de guider les divisions dans l'élaboration du nouveau Plan de gestion, et des fonctionnaires de la Division du budget et de la programmation et de la Division de la gestion de la performance et de l'obligation redditionnelle étaient disponibles pour répondre aux questions à titre individuel le cas échéant. Des communications ont été faites à tous les échelons du PAM annonçant le démarrage du processus et les délais à respecter. Néanmoins, les personnes interrogées estimaient que les instructions concernant la préparation des projets d'investissement pouvaient être améliorées, en offrant un soutien tout au long du processus.

Domaine prioritaire 2: Renforcement de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement du PAM

Introduction

L'investissement de 1,2 million de dollars visait à mettre en place une capacité chargée de mener le renforcement de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement du PAM. Les processus de planification, de sélection des sources d'approvisionnement et de livraison comptent pour l'essentiel des activités et des ressources du PAM, et présentent donc à la fois les risques et les possibilités les plus élevés. Les principales difficultés rencontrées dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement du PAM peuvent être résumées comme suit: i) l'absence de vision et d'objectifs stratégiques communs; ii) une approche de nature réactive au lieu d'être fondée sur la planification pour la gestion des opérations; iii) l'intégration insuffisante des processus de gestion de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement; iv) un processus décisionnel fragmenté et séquentiel qui ne favorise pas la collaboration ni la reddition des comptes; v) la visibilité et le contrôle réduits de la chaîne d'approvisionnement empêchent une décentralisation stratégiquement cohérente vers les bureaux de pays.

Contexte

L'institutionnalisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement fait suite à l'examen des procédures opératoires. Sept recommandations ont été formulées concernant différents secteurs de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'unité de planification de la logistique a été mandatée pour aider le Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les opérations à mettre en œuvre la recommandation issue de l'examen des procédures opératoires et visant à institutionnaliser la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur l'élaboration d'une stratégie, de plateformes et d'outils structurels afin d'appuyer la prise de décisions fondée sur des données probantes et d'instaurer un esprit de collaboration. La vision d'une chaîne d'approvisionnement intégrée, sur le plan de la stratégie, de la structure, des procédures et des ressources humaines, a conduit à mettre en place la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement et la fusion des fonctions logistiques et achats.

Le groupe de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les situations d'urgence de niveau 3 regroupe des cadres supérieurs et des experts techniques issus de fonctions essentielles (Programmes, Budget et programmation, Mécanisme de gestion globale des vivres, Relations avec les donateurs, Achats et Logistique). Sous l'autorité du Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les opérations et de la plupart des hauts responsables aux niveaux des bureaux de pays et des bureaux régionaux, cette équipe intersectorielle appuie les bureaux de pays et les bureaux régionaux dans la planification et la coordination des interventions de niveau 3. Pendant plusieurs années, l'unité de planification de la logistique a fourni un appui analytique et administratif très poussé au groupe de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans toutes les situations d'urgence de niveau 3.

Cette approche de collaboration intersectorielle, prospective et fondée sur des données factuelles adoptée pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement et mise en œuvre dans le cadre du groupe de travail, a donné des résultats tangibles dans les situations d'urgence de niveau 3: les délais d'approvisionnement étaient raccourcis, le recours au préfinancement maximisait l'efficacité et les coûts étaient réduits. L'approche adoptée pour les situations d'urgence de niveau 3 a servi de modèle pour l'institutionnalisation et l'intégration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Conformément aux résultats de l'examen des procédures opératoires et dans le cadre de la reconfiguration organisationnelle de la chaîne d'approvisionnement, l'unité de la planification de la logistique a procédé à un examen des capacités et a relevé de nombreuses lacunes. Une recommandation essentielle était d'appliquer le processus de planification des ventes et des opérations à toutes les interventions du PAM. À la suite de quoi, les capacités de planification de la chaîne d'approvisionnement ont été mises en place et renforcées sous l'autorité de l'unité de la planification de la logistique (processus, outils, unité de planification, profils et compétences des responsables de la planification). Des lacunes ont aussi été recensées dans les capacités de gestion de la performance. Un cadre de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement a donc été élaboré et des indicateurs de performance clés ont été définis.

