



Distribution: générale

Date: 27 janvier 2017

Original: anglais

Point 11 de l'ordre du jour

WFP/EB.1/2017/11-C

Questions d'administration et de gestion

**Pour information**

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## **Rapport succinct de l'examen de l'initiative de renforcement organisationnel destinée à adapter la structure du PAM à sa mission**

### **Résumé**

En 2012, le PAM était une organisation humanitaire mondiale réputée à juste titre pour mener à bien ses projets dans les conditions opérationnelles les plus difficiles. L'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission (ci-après "l'Initiative") avait pour but de renforcer le PAM, en s'appuyant sur les principaux atouts de celui-ci et en s'attaquant aux questions jugées importantes. Elle a consisté en un large éventail d'investissements ciblés poursuivant huit objectifs.

Pendant que le PAM se restructurait, le monde n'est pas resté immobile. Malheureusement, la situation humanitaire connaît une évolution dramatique depuis quatre ans et demi, donnant lieu à un nombre croissant d'opérations d'urgence de longue durée.

Qu'a permis d'obtenir l'Initiative? Le présent examen porte sur les succès et les défis liés à ce travail complexe de renforcement organisationnel. Tout n'a pas fonctionné comme prévu, et les changements n'ont pas été instaurés sans quelques faux pas.

Cependant, il est manifeste que le PAM est plus solide qu'il ne l'était en 2012:

- De plus en plus de données factuelles sont recueillies sur les politiques et les programmes du PAM, et la mise en œuvre des programmes a été renforcée par une formation approfondie aux compétences fondamentales nécessaires.
- L'approche suivie pour traiter tous les aspects de la gestion des ressources humaines du PAM a été plus robuste et plus professionnelle, notamment l'accent mis sur la formation et le soutien destinés au personnel recruté sur le plan national, qui constitue l'épine dorsale de l'efficacité opérationnelle du PAM.
- Le PAM est devenu un chef de file des programmes et des dispositifs de transfert fondés sur l'utilisation d'espèces, qui sont désormais ancrés dans les nouveaux systèmes et appuyés par des directives claires et une formation poussée du personnel.

### **Coordonnateurs responsables:**

M. R. Opp  
Directeur

Division de l'innovation et de la gestion du changement  
tél.: 066513-2146

M. M Lofvall  
Chef

Gestion du changement à l'échelle mondiale  
tél.: 066513-3146

- Le Conseil a approuvé une feuille de route qui définit l'action que le PAM doit mener pour réaliser les objectifs de développement durable à l'aide d'une planification stratégique par pays, d'un cadre de financement amélioré et d'une mesure plus efficace des résultats. La feuille de route intégrée s'inspire de projets pilotes de grande envergure et des nombreuses avancées obtenues grâce à l'Initiative, sans laquelle cette feuille de route n'aurait sans doute pas pu voir le jour.

Des progrès considérables ont été accomplis, mais le travail n'est pas terminé. Le PAM doit continuer d'évoluer, de changer et de s'améliorer afin de relever chaque nouveau défi qui se présente sur la voie de l'élimination de la faim. L'Initiative place le PAM dans une position de force pour y parvenir.

## Rapport succinct sur l'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission

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").
2. Fin 2016, le PAM a mené un examen des résultats obtenus dans le cadre de l'Initiative, avec l'aide d'un groupe consultatif interne et en exploitant un examen supplémentaire détaillé de trois investissements<sup>1</sup> du PAM, conduit par un consultant externe. Le présent rapport résume les résultats de l'Initiative; le rapport complet et ses annexes comprennent les objectifs, les activités principales et les produits de près de 60 investissements ainsi que les constatations détaillées issues de l'examen externe<sup>2</sup>.

### Contexte

3. Au début de l'Initiative, le PAM était décrit comme un organisme performant qui faisait un excellent travail<sup>3</sup>. Or, tout le monde s'accordait à dire que le PAM pouvait et devait faire beaucoup mieux pour atteindre "l'excellence".
4. Le présent examen porte sur les huit objectifs de l'Initiative et sur les investissements ponctuels – les investissements "fondamentaux" – réalisés entre janvier 2013 et octobre 2016. Ces objectifs et investissements reposaient sur les quatre principes présentés dans le Cadre d'action de 2012<sup>4</sup> et sur les cinq priorités établies en juin 2013 pour parvenir à l'excellence<sup>5</sup> (figure 1). L'examen s'intéresse également aux mesures et investissements (les "autres" investissements) qui ont renforcé le PAM conformément aux objectifs de l'Initiative, mais qui ont été financés par d'autres moyens.
5. Au cours de la période couverte par l'Initiative, la situation humanitaire a évolué de façon spectaculaire: jamais par le passé, le PAM n'avait été confronté à une telle succession de situations d'urgence de grande ampleur. Cette évolution a accentué la nécessité pour lui d'augmenter ses capacités d'intervention d'urgence au-delà des capacités initialement prévues<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Chacun correspond à un niveau d'investissement (faible, moyen et élevé) afin de donner une vue d'ensemble représentative des travaux réalisés au titre de l'Initiative.

<sup>2</sup> Examen de l'initiative de renforcement organisationnel destinée à adapter la structure du PAM à sa mission.

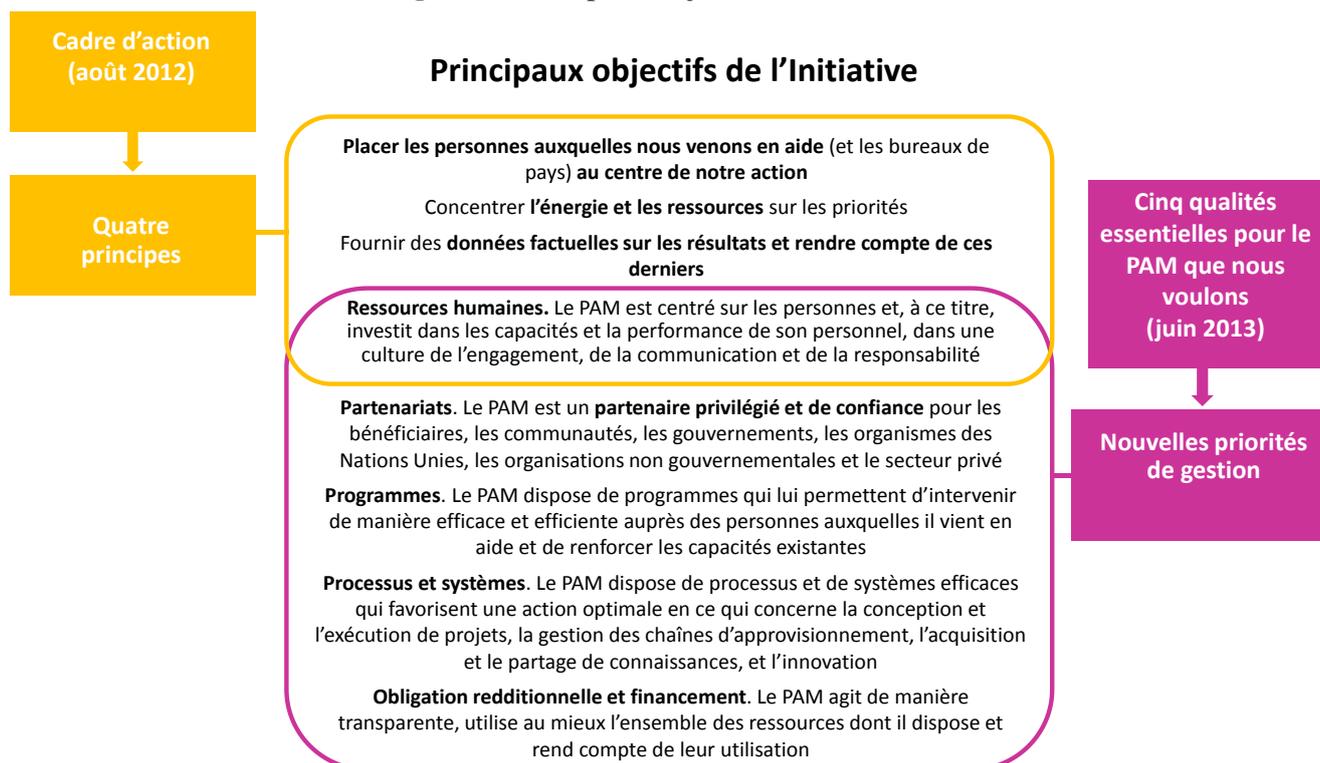
<sup>3</sup> Cadre d'action de 2012.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Les cinq priorités de gestion sont énoncées dans le Rapport annuel sur les résultats du PAM.