Pour faciliter la planification, la visibilité et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, plusieurs solutions ont été élaborées et perfectionnées par l'unité de la planification de la logistique, et plus particulièrement: le tableau de bord de gestion de la chaîne d'approvisionnement, Optimus, et le système de parité à l'importation dans la chaîne d'approvisionnement. Un partenariat à titre gracieux avec Quintiq, une importante entreprise de logiciels de planification et d'optimisation, a été noué en 2016 pour déployer une solution avancée de planification opérationnelle sur une période de trois ans.

Sur toute la période du projet d'investissement, un soutien très complet a été fourni aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour mettre en place la structure du groupe de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, renforcer les capacités et les compétences locales, faciliter la planification opérationnelle et mener des initiatives d'optimisation et d'analyse avancée de la chaîne d'approvisionnement, (par exemple, les missions d'optimisation effectuées en République arabe syrienne, en Iraq, au Yémen, au Mali et en Éthiopie et le soutien à la planification apporté aux bureaux régionaux du PAM au Caire, à Johannesburg, à Dakar et à Nairobi). Afin d'aider à transposer à l'échelle institutionnelle les interventions fondées sur la nutrition, un manuel sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritionnels spécialisés a été élaboré pour toutes les fonctions et diffusé dans tous les bureaux du PAM, y compris les partenaires dans d'autres organisations. Une formation sur les aliments nutritionnels spécialisés destinée au programme de formateurs a été dispensée aux participants venant de tous les bureaux régionaux.

Principaux résultats de l'investissement:

La gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement a introduit une nouvelle approche opérationnelle, appuyée par des outils de prise de décisions fondée sur des données factuelles et des plateformes comme par exemple le groupe de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui réunit de hauts responsables venant des fonctions essentielles au sein du PAM.

Principales conclusions

Grâce à une intégration accrue entre les différents domaines fonctionnels, à une approche intersectorielle de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, à la conception d'outils spécifiques et d'un appui opérationnel intersectoriel de la chaîne d'approvisionnement, les bureaux de pays sont devenus le point central du processus de la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, en permettant la planification et la gestion conjointes des opérations, le groupe de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement a obtenu de considérables améliorations de la performance.

Des outils novateurs ont été élaborés à l'appui de la visibilité, de la planification et de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Avec le tableau de bord, les informations provenant des bureaux de pays et des unités fonctionnelles au Siège à Rome – Programmes, Gestion des ressources, Relations avec les donateurs, Achats et Logistique – sont regroupées

de manière à présenter l'intégralité d'une intervention d'urgence de niveau 3 et à appuyer les décisions opérationnelles des hauts responsables.

L'unité de la planification de la logistique a élaboré le cadre des indicateurs clés et le tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement à l'aide du modèle du référentiel mondial des processus de logistique (Supply Chain Operations Reference (SCOR)) qui est la norme dans le secteur. L'une des difficultés rencontrées par le PAM consiste à mettre en œuvre intégralement un système de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Il faut pour cela disposer d'une plateforme intégrée de gestion des données. La disponibilité de données de grande qualité permettra d'amener la performance et l'analyse avancée au niveau nécessaire.

Les activités de l'Unité de planification de la logistique ont eu une influence sur l'état d'esprit de collaboration au sein de la gestion de la chaîne d'approvisionnement: c'est à travers le groupe de travail, le groupe de la planification et d'autres plateformes que s'est instaurée cette collaboration transversale. Les outils élaborés à l'appui de la gestion de la chaîne d'approvisionnement intégrée ont montré comment une approche concertée et globale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement appuyait la réalisation des objectifs opérationnels. Par exemple, le tableau de bord de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour une urgence de niveau 3 nécessite des intrants et la collaboration de fonctions internes essentielles. Le fait que le tableau de bord ait été institutionnalisé comme outil de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les opérations d'urgence de niveau 3 et que son automatisation ait été demandée aux niveaux de la direction, des hauts responsables et des responsables techniques témoigne de l'état d'esprit ouvert à la collaboration intersectorielle qui s'est instauré. De plus, la mise en place de groupes de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement à tous les niveaux de l'organisation, dans les groupes intersectoriels en vue de la planification globale de la chaîne de valeur et le rôle bien établi de l'unité de la planification de la logistique en tant que facilitateur mettent en évidence l'impact que cette nouvelle approche conceptuelle de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a eu sur le PAM.