<sup>6</sup> 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.

Figure 1: Principaux objectifs de l'Initiative

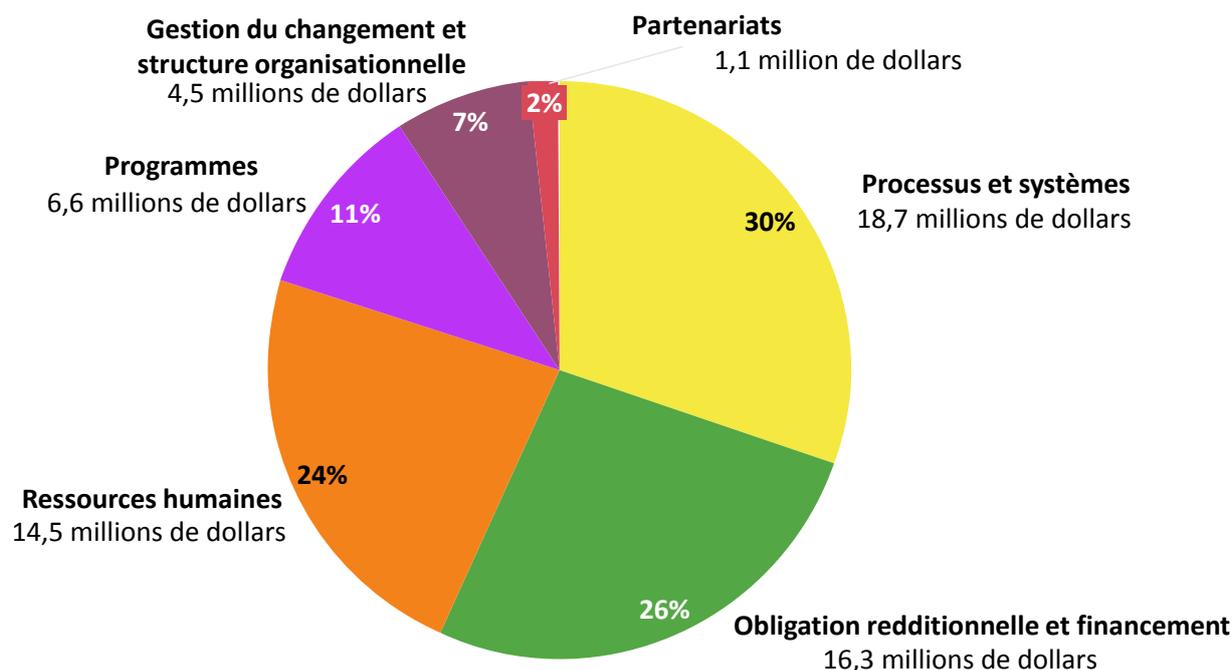


## Investissements fondamentaux réalisés au titre de l'Initiative

6. Dans le cadre de l'initiative menée pour adapter le PAM à sa mission, 58 investissements ponctuels ont été réalisés:
- Des crédits budgétaires d'un montant total de 72,1 millions de dollars ont été alloués<sup>7</sup>, dont 10,1 millions de dollars ont été affectés aux dépenses de personnel relatives à la restructuration en 2013 (figure 2).
  - 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'Initiative<sup>8</sup>.
  - 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.