Encadré 1: Cas de la Syrie

- Avant l'application d'une approche intégrée dans la chaîne d'approvisionnement, les délais de livraison dans l'intervention du PAM en Syrie étaient élevés et allaient de 2 à 14 voir 16 semaines. Grâce au groupe de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'unité fonctionnelle Achats a pu obtenir une meilleure visibilité quant à la demande et aux besoins exacts, ce qui lui a permis de conclure des accords et des partenariats novateurs avec les fournisseurs. Des plans opérationnels prospectifs ont pu être élaborés conjointement avec les unités fonctionnelles Expéditions et Logistique, ce qui a permis de raccourcir les délais de livraison tout d'abord à 8 semaines, et ensuite à 6 et parfois même à 4 semaines. L'intégration de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement a permis d'obtenir de la visibilité, des données et des renseignements, de faire des analyses avancées et d'optimiser l'assortiment alimentaire, et de mettre en place le réseau d'approvisionnement, facteurs qui ont tous contribué à réduire considérablement la variabilité des délais et à économiser approximativement 20 millions de dollars.

Encadré 2: Cas de l'Iraq

- L'unité de la planification de la logistique a élaboré et mis en place à titre pilote une solution d'optimisation afin d'aider à concevoir des interventions d'assistance alimentaire et des réseaux d'approvisionnement. Les algorithmes puissants de la solution Optimus permettent d'optimiser simultanément les assortiments alimentaires (valeur nutritionnelle, choix des produits et taille des rations), les modalités de transfert (distribution de produits alimentaires en nature, transferts de type monétaire, mélange des deux) au sein de la chaîne d'approvisionnement (délais de livraison, capacités) et de réduire les contraintes budgétaires. Optimus aide à simuler des scénarios de programme sous l'angle de la chaîne d'approvisionnement afin d'améliorer constamment la conception des interventions du PAM et ensuite de maximiser l'impact de chaque dollar investi. L'outil a été déployé en Iraq afin de déterminer les assortiments alimentaires les plus efficaces dans une situation de pénuries de financement. Des économies d'un montant de 1,1 million de dollars par mois, sur la base d'une réduction des coûts de 2,24 dollars par bénéficiaire et par mois (soit une réduction de 17 pour cent), ont été réalisées du fait de l'optimisation de la chaîne de valeur sans pour autant que la valeur nutritionnelle de l'assortiment alimentaire ait été modifiée.

Aspects concrets:

Intégration stratégique de la chaîne d'approvisionnement

Réalisations:

- Amélioration de la collaboration entre les fonctions essentielles et les différents niveaux de l'organisation grâce à l'institutionnalisation du groupe de travail de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Rôle "d'intégrateur" joué par l'unité de la planification de la logistique, qui appuie les équipes intersectorielles à tous les niveaux de l'organisation pour optimiser les opérations par l'analyse avancée et la coordination.
- Appui à la création de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement, et définition de la vision, de la stratégie, des objectifs et des indicateurs de performance clés. Accompagnement de l'installation du service de planification de la chaîne d'approvisionnement au sein de la nouvelle Division chargée de la chaîne d'approvisionnement du PAM.

Possibilités d'amélioration:

- L'intégration de la fonction Achats et Expéditions est en cours.

Processus et systèmes de la chaîne d'approvisionnement

Réalisations:

- Les outils de planification et d'optimisation récemment mis au point (Optimus et Quintiq) aident les bureaux de pays à concevoir les plans et les réseaux d'approvisionnement les plus efficaces.
- L'institutionnalisation du tableau de bord de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les interventions d'urgence de niveau 3 et automatisation de la solution afin de rendre autonomes tous les bureaux de pays.

Possibilités d'amélioration:

- La gestion des données peut être améliorée. Un projet de données de référence de la chaîne d'approvisionnement doit être lancé si le PAM entend poursuivre et intensifier la gestion fondée sur des données factuelles de ses opérations.
- Les économies et les réductions des délais de livraison ne peuvent pas être calculées à l'heure actuelle.
- L'intégration entre les outils informatiques de la chaîne d'approvisionnement et d'autres outils informatiques.

Perfectionnement du personnel de la chaîne d'approvisionnement

Réalisations:

- Le groupe de travail de la gestion de la chaîne d'approvisionnement favorise un état d'esprit de collaboration et de transparence, et permet la planification et la mise en œuvre opérationnelles dans toutes les fonctions et à tous les niveaux.
- Des compétences en matière de planification et d'analyse avancée sont mises en place et perfectionnées au Siège et dans certains bureaux régionaux.