<sup>7</sup> Au 7 décembre 2016, le PAM avait dépensé 61,8 millions de dollars de cette dotation. Les ressources non utilisées seront reportées sur 2017.

<sup>8</sup> 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.

**Figure 2: 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.

### Autres investissements conformes aux objectifs de l'Initiative

7. 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 de renforcement du 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.
8. 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.

### Constatations

9. Des constatations sont présentées pour les huit principaux objectifs de l'Initiative.

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

10. L'une des conclusions issues du Cadre d'action de 2012, confirmée par d'autres évaluations<sup>9</sup>, 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

<sup>9</sup> On trouvera dans le rapport complet des références aux rapports d'évaluation de 2012 confirmant les conclusions formulées dans le Cadre d'action.

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 stratégique<sup>10</sup>.

11. L'une des premières mesures prises, en février 2013, a consisté à mettre en place une nouvelle structure organisationnelle<sup>10</sup>, afin de clarifier le rôle des bureaux régionaux dans l'appui apporté aux bureaux de pays. Parallèlement à d'autres changements structurels opérés en janvier 2015, cette restructuration a permis de réduire le chevauchement des fonctions et des responsabilités au Siège – par la création d'une Division des politiques et des programmes unique, par exemple. Des données factuelles attestent également d'une collaboration plus efficace entre les divisions, notamment dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route intégrée et du renforcement des systèmes utilisés à l'appui des transferts de type monétaire.
12. 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 administratif et d'appui aux programmes (AAP) ont été allouées aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, une proportion portée à 43,8 pour cent pour 2017.
13. 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.
14. 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.
15. 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".

## **Objectif 2: Ressources humaines**

16. 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. 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.
17. 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.

---

<sup>10</sup> WFP/EB.2/2012/5-A/1 et "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM", août 2012.

18. Dans le cadre de l'Initiative, le PAM a beaucoup investi dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie en matière de personnel, qui instaure des changements majeurs dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines. En février 2016, le Secrétariat a communiqué au Conseil d'administration un rapport intérimaire sur l'application de cette stratégie<sup>11</sup>:
- Une réorientation radicale a été opérée en faveur des 3 400 membres du personnel du PAM recrutés sur le plan national, lesquels sont désormais gérés selon les mêmes règles que le reste du personnel et bénéficient de cours de formation à distance. Les bureaux de pays voient dans le nouveau Système de gestion de l'apprentissage un outil utile aidant les agents recrutés sur le plan national à renforcer leurs capacités.
  - Des milliers de membres du personnel du PAM ont bénéficié de cours de formation dans des domaines fonctionnels tels que l'élaboration des programmes et les transferts de type monétaire.
  - Des modifications majeures ont été apportées aux dispositifs de gestion de la performance et de promotion et en matière de gestion de carrière et de formation des cadres. Une évaluation indépendante des aptitudes de gestion des membres du personnel est désormais obligatoire pour accéder aux postes de classe P-5 et de niveau supérieur.
  - Un programme nouvellement conçu sur l'accès des femmes à des postes de responsabilité et les changements apportés au processus de recrutement ont permis d'améliorer l'équilibre entre les sexes au sein du personnel de direction. Il demeure toutefois nécessaire de faire plus pour atteindre l'objectif de parité des sexes.
19. 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.
20. 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.
21. 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.

---

<sup>11</sup> WFP/EB.1/2016/4-E.

22. 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.
23. 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.

### Objectif 3: Partenariats

24. Dans le Cadre d'action de 2012, 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.
25. Seule une petite partie des investissements ponctuels réalisés au titre de l'Initiative ont été axés sur les partenariats. Pour autant, la création d'un Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation<sup>12</sup> et l'importance accrue accordée aux partenariats considérés comme l'une des cinq priorités de gestion ont eu des effets plus vastes sur la promotion de ce type de collaboration dans l'ensemble du PAM. De nombreux exemples récents montrent qu'il est possible de conclure de solides partenariats pour partager le travail de sensibilisation, les connaissances, les capacités et les ressources.
26. Les nouveaux objectifs de développement durable soulignent l'importance des efforts consentis par le PAM pour renforcer les partenariats et les rendre plus efficaces. Les contraintes relevées en 2012 – comme l'absence de stratégie claire et l'inadéquation des directives et de la formation dans ce domaine – ont été traitées au moyen de cours et de supports d'apprentissage élaborés par le nouveau Centre de ressources en matière de partenariats. Néanmoins, de nombreux membres du personnel interrogés ne connaissaient pas ce centre et n'avaient pas accès aux directives.
27. 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

---

<sup>12</sup> Appelé "Département des partenariats et de la gouvernance" de février 2013 à décembre 2014.

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 organisations non gouvernementales 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.

28. 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.

#### **Objectif 4: Processus et systèmes**

29. 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. Pour y parvenir, le PAM a tout d'abord mené un examen des procédures opératoires en deux phases en 2013 et 2014, avant de réaliser des investissements et de prendre d'autres mesures.
30. L'examen des procédures opératoires a consisté à étudier globalement les mesures nécessaires pour accroître la performance dans sept domaines prioritaires<sup>13</sup>. 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.
31. 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. 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:
  - 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.

---

<sup>13</sup> 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.

- 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 processus<sup>14</sup>.

#### **Encadré 1: Appui aux transferts de type monétaire**

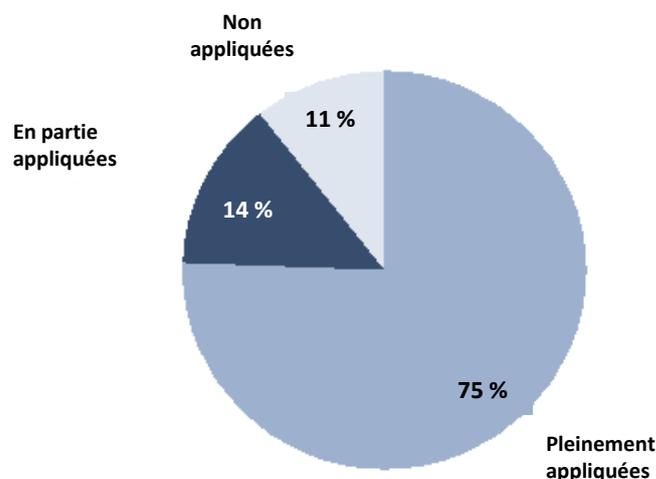
L'utilisation accrue des transferts de type monétaire assure une souplesse et un accès que ne permet pas l'assistance alimentaire traditionnelle, et place les bénéficiaires au centre de l'action du PAM en leur offrant la possibilité de choisir leurs produits alimentaires en fonction de leurs préférences. Plusieurs systèmes et 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 mesures destinées à appuyer ces transferts sont notamment les suivantes:

- développement des capacités à l'aide d'une formation pluridisciplinaire;
- en mars 2015, rédaction d'un manuel consacré aux transferts de type monétaire 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 dans l'État de Palestine, en Jordanie et au Liban;
- élaboration d'une boîte à outils de suivi de l'assistance fournie sous forme monétaire en avril 2016;
- création d'une plateforme numérique institutionnelle de gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE) afin de fournir aux bureaux de pays des outils et des services permettant de transposer à plus grande échelle les transferts de type monétaire de manière efficace et efficiente; 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.

32. 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.
33. 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;
  - 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; et
  - 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.