Possibilités d'amélioration:

- Le personnel opérationnel doit consacrer davantage de temps au processus d'intégration, en termes d'apprentissage et de perfectionnement.

Appui opérationnel intersectoriel de la chaîne d'approvisionnement

Réalisations:

- L'analyse avancée permet de prendre des décisions fondées sur des données factuelles concernant la conception et la mise en œuvre des opérations.
- Une source unique d'information fournie par le groupe de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et le tableau de bord permettent de se faire une idée claire des opérations et améliorent la prise de décisions.
- La prise de décisions et l'obligation redditionnelle sont améliorées s'agissant des achats de produits alimentaires dans le cadre du système de parité à l'importation dans la chaîne d'approvisionnement.
- Grâce à une demande et à une visibilité opérationnelle meilleures, des accords à long terme pouvaient être conclus pour l'intervention en Syrie (prix défini, faible risque, pas de paiement avant livraison).
- Les missions d'optimisation en République arabe syrienne et en Iraq ont permis de réduire considérablement les coûts.
-

Possibilités d'amélioration:

- L'insuffisance des fonds et des ressources empêche d'intensifier l'approche à l'échelle de l'organisation et d'autonomiser davantage les bureaux de pays.

Perceptions des parties prenantes

Impact sur le travail quotidien: cet investissement est perçu comme ayant facilité et amélioré la collaboration verticale et horizontale en créant des synergies et la collaboration. La création d'unités intersectorielles dans le cadre de l'institutionnalisation du groupe de travail sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement a réuni de hauts responsables venant de toutes les fonctions, de tous les bureaux régionaux et bureaux de pays, et permis la planification conjointe et une meilleure gestion des opérations.

Perception de la valeur ajoutée: l'investissement a modifié la manière de gérer et d'exploiter l'information pour prendre des décisions opérationnelles, et de nouveaux outils et plateformes ont été créés pour la gestion de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement. Actuellement, le recours à l'analyse avancée permet de prendre des décisions efficaces, et de réaliser des économies de temps et de coûts grâce à une planification et une visibilité améliorées.

État d'esprit et compétences: l'impression générale est que des efforts supplémentaires doivent être consentis sur le plan du développement des capacités des ressources humaines dans la chaîne d'approvisionnement. L'exécution efficace des volets communication et formation est l'une des grandes difficultés rencontrées pour renforcer la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du PAM.

Domaine prioritaire 3: Examen du cadre de financement

Introduction

L'examen du cadre de financement a pour objet de maximiser l'efficacité opérationnelle grâce à l'établissement d'une planification financière réaliste, au renforcement de l'obligation redditionnelle, à la rationalisation des processus et à l'harmonisation des cadres de financement et de résultats. Un montant total de 10,85 millions de dollars (dont 5,85 millions de dollars ont été financés dans le cadre de l'Initiative menée pour adapter le PAM à sa mission: obligation de rendre des comptes et financement) ont été investis dans l'examen du cadre de financement et répartis entre trois axes de travail, à savoir:

- 2013: 250 000 dollars pour la performance et la responsabilisation des cadres supérieurs;
- 2015: 3,1 millions de dollars pour la composante 3 de l'examen du cadre de financement: obligation redditionnelle
- 2016: 7,5 millions de dollars pour l'examen du cadre de financement (2,5 millions de dollars financés par l'Initiative et 5 millions de dollars venant du Comité pour l'affectation stratégique des ressources).

Les investissements et les effets directs escomptés sont conformes aux objectifs de l'Initiative, notamment: placer les personnes auxquelles nous venons en aide au centre de notre action; fournir des données factuelles sur les résultats et rendre compte de ces derniers; agir de manière transparente, utiliser au mieux l'ensemble des ressources disponibles et rendre compte de leur utilisation.

Contexte

L'ancien cadre de financement ne permettait pas de montrer que le PAM était une institution "adaptée à sa mission": le pouvoir décisionnel des bureaux de pays était limité et l'obligation de rendre compte des résultats était affaiblie du fait de la structure axée sur les intrants et de l'absence de liens entre les ressources obtenues et les résultats atteints. De par sa forme, il ne permettait pas d'appuyer efficacement la mise en œuvre du cadre des plans stratégiques de pays.