<sup>14</sup> 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.

**Figure 3: Mesures prises à la suite des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires**



34. 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.
35. De nombreuses mesures résultant de l'examen de ces procédures sont envisagées dans le cadre des objectifs de l'Initiative et pris en compte dans les six domaines prioritaires définis en 2015. Les changements systémiques majeurs tels que la mise en place du Système d'appui à la gestion logistique ont été financés au moyen de fonds autres que ceux alloués à cette initiative.
36. 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 doivent toutefois être confirmées, car les changements systémiques seront instaurés au cours des trois prochaines années.

#### **Objectif 5: Programmes**

37. 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.
38. La priorité de gestion relative aux programmes a reçu une part relativement faible des investissements réalisés au titre de l'Initiative, car un grand nombre de modifications apportées aux politiques et aux programmes durant cette période ont été financées par des ressources extrabudgétaires.
39. Deux grands investissements réalisés au titre de l'Initiative ont porté sur la nécessité d'améliorer les connaissances et les compétences en matière de programmation et de renforcer les capacités:
  - La plupart des hauts responsables des programmes dans les bureaux de pays et un tiers des directeurs de pays du PAM ont pu suivre le nouveau Parcours d'apprentissage complet concernant les programmes. 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.

- 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<sup>15</sup> et à calculer le coût du régime alimentaire<sup>16</sup>, ont contribué à éclairer et à guider les stratégies de pays.

40. Un appui a également été apporté dans le domaine de la planification stratégique par pays dans le cadre de la feuille de route intégrée (encadré 2).

#### **Encadré 2: 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 intégrée<sup>17</sup>, 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*.

41. Le PAM a fait des progrès considérables vis-à-vis d'un large éventail de questions liées aux programmes, la plupart du temps grâce à des fonds extrabudgétaires. Il a rédigé une série de documents de politique générale de poids et a élaboré des directives plus efficaces. D'après les observations communiquées en retour par les directeurs de pays, il est nécessaire de disposer de directives claires et prévisibles sur la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2017-2021 dans les bureaux de pays, en particulier s'agissant du Résultat stratégique 3, relatif à la productivité et aux revenus des petits exploitants, et du Résultat stratégique 4, qui concerne les systèmes alimentaires durables.

<sup>15</sup> L'outil du PAM destiné à combler le déficit en nutriments analyse les données relatives aux marchés, aux habitudes alimentaires locales et à la malnutrition afin de déterminer les carences nutritionnelles ainsi que les obstacles à une nutrition adéquate.

<sup>16</sup> L'outil destiné à calculer le coût du régime alimentaire a été élaboré par Save the Children pour évaluer le coût d'un régime alimentaire minimal acceptable répondant à tous les besoins en nutriments.

<sup>17</sup> 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.

**Objectif 6: Obligation redditionnelle et financement**

42. Dans le Cadre d'action de 2012, il est noté que la nature de l'environnement de financement du PAM change: la concurrence autour des ressources s'intensifie et les donateurs soulignent l'importance des programmes mis en œuvre à l'échelle nationale.
43. 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'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.
44. 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 2) 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.
45. 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.
46. 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. Certaines économies futures dépendront des activités supplémentaires menées dans les deux prochaines années.

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

47. 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.
48. 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.
49. L'Initiative et les mesures plus larges prises conformément aux objectifs qu'elle poursuit ont également beaucoup contribué à ce que le PAM concentre 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 (le plan de travail hiérarchisé), fondé sur les financements prévus et tenant compte de la nécessité pour le PAM de chercher à répondre aux besoins dans le cadre de ses activités.

- Le PAM a continué de se concentrer sur les méthodes innovantes de planification et de financement de ses activités pour établir des liens plus clairs entre les investissements stratégiques et les résultats, notamment au moyen d'un nouveau mécanisme de budgétisation des investissements.
50. 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.
51. 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<sup>18</sup>. Ce transfert équivaut à la distribution supplémentaire de 290 millions de rations alimentaires quotidiennes aux personnes ayant besoin d'une assistance alimentaire.