La complexité de ce cadre entraîne un manque de cohérence entre la planification, la gestion, l'établissement des coûts et les dépenses liées aux opérations. Vu de l'extérieur, cela donne l'impression que la définition des facteurs de coût et la présentation des résultats manquent de transparence.

Le nouveau cadre de financement a débouché en 2016 sur une structure de budget de portefeuille de pays à l'appui de la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2017–2021 sur le terrain par le biais des plans stratégiques de pays. Dans le cadre de l'axe de travail relatif à la planification fondée sur les ressources, le modèle et la plateforme pour les plans d'exécution établis sur la base des ressources ont été déployés dans tous les bureaux de pays en 2016. Le préfinancement global a été expérimenté et les gains d'efficacité potentiels seront évalués en 2017.

Au cours de sa deuxième session ordinaire en novembre 2016, le Conseil d'administration a approuvé les principes qui doivent guider la mise en place des budgets de portefeuille de pays pilotes en 2017 et le parachèvement de la structure correspondante.

Principaux résultats escomptés de l'investissement

Budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle:

- Elle réduit la fragmentation interne, simplifie les procédures et maximise la transparence, la flexibilité et le respect de l'obligation redditionnelle. Cet axe, qui aboutira à la définition de la structure des budgets de portefeuille de pays, est conforme à l'approche de la planification stratégique par pays.
- Elle permet des économies moyennant l'amélioration des processus ou une productivité accrue.
- Elle évalue de manière positive les budgets de portefeuille de pays (flexibles, informatifs, transparents et données faciles à récupérer/extraire).
- Les budgets de portefeuille de pays répondent aux exigences des donateurs et améliorent la transparence aux fins de l'information des donateurs sur les activités.

Planification fondée sur les ressources:

- Elle uniformise les plans d'exécution (précédemment appelés plans fondés sur les ressources) au niveau des bureaux de pays afin d'améliorer la planification et la gestion de la performance.
- La nouvelle structure de coûts permettra aux responsables de visualiser les éléments de coût détaillés conformément aux catégories de coûts harmonisées des Nations Unies. Cette évolution facilitera la planification conjointe, la communication des résultats ainsi que la comparaison avec d'autres organisations.
- Si ce type de planification est mis en œuvre/approuvé, les rôles comme ceux ayant trait au budget et à la programmation sont transférés du Siège au niveau des bureaux de pays, ce qui doit simplifier leur travail (dans l'ancienne structure, la programmation et les rapports sur les dépenses étaient établis au niveau du Siège). Actuellement seule la programmation est déléguée.

Préfinancement global:

- Il permet de donner aux bureaux de pays des autorisations budgétaires globales aux premiers stades de la procédure afin de réduire les effets de la fragmentation des flux de financement, d'accroître la prévisibilité des ressources et de maximiser l'efficacité et l'efficacé.
- Il englobe les activités visant à renforcer la culture de la gestion au PAM et à aligner ses structures de financement, ses effectifs et ses ressources de manière à maximiser l'impact pour les bénéficiaires.

Perceptions des parties prenantes

Valeur ajoutée:

L'impression générale est que ce changement mène le PAM sur la voie de la responsabilisation budgétaire. Le nouveau cadre de financement obligera les gestionnaires de programme ou d'activité à prendre davantage conscience de l'impact financier des mesures qu'ils prennent pour maîtriser le budget dont ils sont responsables. Cet aspect n'était pas souligné dans le passé et le risque de gestion inefficace des dépenses était élevé. Avec la nouvelle structure budgétaire, les responsables devront adapter leur mise en œuvre afin qu'elle soit plus efficace.

Défis:

- Analyser avec un esprit d'ouverture les problèmes rencontrés par les pays où le nouveau cadre de financement est mis en œuvre à titre pilote à partir de mars 2017 et en tirer les enseignements.

Impact sur le travail quotidien

Les bénéficiaires et les bureaux de pays sont au centre de l'action: La transformation aura un impact considérable sur le travail quotidien au Siège et au niveau des pays: la responsabilité des activités sera déléguée au niveau de pays, ce qui placera les bureaux de pays au cœur de l'action du PAM. Cette évolution est perçue comme une formidable occasion pour les bureaux de pays en termes de flexibilité. La nouvelle structure de budget de portefeuille de pays permet de transférer les fonds d'une composante de coûts à l'autre sans passer par une révision budgétaire.