### **Objectif 8: Fourniture de données factuelles sur les résultats et obligation redditionnelle**

52. 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.
53. Le PAM a fait des progrès dans l'amélioration de la base de données factuelles utilisée pour faciliter les décisions sur la façon 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, en particulier des effets directs.
54. L'importance accrue accordée au suivi a été essentielle pour apaiser les préoccupations soulevées par plusieurs évaluations de projets du PAM. Néanmoins, les résultats 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.

#### **Encadré 3: Résultats non prévus de l'Initiative**

*Certains investissements n'ont pas fonctionné comme prévu.* Ainsi, le nouveau Système d'information de gestion organisationnelle sur la performance et les risques (PROMIS), qui a utilisé des progiciels du commerce, s'est révélé trop coûteux à adapter lorsque le PAM a adopté un nouveau cadre de résultats.

*Les résultats n'ont pas toujours été ceux auxquels on s'attendait.* Les activités menées par le PAM pour parvenir à l'excellence en matière de coûts ont permis de constater que la mise en place d'un centre de services communs n'était pas une solution viable, mais que des économies étaient possibles en transformant les processus. L'initiative Excellence en matière de coûts a permis de faire des économies d'un montant de 3,8 millions de dollars en 2016, avec la promesse d'économies supplémentaires à partir de 2017.

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

55. 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

<sup>18</sup> 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).

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.

56. 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'Initiative<sup>19</sup>, 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.
57. L'examen a mis en évidence les avantages de l'Initiative suivants:
- 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.
  - 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.
58. 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 résultats<sup>20</sup>. 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.

---

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> 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.

- *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.

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

**Initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission –  
Statistiques essentielles**

- Les 58 investissements budgétisés et la restructuration du personnel ont coûté au total 72,1 millions de dollars.
- Les économies et les gains d'efficacité ont été estimés à 122,3 millions de dollars, dont 87 millions de dollars découlant des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires.
- Sur les 57 recommandations formulées à l'issue de l'examen des procédures opératoires, 90 pour cent ont été entièrement ou partiellement appliquées – 40 pour cent sans aucun fonds alloué directement au titre de l'Initiative.
- Neuf plans stratégiques de pays ont été élaborés et 18 examens stratégiques entrepris.
- Le PAM est arrivé en première position sur les 450 organisations ayant participé à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.
- Les modules de conception et de mise en œuvre de COMET ont été élaborés et installés dans 80 bureaux de pays; plus de 200 utilisateurs ont été formés directement et 1 000 autres indirectement par des personnes ayant précédemment bénéficié d'une formation de formateurs.
- 3 400 membres du personnel recrutés sur le plan national ont été transférés sous le régime d'emploi de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
- Le contrat de durée déterminée de 543 membres du personnel national remplissant les conditions requises a été converti en engagement à titre permanent.
- De nouveaux cadres d'évolution de carrière ont été élaborés, donnant naissance à 30 parcours professionnels possibles et à 593 expériences pratiques pour permettre au personnel d'atteindre des objectifs de carrière.
- 201 responsables à travers le monde ont participé au Parcours d'apprentissage complet concernant les programmes.
- 2 250 membres du personnel, tous domaines fonctionnels confondus, ont reçu une formation aux transferts de type monétaire.
- Plus de 500 responsables (dont 38 pour cent recrutés sur le plan national) ont participé au programme de pilotage pour le Défi Faim zéro.
- 16 573 cours ont été suivis jusqu'au bout dans le cadre du Système de gestion de l'apprentissage lors du premier semestre de 2016, soit trois fois plus qu'en 2015; 70 pour cent des participants appartenaient au personnel recruté sur le plan national.

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
PROMIS	Système d'information de gestion organisationnelle sur la performance et les risques