Activités de communication d'information aux donateurs: La nouvelle structure budgétaire permettra d'extraire facilement les données pertinentes à communiquer aux donateurs, ce qui améliorera la transparence et les incitera éventuellement à accroître leur engagement.

Défis:

- Accompagner la transformation par l'affectation de compétences humaines efficaces et la redéfinition des responsabilités. En particulier, les responsables des bureaux de pays auront besoin de nouvelles compétences englobant la stratégie, la planification, la gestion des ressources et le financement. Le PAM définit à l'heure actuelle une stratégie visant à couvrir ces besoins.
- Reconfigurer les outils et plateformes en place aux fins de la mise en œuvre du schéma directeur défini.

Mener le changement:

Communication/formation: L'impression générale est que le changement a été mis en œuvre grâce à un dialogue horizontal et vertical entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. L'apprentissage était multidirectionnel: le Siège a demandé à une équipe de consultants ainsi qu'à des fonctionnaires clés ayant la formation voulue dans les bureaux régionaux de fournir un appui technique. Les meilleures pratiques suivies dans des bureaux de pays ont été partagées avec d'autres pays.

Défis:

- Évaluer les nouvelles compétences requises des différents responsables dans les bureaux de pays et fournir la formation adaptée.
- Pour que le soutien technique fourni pendant la période de lancement soit suffisant, il est essentiel de trouver le moyen de transférer et de reproduire les ressources spécialisées nécessaires au stade des prototypes.
- Configurations des systèmes: les changements qui interviendront réellement au niveau des opérations budgétaires suscitent une appréhension généralisée (par exemple, la Jordanie). Certains pays ont déjà été exposés à l'environnement de test, mais d'autres (par exemple, le Bangladesh) ont encore des incertitudes d'ordre opérationnel.

Encadré 3: Cas du Zimbabwe

Pendant plusieurs années, le Zimbabwe a utilisé l'ancien système de budgétisation et s'est heurté à un certain nombre de défis et de problèmes posés par le système lui-même. Au stade du prototype, la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle a été mise en œuvre avec succès grâce à une approche ascendante. Une équipe du Siège s'est rendue dans le bureau de pays et a évalué ses besoins, en recueillant des avis sur la façon dont le cadre institutionnel devait être conçu. C'est sur cette base que la structure a commencé à être développée. Trois aspects positifs sont clairement ressortis:

- Le Siège était en mesure de fournir des capacités techniques adéquates.
- La présence d'un personnel national très talentueux et compétent.
- La forte motivation et mobilisation du personnel.

Le sentiment était que la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle allait permettre au pays d'éliminer l'un des facteurs de la pénurie de ressources: le manque de transparence qui avait une incidence négative sur la perception des donateurs.

Transparence, réduction des risques pour la réputation et développement des compétences: le Zimbabwe est l'un des pays où l'environnement opérationnel est le plus difficile. Même lorsque les donateurs versent des contributions, ils sont très sensibles à la manière dont elles sont utilisées. Il est essentiel de veiller à ce que les donateurs s'estiment satisfaits de l'usage qui est fait de leurs contributions. Le nouveau cadre a permis:

- de montrer aux donateurs l'aptitude à produire des résultats et l'efficacité économique des opérations;
- au personnel de développer ses compétences et d'exploiter son potentiel dans un nouveau contexte.

Possibilités:

- Développement de **compétences de gestion et d'encadrement** pour compléter les compétences techniques disponibles.
- **Mise au point d'outils:** le système doit être configuré de manière à ce que le projet fonctionne.
- **Préfinancement global:** étant donné que 75 pour cent de ses contributions sont en nature, il est difficile pour le Zimbabwe de recourir au préfinancement global. L'élaboration d'un plan stratégique de pays aidera à négocier les conditions des contributions et permettra ultérieurement au bureau de pays d'utiliser pleinement le préfinancement global.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays du PAM pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FoodSECuRE	mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
LMS	système de gestion de l'apprentissage
MAA	Mécanisme d'achat anticipé
MFA	Mécanisme de financement anticipé
mVAM	analyse et cartographie de la vulnérabilité mobile
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PACE	programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PACE	programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PNUAD	plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PREP	Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise
PROMIS	Système d'information de gestion organisationnelle sur la performance et les risques
PSP	plan stratégique de pays

SABER	approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation
SCOPE	système de gestion des opérations en espèces
SPRING	outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM