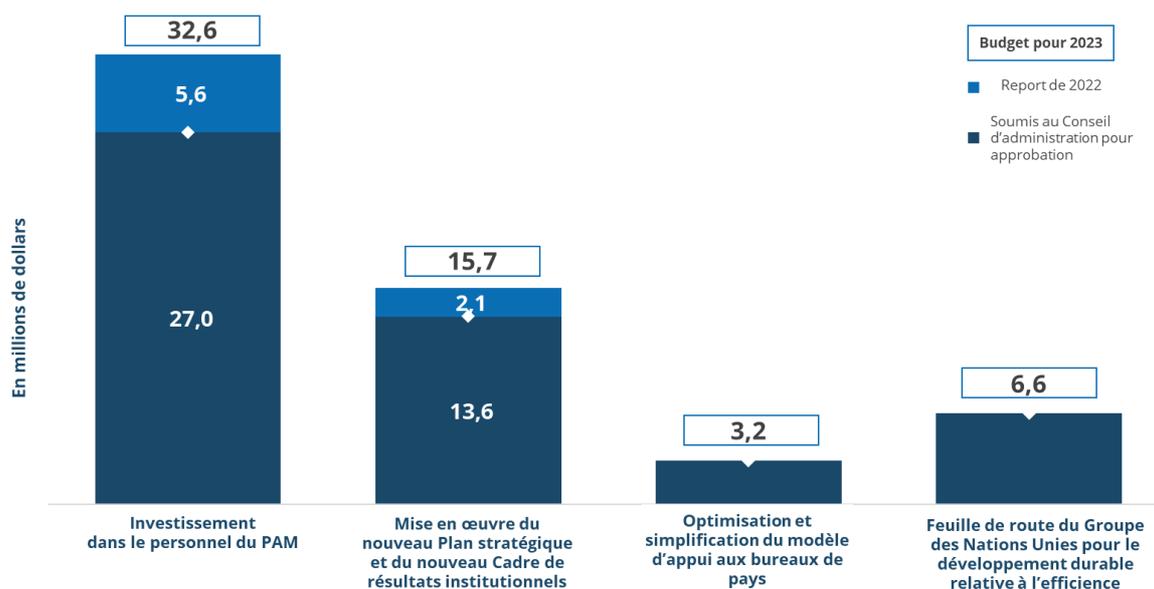


## ANNEXE V

## Notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale proposées

1. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Avant 2015, le Compte de péréquation des dépenses AAP était utilisé à des fins analogues mais aucun cadre ne définissait les paramètres régissant ce type d'utilisation. Depuis lors, le PAM a recouru aux initiatives internes d'importance primordiale approuvées par le Conseil pour renforcer ses systèmes et ses effectifs et, en dernier ressort, améliorer les services fournis aux populations en situation d'insécurité alimentaire.
2. Les initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2023, notamment les résultats attendus et les activités prévues en 2023, les plans d'exécution, les budgets et les indicateurs de performance clés, sont exposées en détail dans la présente annexe<sup>1</sup>. Les montants que le Conseil est invité à approuver et qui sont représentés dans la figure A.V.1, correspondent aux besoins de financement au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2023. S'agissant des deux premières initiatives internes d'importance primordiale, les besoins sont inférieurs aux budgets relatifs à 2023 compte tenu des reports de fonds de 2022.

**Figure A.V.1: Initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2023**  
(en millions de dollars)



<sup>1</sup> "Rapport de l'Auditeur externe sur les initiatives internes d'importance primordiale" (WFP/EB.A/2021/6-F/1).

## Initiative pluriannuelle concernant l'investissement dans le personnel du PAM (une demande de financement d'un montant de 27,0 millions de dollars pour la deuxième année de l'initiative est soumise pour approbation)

<b>Unité chef de file</b>	Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle	<b>Budget proposé pour 2023</b> <i>Montant soumis au Conseil pour approbation</i>	<b>32,6 millions de dollars</b> <i>27,0 millions de dollars</i>
<b>Unités participantes</b>	Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle, ensemble des bureaux régionaux et bureaux de pays et divisions participants <sup>2</sup>	<b>Durée de l'initiative interne d'importance primordiale (deuxième année sur trois)</b>	Trois ans (2022–2024)
<b>Liens avec les résultats de gestion du Cadre de résultats institutionnels du PAM</b>	<input type="checkbox"/> Efficacité dans les situations d'urgence <input checked="" type="checkbox"/> Gestion du personnel <input type="checkbox"/> Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/> Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/> Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/> Mise à profit des technologies <input type="checkbox"/> Mise à profit des innovations		

### Vue d'ensemble

- Dans sa politique en matière de personnel, le PAM expose la vision d'avenir qu'il a pour son personnel, à savoir, un personnel composé d'équipes diverses, dévouées, qualifiées et performantes, choisies en fonction de leur mérite, intervenant au sein d'un environnement de travail sain et inclusif, dans le respect des valeurs qui sont celles du PAM, et œuvrant avec les partenaires pour sauver des vies et changer la vie de ceux auxquels le PAM vient en aide. Dans ce but, la politique traduit l'interdépendance entre les politiques, les stratégies, les cadres et les plans d'action mis en place par le PAM dans l'ensemble des domaines fonctionnels et structure l'obtention de résultats dans quatre domaines prioritaires en matière de gestion du personnel: "réactivité et souplesse", "performance et amélioration", "diversité et inclusion" et "bienveillance et soutien".
- La mise en œuvre efficace des initiatives permettant au PAM de parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel dans les quatre domaines prioritaires passe par la conduite d'un processus de gestion du changement progressif, coordonné et pérenne.
- À sa deuxième session ordinaire de 2021, en vue de lancer un processus de gestion du changement de ce type, le Conseil a approuvé, en même temps que le Plan de gestion du PAM pour 2022–2024, un budget relatif à la première année d'une initiative interne d'importance primordiale d'une durée de trois ans concernant l'investissement dans le personnel du PAM. Soucieux d'accélérer et d'élargir l'initiative interne d'importance primordiale au cours de sa deuxième année et de réaliser les changements indispensables en matière de culture et de comportement, le PAM continuera de renforcer les capacités organisationnelles dont il dispose pour établir, mettre en œuvre et assimiler les processus et activités institutionnels et intersectoriels nouveaux ou révisés susceptibles de favoriser

<sup>2</sup> Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, Division des transferts de type monétaire, Division de la planification et de la performance institutionnelles, Division des finances, Division des ressources humaines, Division des services de gestion, Division de la nutrition, Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle, Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Division des programmes – action humanitaire et développement, Division des programmes en milieu scolaire, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division de la sécurité, Division chargée du bien-être du personnel, Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale, Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest, Bureau régional pour l'Afrique australe, Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

l'obtention des effets directs escomptés pour chaque résultat attendu. En vue d'assurer la continuité, les résultats attendus de l'initiative interne d'importance primordiale en 2023 sont les mêmes qu'en 2022: gestion dynamique des structures et des postes; acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers; développement des aptitudes et des compétences; mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs; et sécurité, santé et bien-être des employés.

6. En 2023, les plans relatifs à la troisième et dernière année de l'initiative interne d'importance primordiale (2024) seront élaborés de sorte à intégrer ou à achever les activités et à harmoniser les besoins et les effets directs escomptés avec les changements apportés à l'environnement opérationnel du PAM, notamment ceux entraînés par le Plan stratégique pour 2022-2025, les responsabilités définies dans la politique du PAM en matière de personnel, l'application du cadre de gestion des effectifs et du système de gestion du capital humain et la planification fonctionnelle des effectifs.
7. En 2023, l'initiative interne d'importance primordiale mobilisera au moins 19 départements, divisions et autres bureaux, au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays participants pour la mise en œuvre de 82 activités. Les domaines fonctionnels du PAM directement concernés sont les suivants: la communication, les finances, la programmation, les partenariats, les ressources humaines, les services de gestion, la planification de la performance, la sécurité et le bien-être.

TABLEAU A.V.1: INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE CONCERNANT L'INVESTISSEMENT DANS LE PERSONNEL DU PAM – BUDGET ( <i>en millions de dollars</i> ) ET DOTATION EN PERSONNEL EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (ETP)*, PAR RÉSULTAT ATTENDU						
Résultat attendu	Total		Siège		Bureaux régionaux et bureaux de pays	
	Budget	ETP	Budget	ETP	Budget	ETP
1: Gestion dynamique des structures et des postes	4,7	27	2,4	9	2,3	18
2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	7,4	50	2,8	16	4,6	34
3: Développement des aptitudes et des compétences	7,3	57	3,6	22	3,7	35
4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	7,6	35	4,7	23	2,9	12
5: Sécurité, santé et bien-être des employés	5,6	27	2,0	6	3,6	21
<b>Total</b>	<b>32,6</b>	<b>196</b>	<b>15,5</b>	<b>77</b>	<b>17,1</b>	<b>119</b>

\* Équivalents temps plein (ETP) = nombre de membres du personnel et d'employés hors personnel comme les consultants, en équivalents temps plein.

8. **Le résultat attendu 1** est axé sur la gestion dynamique des structures et des postes et a pour objectif d'accélérer l'harmonisation des effectifs avec les besoins du PAM répertoriés. Les activités se rapportent à la gestion des changements entraînés par les plans stratégiques de pays (PSP) et les processus de planification stratégique des effectifs, à la mise en adéquation des structures et aux modifications concernant les postes de certains employés et les modalités contractuelles.

9. Ce résultat attendu est associé à 15 activités dont le budget total pour 2023 s'élève à 4,7 millions de dollars<sup>3</sup>. Soixante pour cent des activités seront menées sur le terrain sous la direction des bureaux régionaux avec un appui du Siège. Les activités consisteront à donner aux responsables des bureaux régionaux et des bureaux de pays des orientations en matière de gestion du personnel, à mettre en œuvre les stratégies et les mesures issues de l'examen des effectifs se rapportant aux structures organisationnelles, aux postes et aux modalités contractuelles du PAM, ainsi qu'à améliorer les interventions d'urgence des bureaux régionaux et à mieux appuyer les activités de préparation des bureaux de pays.
10. **Le résultat attendu 2** met l'accent sur l'acquisition et la fidélisation de talents d'horizons divers afin que le PAM se dote des effectifs qui conviennent, grâce à l'adoption d'une démarche de gestion du personnel réactive et novatrice. Pour améliorer l'aptitude du PAM à attirer et à fidéliser un personnel plus diversifié, les activités comprendront la conduite de campagnes de recrutement fructueuses, l'élaboration de politiques, processus et systèmes efficaces et le développement des compétences, ainsi que la collaboration avec des organisations représentant les personnes handicapées.
11. Ce résultat attendu est assorti d'un budget de 7,4 millions de dollars pour 2023 et est associé à 15 activités menées sur le terrain et cinq activités menées au Siège. Les activités permettront au PAM d'attirer et de fidéliser du personnel d'horizons divers et de veiller à ce que chacun des employés soit affecté à un poste adéquat; d'accélérer le recrutement et de réduire les obstacles ralentissant le déploiement du personnel, notamment en lien avec la problématique femmes-hommes et la diversité; et d'adopter de bonnes pratiques en matière d'acquisition de talents. Les autres activités visent à améliorer la coordination des décisions relatives aux dotations en personnel et la collecte des données utilisées pour mesurer la diversité au sein des effectifs.
12. **Le résultat attendu 3** a pour objectif d'accélérer le développement des aptitudes et des compétences des employés du PAM pour satisfaire aux normes institutionnelles répertoriées et appuyer les stratégies fonctionnelles et pour répondre aux besoins des bureaux de pays, notamment en respectant les orientations stratégiques définies dans les PSP pendant le processus de gestion du changement.
13. Vingt-deux activités sont mises en œuvre au titre de ce résultat attendu, pour un budget total de 7,3 millions de dollars; 77 pour cent des activités sont gérées par les bureaux régionaux. Les activités visent à améliorer les compétences et les aptitudes des employés à la faveur d'initiatives synchronisées liées à des domaines d'action prioritaires comme la prise en compte du handicap et d'autres formes d'inclusion; la capacité à diriger, l'encadrement et les compétences linguistiques; l'accompagnement personnalisé, l'encadrement professionnel, le soutien technique et les activités de formation à l'intention des employés; et les formations intersectorielles spécialisées consacrées à la gestion des ressources.
14. Les activités menées par les bureaux régionaux consistent notamment à conduire des formations visant à favoriser l'encadrement et la gestion par les administrateurs recrutés sur le plan national, l'accès des femmes aux postes de responsabilité et le pilotage des individus et des équipes; à mener des programmes ciblant les directeurs et les responsables de bureaux; et à répondre aux besoins fonctionnels répertoriés.

---

<sup>3</sup> Sur la base des 20 activités menées en 2022 pour un budget total de 7,5 millions de dollars.

15. **Le résultat attendu 4** vise la mise en place durable de lieux de travail respectueux et inclusifs. Les activités comprennent la fourniture de directives institutionnelles et d'un appui – en particulier à l'intention du terrain – concernant les conditions d'accès inclusives, dans le cadre d'un examen des locaux du PAM; et l'élaboration de politiques et procédures de certification pertinentes couvrant tous les domaines de la diversité et de l'inclusion, y compris la parité femmes-hommes, l'inclusion du handicap et la lutte contre le racisme.
16. Le résultat attendu est assorti d'un budget de 7,6 millions de dollars pour 2023 et est associé à 11 activités, dont la moitié environ sont conduites par le Siège. L'objectif est d'établir une culture organisationnelle plus favorable, en particulier sur le terrain, en mettant systématiquement en œuvre les plans d'action issus de l'enquête mondiale auprès du personnel et les politiques institutionnelles, en soutenant les améliorations comme celles permises par la conduite des initiatives Respect+ et Speak Up! (brisez le silence) et en concevant des propositions qui visent à rendre les lieux de travail plus accessibles et en les concrétisant.
17. **Le résultat attendu 5** porte sur la promotion de la sécurité, de la sûreté, de la santé et du bien-être des employés. Les activités menées garantissent notamment, lors des opérations de terrain, la mise à disposition d'outils efficaces s'agissant d'éliminer autant que possible les dommages évitables concernant les employés et d'optimiser les conditions de sécurité et de santé au travail dans les environnements de travail du PAM. Des évaluations des risques en matière de sécurité et de santé au travail seront réalisées dans des sites sur le terrain et une assistance sera fournie pour planifier les mesures correctives ou préventives à prendre.
18. Le PAM s'acquittera de son devoir de protection à l'égard de l'ensemble de ses employés en menant 14 activités axées sur la conformité aux normes de sécurité et de sûreté, en améliorant la résilience des employés, en tenant compte du stress et de l'anxiété, en déployant des missions de contrôle et en promouvant l'obligation de rendre compte. Le budget relatif au résultat attendu 5 s'élève à 5,6 millions de dollars pour 2023; 80 pour cent des activités consisteront en l'apport d'un appui aux bureaux de pays par les bureaux régionaux, avec l'aide d'une équipe en poste au Siège.

TABLEAU A.V.2: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS POUR 2023				
Unité	Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Dépenses hors personnel* (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Postes (ETP)**
Bureaux régionaux et bureaux de pays	13,1	4,0	17,1	119
Département de la culture organisationnelle	4,6	4,8	9,4	53
Département de la gestion	1,3	0,5	1,8	14
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	0,6	1,5	2,1	4
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	0,4	0,4	0,8	4
Département de la chaîne d'approvisionnement, des services d'urgence et de la sécurité	0,2	1,2	1,4	2
<b>Total</b>	<b>20,2</b>	<b>12,4</b>	<b>32,6</b>	<b>196</b>

\* Les dépenses hors personnel comprennent, entre autres, les dépenses relatives aux consultants, au personnel recruté sur le plan national, aux agents temporaires ainsi qu'aux licences, à la formation et à la gestion du changement.

\*\* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des membres du personnel ou des employés hors personnel comme les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne de personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

### Plan d'exécution

19. En août 2022, l'initiative interne d'importance primordiale était mise en œuvre dans un cadre multipartite et comptait 82 activités conçues autour des cinq principaux résultats attendus décrits ci-dessus. Toutes les activités de l'initiative interne d'importance primordiale sont intégrées dans les plans de travail ordinaires des bureaux participants et dans le processus annuel de planification de la performance, une équipe spéciale du Département de la culture organisationnelle assurant la coordination et fournissant un appui.

### Mise en œuvre d'activités pluriannuelles ponctuelles au Siège

20. Au Siège, les investissements visent à améliorer la culture organisationnelle dans l'ensemble du PAM et à renforcer les capacités, surtout dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, puisque le PAM s'est engagé à acquérir et à fidéliser des effectifs diversifiés et à mettre durablement en place des lieux de travail inclusifs, notamment en établissant de nouveaux processus et activités au niveau local. Quinze divisions participent aux activités qui contribuent à l'obtention d'au moins un des cinq résultats attendus, sur la base des progrès accomplis au cours de la première année.
21. L'initiative interne d'importance primordiale comporte d'autres activités requises pour créer des capacités stratégiques dans les départements. Par exemple, s'agissant du domaine fonctionnel des partenariats mondiaux du PAM, un appui relatif à la gestion des talents stratégiques sera fourni pour faire en sorte que le personnel compétent se voie assigner les rôles qui lui conviennent.

## **Mise en œuvre d'activités pluriannuelles ponctuelles dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays**

22. Les six bureaux régionaux mènent des activités contribuant à l'obtention des cinq résultats attendus; ils intensifieront l'assistance qu'ils fournissent aux bureaux de pays jusqu'à ce que les PSP de ces derniers soient modifiés comme nécessaire.
23. Les incidences du processus de gestion du changement sont tributaires de l'aptitude des bureaux régionaux et des bureaux de pays à mettre en œuvre de multiples initiatives et à appliquer de nouvelles normes et pratiques. L'initiative interne d'importance primordiale permet aux bureaux régionaux de mettre en place des capacités de gestion du changement ou de renforcer ces capacités, et d'épauler les bureaux de pays, principalement dans deux domaines: l'acquisition de talents et l'apprentissage et le perfectionnement professionnel d'une part, et le renforcement des capacités en matière de santé et de bien-être au travail d'autre part. Le PAM pourra ainsi s'acquitter de son devoir de protection à l'égard de l'ensemble des employés plus rapidement et plus efficacement.
24. Dans le cadre des activités axées sur l'acquisition de talents et l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, le PAM investira dans l'amélioration de sa démarche en la matière en intégrant des outils d'évaluation des candidats et en dotant les responsables des compétences leur permettant de devenir des spécialistes de l'acquisition de talents. L'une des principales priorités consistera à attirer des collaborateurs pour préparer l'avenir et à faire du PAM un chef de file en matière de diversité des effectifs, notamment en offrant des possibilités concrètes d'évolution professionnelle.
25. Les activités relatives à la santé et au bien-être au travail seront axées sur l'application de normes garantissant que le PAM s'acquitter de son devoir de protection à l'égard de l'ensemble des employés dans toutes les régions, notamment en fournissant l'appui médical et technique nécessaire. L'initiative interne aidera également le PAM à assurer pour tous les employés en poste dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays des services de gestion des dossiers médicaux reposant sur des données factuelles. Ces services comprennent la gestion des certificats d'aptitude médicale, des congés de maladie et des voyages pour raisons médicales, y compris les évacuations sanitaires, la réalisation des aménagements raisonnables pour les personnes handicapées, ainsi que l'accompagnement individuel et le soutien psychosocial en groupe pour les employés et leur famille.
26. La stratégie de planification ascendante adoptée en 2022 garantira que l'initiative interne d'importance primordiale tire parti des talents et des compétences disponibles au sein du personnel s'agissant des différents domaines fonctionnels et emplacements géographiques. Elle garantira aussi la prise en main des responsabilités au niveau approprié et permettra d'exploiter l'expérience et la base de connaissances mondiales du PAM, en mobilisant les bureaux de pays par l'intermédiaire des bureaux régionaux.
27. Compte tenu de la complexité du programme, celui-ci sera mis en œuvre en plusieurs étapes de manière à renforcer le contrôle, l'établissement de rapports sur la performance et le contrôle budgétaire, en ce qui concerne les différents résultats attendus et les diverses parties prenantes et activités. Cette mesure d'assurance qualité qui a été mise en place et a donné de bons résultats en 2022 est coordonnée par l'Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle.
28. La planification et le calendrier des examens sont parfaitement harmonisés avec les cycles institutionnels du PAM; des points trimestriels sont présentés au Comité du budget mondial et un examen de fin d'année figure dans chacun des rapports annuels sur les résultats du PAM.

TABLEAU A.V.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU <sup>a</sup>		
<b>Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes (4,7 millions de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Les opérations du PAM sont à même de renforcer l'harmonisation des structures, des effectifs, des compétences linguistiques et des autres aptitudes pour améliorer l'efficacité opérationnelle<sup>b</sup>.</i>		
Indicateurs de performance clés <sup>c</sup>	Valeur de référence <sup>d</sup>	Valeur cible (2023)
Nombre d'entités fonctionnelles et de bureaux de pays disposant d'un plan d'action concernant les effectifs	26%	54%
Pourcentage des effectifs employés dans le cadre de contrats de courte durée	60% <sup>e</sup>	49%
<b>Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers (7,4 millions de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Le PAM dispose d'effectifs correspondant mieux à l'ambition qui est la sienne de mettre davantage l'accent sur la diversité et la réactivité en matière d'acquisition et de fidélisation des talents grâce à l'adoption des politiques, des processus, des systèmes et des compétences spécifiques nécessaires pour assouplir le processus de recrutement et ainsi attirer un vivier de talents d'horizons plus divers<sup>b</sup>.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national	42%	à confirmer <sup>f</sup>
Le PAM respecte ou dépasse les normes du cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap concernant l'emploi	Proche	Atteint
<b>Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences (7,3 millions de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Le PAM améliore les compétences et les aptitudes de ses employés pour satisfaire aux normes institutionnelles répertoriées, appuyer les plans stratégiques de pays et se mettre en adéquation avec les stratégies fonctionnelles<sup>b</sup>.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Pourcentage de bureaux ayant mis en place un plan d'action pour harmoniser leurs pratiques de gestion du personnel avec la politique du PAM en matière de personnel et les initiatives d'appui menées dans ce domaine	0% <sup>g</sup>	90%
Taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	89%	100%
Pourcentage d'employés ayant suivi les deux formations obligatoires, l'une sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et l'autre sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs au PAM (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination)	0% <sup>g</sup>	95%

TABLEAU A.V.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU <sup>a</sup>		
<b>Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs (7,6 millions de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: La prévention des conduites inappropriées est plus dissuasive et l'accessibilité plus inclusive sur les lieux de travail du PAM<sup>b</sup>.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Pourcentage de bureaux qui ont mis en œuvre des outils institutionnels de prévention des comportements abusifs (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination) et de sensibilisation à l'intention des employés	50%	90%
Le PAM respecte ou dépasse les normes du cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap concernant l'accessibilité	Atteint	Atteint <sup>h</sup>
<b>Résultat attendu 5: Sûreté, sécurité, santé et bien-être des employés (5,6 millions de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: La conformité est assurée en ce qui concerne les responsabilités relatives à la sûreté et à la sécurité au travail, les politiques en matière de sécurité et la gestion des risques ainsi que les processus et procédures connexes; tout dommage évitable concernant les employés est atténué et réduit autant que possible; et les dispositions relatives au bien-être des employés sont améliorées au niveau régional.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Pourcentage d'application de la politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et du cadre général d'organisation des responsabilités du PAM	95%	95% <sup>i</sup>
Pourcentage de coordonnateurs de terrain pour la sécurité et la santé au travail ayant bénéficié d'une formation sur les normes reconnues	0% <sup>g</sup>	95%
Nombre de campagnes de dépistage de maladies conduites dans les bureaux de pays	0	10

<sup>a</sup> Les indicateurs de performance clés pour 2023 ont été actualisés par rapport à ceux définis en 2022 afin d'assurer l'harmonisation avec le Cadre de résultats institutionnels pour 2022–2025, approuvé en 2022.

<sup>b</sup> Les cibles relatives à 2023 sont fondées sur le résultat de gestion 2 du Cadre de résultats institutionnels et tiennent compte d'informations provenant d'autres bases de données du PAM.

<sup>c</sup> "Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

<sup>d</sup> Sauf mention contraire, les valeurs de référence correspondent aux données au 31 décembre 2021.

<sup>e</sup> Valeur de référence de 2021.

<sup>f</sup> Une valeur cible devrait être fixée au niveau institutionnel d'ici à fin 2022.

<sup>g</sup> Les valeurs de référence sont établies à 0 pour cent en raison de l'absence de données historiques disponibles en la matière, notamment lorsqu'il est question d'une nouvelle formation obligatoire.

<sup>h</sup> Il s'agit d'un indicateur de performance clé défini à l'échelle du système des Nations Unies, comportant des valeurs cibles secondaires spécifiques énoncées dans l'indicateur relatif à la *Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap* figurant dans le Cadre de résultats institutionnels. Dans le cas du PAM, la valeur cible de l'indicateur pour 2025 est "dépasse les exigences".

<sup>i</sup> Voir le code associé à l'indicateur de performance clé dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM: i.SEC.1: une valeur inférieure à 95 pour cent signifie qu'il faut prendre un ensemble de mesures obligatoires et que le bureau de pays doit agir immédiatement. Les valeurs comprises entre 95 pour cent et 100 pour cent sont signalées en vert; celles comprises entre 70 pour cent et 94 pour cent en jaune; et celles inférieures à 70 pour cent en rouge.

**Initiative pluriannuelle concernant la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels (une demande de financement d'un montant de 13,6 millions de dollars pour la deuxième année de l'initiative est soumise pour approbation)**

<b>Division chef de file</b>	Division de la planification et de la performance institutionnelles	<b>Budget proposé pour 2023:</b> <i>Montant soumis au Conseil pour approbation:</i>	<b>15,7 millions de dollars</b> <i>13,6 millions de dollars</i>
<b>Unités participantes</b>	Département de la gestion: Division de la planification et de la performance institutionnelles, Division des technologies; Département de l'élaboration des programmes et des politiques: Division des programmes – action humanitaire et développement, Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, Division de la nutrition, Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Unité des partenariats avec les ONG; Département des partenariats et de l'action de sensibilisation: Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources; Divisions relevant du Directeur exécutif: Bureau de l'évaluation	<b>Durée de l'initiative interne d'importance primordiale (deuxième année sur trois)</b>	Trois ans (2022-2024)
<b>Liens avec les résultats de gestion du Cadre de résultats institutionnels du PAM</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/> Gestion du personnel <input checked="" type="checkbox"/> Mise en place de partenariats efficaces <input checked="" type="checkbox"/> Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input checked="" type="checkbox"/> Données probantes et apprentissage <input checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des technologies <input checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des innovations		

**Vue d'ensemble**

29. L'initiative interne d'importance primordiale d'une durée de trois ans sur la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2022, traduit la résolution prise par le PAM de renforcer et d'améliorer sa planification de la performance institutionnelle, ses systèmes d'établissement de rapports et ses processus tout en fournissant aux bureaux de pays un appui aux programmes plus conséquent. L'initiative interne aidera le PAM à atteindre les objectifs énoncés dans le nouveau Plan stratégique et facilitera la définition et la réalisation de ses futurs objectifs.

30. La première tranche de financement (15,35 millions de dollars) affectée à l'initiative interne a été approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2022. Cette première tranche concernait quatre résultats attendus visant à appuyer la transition des systèmes et des plateformes du PAM, notamment les processus relatifs au budget et à la performance et les systèmes de conception, de planification et de suivi des PSP ainsi que les systèmes d'établissement de rapports sur leurs résultats, conformément au nouveau Cadre de résultats institutionnels. La tranche de financement demandée pour 2023 couvrira la poursuite des activités essentielles ayant débuté en 2022 et deux résultats attendus supplémentaires (les résultats attendus 5 et 6) visant à renforcer l'appui fourni aux bureaux de pays pour la mise en œuvre des programmes. Les nouveaux résultats attendus faciliteront le travail sur le terrain en renforçant la prise en compte des quatre priorités transversales définies dans le Plan stratégique et seront axés sur les domaines fondamentaux de l'appui aux programmes tels que la production de données factuelles, le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires coopérants.
31. Au titre du résultat attendu 5, les investissements prévus ont pour objectif de favoriser la durabilité environnementale grâce à la mise en place de garanties environnementales et sociales à tous les stades des PSP, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre et au suivi. La promotion de l'égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes sera assurée par l'établissement d'outils permettant d'intégrer dans les PSP les ambitions relatives à ce domaine et d'évaluer les progrès réalisés en la matière, ou la révision de ces outils. Il faut également apporter des modifications aux systèmes du PAM pour mieux tenir compte de la nutrition et contribuer à l'amélioration de l'action menée en faveur de ce domaine dans l'ensemble du PAM. Les mécanismes communautaires de remontée de l'information, qui constituent un outil essentiel s'agissant de respecter l'obligation de rendre compte et d'assurer une programmation et une mise en œuvre efficaces, doivent être parfaitement intégrés dans les activités du PAM, en particulier celles qui ont trait à la préparation aux situations d'urgence et à l'intervention en cas de crise.
32. Il faut que le PAM ajuste ses processus et ses systèmes pour parvenir à mobiliser des fonds en faveur de la réalisation de son ambition de sauver des vies et de changer la vie, énoncée dans le Plan stratégique. À cet effet, il s'appuiera sur des initiatives institutionnelles comme l'initiative interne d'importance primordiale concernant la stratégie relative au secteur privé. Celle-ci, qui devrait s'achever fin 2022, a permis de dégager des enseignements actuellement exploités pour élaborer une feuille de route relative aux changements à apporter pour positionner le PAM comme un acteur essentiel des activités visant à changer la vie. La feuille de route sera mise en œuvre dans l'ensemble du PAM en 2023.
33. Le résultat attendu 6 couvre des initiatives axées sur l'amélioration du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants. Le suivi des processus est un instrument essentiel pour mesurer les progrès réalisés dans l'exécution d'un programme afin d'en apprécier les résultats et de déterminer comment améliorer la mise en œuvre. Les systèmes de suivi des processus actuellement utilisés par les bureaux de pays, comme le logiciel SugarCRM, peuvent servir de socle pour accroître l'efficacité et favoriser une mise en œuvre cohérente. Un système performant est fondamental car il permet aux bureaux de pays de répertorier, de hiérarchiser par ordre de priorité, de suivre et de régler les problèmes révélés par le suivi qui exigent l'adoption de mesures correctives. En outre, pour l'ensemble de ses programmes, le PAM s'attachera à systématiquement améliorer les processus internes de gestion des partenaires coopérants en élaborant des prescriptions minimales, des orientations et des outils numériques et en assurant un appui afin de permettre aux organisations nationales et locales, y compris les groupements de femmes et de jeunes, de se familiariser avec les politiques qui sont les siennes et de s'y plier, tout en renforçant leur viabilité à long terme.

34. La production de données factuelles, y compris à la faveur d'évaluations, conditionnera aussi l'aptitude du PAM à contribuer à l'élimination de la faim et à la réalisation des objectifs de développement durable. Seront concernées toute une palette d'activités, allant des évaluations effectuées en amont pour éclairer la conception des programmes et le ciblage jusqu'au suivi et à l'évaluation de l'efficacité, de l'efficacé et de l'impact menés en aval. Dans le Plan stratégique, il est souligné que la production de données factuelles est considérée à la fois comme un "facteur favorable" et comme un "principe directeur". Les initiatives de production de données factuelles consistent à expérimenter des innovations relatives à la gestion des connaissances, à faire réaliser une évaluation à mi-parcours<sup>4</sup> du Plan stratégique pour 2022-2025, laquelle constitue l'une des deux évaluations stratégiques inscrites au programme de travail du Bureau de l'évaluation<sup>5</sup> pour 2023, ainsi qu'à actualiser les systèmes et les outils de production de données factuelles et à les mettre en adéquation avec le Plan stratégique.

TABLEAU A.V.4: BUDGET DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2023 (en millions de dollars)*			
Résultat attendu	2022	2023	Total
1: Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers et des rapports destinés aux donateurs, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes (en tenant compte notamment des instructions en la matière liées aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable)	4,5	1,4	<b>5,9</b>
2: Harmonisation complète des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	2,9	1,4	<b>4,3</b>
3: Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats	4,2	2,7	<b>6,9</b>
4: Appui aux projets et gestion du changement	1,7	1,5	<b>3,2</b>
5: Prise en compte systématiques des priorités transversales dans les opérations du PAM	-	3,6	<b>3,6</b>
6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants	-	5,1	<b>5,1</b>
<b>Total</b>	<b>13,3</b>	<b>15,7</b>	<b>29,0</b>

\* Les chiffres ne tiennent pas compte du montant de 2,07 millions de dollars reporté de l'initiative interne d'importance primordiale pour 2022-2023 examinée et approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2022.

35. **Le résultat attendu 1**, portant sur le réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers, des systèmes de comptage des bénéficiaires et d'autres systèmes essentiels et plateformes de communication de l'information, sera obtenu notamment par les moyens suivants:

<sup>4</sup> Un examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, portant sur les trois premières années de l'exécution du plan, a été achevé mi-2020.

<sup>5</sup> Tel que présenté au Conseil en mai 2022 lors de la consultation annuelle sur l'évaluation.

- le parachèvement des processus opérationnels précédemment examinés qui sont liés au Cadre de résultats institutionnels (entré en vigueur en 2022), en vue de réaligner les outils existants [comme l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) et l'outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets (SPRING)] de manière à renforcer l'efficacité de l'exécution des PSP et de l'établissement des rapports à leur sujet<sup>6</sup> et à améliorer le comptage des bénéficiaires conformément au nouveau Plan stratégique et au nouveau Cadre de résultats institutionnels; et
  - la mise à disposition d'outils de visualisation améliorés (tableaux de bord) prenant en compte les priorités transversales définies dans le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels.
36. **Le résultat attendu 2**, axé sur l'harmonisation complète de l'ensemble des activités de planification, de suivi et d'établissement de rapports avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels, sera obtenu par les moyens suivants:
- l'entrée en service et le déploiement d'un double système de planification et d'établissement de rapports grâce auquel 13 PSP s'achevant en 2023 pourront continuer à être exécutés conformément au précédent Cadre de résultats institutionnels alors que les PSP qui leur succéderont seront exécutés conformément au nouveau; et
  - l'adaptation et l'activation des outils de planification budgétaire et d'établissement de rapports (comme le tableau de bord du PAM et le portail de données des PSP) qui facilitent la conception des nouveaux PSP conformément au nouveau cadre et l'adaptation des plus de 50 PSP existants dont la mise en œuvre se poursuivra en 2023.
37. **Le résultat attendu 3**, centré sur l'optimisation des procédures budgétaires sur le terrain, sera obtenu par les moyens suivants:
- la détermination, la conception et le déploiement des procédures de planification budgétaire applicables au terrain (plans fondés sur les besoins, plans d'exécution et points sur les filières d'approvisionnement) qui optimisent le travail au quotidien des chargés du budget et de la programmation sur le terrain, permettent de prendre de meilleures décisions à tous les niveaux du PAM, de renforcer le contrôle et, au bout du compte, d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des procédures. La mise en œuvre intégrale de ces procédures contribuera à consolider et à harmoniser le déroulement des opérations d'établissement des budgets dans les bureaux de pays et à créer une solution moderne et dynamique destinée à remplacer l'actuelle infrastructure technique fragmentée et à améliorer l'intégration avec les systèmes institutionnels et conforme au nouveau Plan stratégique, au nouveau Cadre de résultats institutionnels et à la nouvelle ligne de visée; et
  - la mise en service technique et l'adoption des solutions de planification budgétaire et des plateformes d'établissement de rapports qui permettent d'automatiser la communication des informations relatives aux activités secondaires (y compris les activités de renforcement des capacités), correspondent aux pratiques actuelles de regroupement des activités au niveau des opérations et réduisent la charge que représente l'établissement des rapports sur le terrain.

---

<sup>6</sup> Conformément à l'[audit externe consacré à la gestion de l'information sur les bénéficiaires](#) réalisé en 2021, pour toute l'année 2022, le PAM rendra compte de la durée de l'assistance à l'échelon des pays dans les rapports annuels par pays.

38. **Le résultat attendu 4**, visant à garantir une coordination satisfaisante de la gestion des projets entre les différents axes de travail de l'initiative interne d'importance primordiale et un degré de formation suffisant en matière de gestion du changement, sera obtenu par les moyens suivants:
- une coordination étroite entre les équipes chargées de la gestion du changement sur le terrain et les responsables de la gestion des projets œuvrant à l'obtention des résultats attendus en 2022 et 2023 et à la gestion du changement à l'appui d'une mise en œuvre efficace des initiatives connexes;
  - la fourniture d'orientations et l'apport d'un appui aux bureaux de pays concernant l'harmonisation de la mise en œuvre des politiques globales et des PSP avec le nouveau Plan stratégique; et
  - l'apport d'un appui opérationnel sur le terrain aux bureaux de pays, visant à aider ces derniers à concevoir leur PSP et à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies pluriannuelles de renforcement des capacités des pays, qui sont cohérentes avec les priorités nationales et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
39. **Le résultat attendu 5** a trait à la prise en compte systématique des quatre priorités transversales du Plan stratégique pour 2022–2025 dans les opérations du PAM et aux adaptations nécessaires pour permettre la mobilisation de fonds destinés à la mise en œuvre de l'ensemble des volets du Plan stratégique, comme suit:
- *Durabilité environnementale*: l'établissement d'une structure d'effectifs chargés des garanties environnementales et sociales pour aider toutes les régions à intégrer ce type de garantie dans les programmes du PAM afin que celui-ci puisse déterminer, éviter, atténuer et réduire autant que possible les éventuels impacts environnementaux et sociaux négatifs de la mise en œuvre des PSP;
  - *Égalité femmes-hommes et avancement des femmes*: le remaniement des outils de programme et des mécanismes de gestion de la performance et de responsabilité, y compris l'utilisation à titre pilote de nouveaux indicateurs globaux d'effet direct, la révision du programme visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes en application du nouveau Plan stratégique et de la nouvelle politique en matière de problématique femmes-hommes, et l'organisation de formations visant à assurer la pleine concrétisation des ambitions du PAM concernant l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes;
  - *Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées*: la mise en place de mécanismes communautaires de remontée de l'information qui sont interopérables, intégrés, adaptés à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, et fondés sur trois piliers – les solutions numériques; l'analyse, l'établissement de normes et l'action; les capacités de déploiement et les partenariats;
  - *Intégration de la nutrition*: la mise à niveau des systèmes du PAM pour intensifier l'intégration de la nutrition et suivre les résultats obtenus dans ce domaine à l'échelle du PAM, notamment en améliorant la planification et le suivi de la fourniture de produits nutritionnels spécialisés, en renforçant la capacité des systèmes d'alerte rapide à détecter les risques de malnutrition et en veillant à ce que les systèmes d'établissement de rapports rendent compte des progrès réalisés par le PAM sur la voie de la réalisation de ses objectifs liés à la nutrition; et

- L'achèvement et la diffusion de la feuille de route relative aux principaux changements à apporter aux processus mondiaux de mobilisation des ressources du PAM pour permettre à celui-ci de financer intégralement son nouveau Plan stratégique en privilégiant davantage les thèmes de la résilience et du renforcement des systèmes. L'apport de ces changements, qui devra tenir compte des différences entre les environnements d'intervention, les programmes et les possibilités offertes, exigera de disposer d'importants moyens en personnel pour assurer l'information et la formation de l'ensemble des parties prenantes.
40. **Le résultat attendu 6**, relatif au renforcement de la production de données factuelles et de l'évaluation, du suivi sur le terrain, de la responsabilité à l'égard des populations touchées ainsi que du contrôle des partenaires coopérants et du soutien qui leur est apporté, sera obtenu par les moyens suivants:
- l'expérimentation des innovations en matière de gestion des connaissances – notamment l'automatisation à la place de la saisie manuelle des données et le recours à l'intelligence artificielle pour l'exploitation des textes – susceptibles d'aider le PAM à s'assurer que les connaissances et les éléments factuels requis pour prendre des décisions fondées sur des données concrètes sont disponibles;
  - la conduite d'une évaluation à mi-parcours du Plan stratégique pour 2022–2025;
  - la mise à niveau et l'harmonisation des systèmes et des outils de production de données factuelles, l'accent étant mis sur l'utilisation à titre pilote des indicateurs du nouveau Cadre de résultats institutionnels et l'amélioration des systèmes et outils normalisés de collecte de données à partir des enquêtes sur les ménages (en utilisant Codebook et le logiciel Survey Designer);
  - le déploiement du logiciel SugarCRM en tant que plateforme mondiale de gestion et d'analyse des données issues du suivi des processus et des mécanismes communautaires de remontée de l'information, contribuant à améliorer la gestion des dossiers et à éclairer la conception et l'adaptation des programmes ainsi que l'adoption de mesures correctives;
  - la délivrance de licences à l'ensemble des bureaux de pays et la mise au point d'une interface pour favoriser l'interopérabilité et faciliter la configuration;
  - le financement de la dématérialisation du processus de gestion des partenaires coopérants, de bout en bout, en 2023; et
  - la fourniture d'orientations et l'apport d'un appui pour répondre aux besoins des partenaires coopérants en matière de renforcement des capacités au niveau local, en veillant à ce que les organisations locales puissent se familiariser avec le travail du PAM et respectent les politiques qui sont les siennes.

TABLEAU A.V.5: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS				
Unité	Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Dépenses hors personnel (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Postes (ETP)**
Département de la gestion	1,6	4,1	5,7	12,3
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	2,3	6,1	8,4	21,2
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	0,4	0,7	1,1	4,0
Divisions relevant du Directeur exécutif	-	0,5	0,5	-
<b>Total</b>	<b>4,3</b>	<b>11,4</b>	<b>15,7</b>	<b>37,5</b>

\* Les dépenses hors personnel comprennent notamment mais non exclusivement les dépenses relatives aux consultants, au personnel recruté sur le plan national, aux agents temporaires ainsi qu'aux licences, à la formation et à la gestion du changement.

\*\* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des membres du personnel et des employés hors personnel comme les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne de membres du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

TABLEAU A.V.6: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU*	
Indicateurs de performance clés	Valeur cible d'ici à la fin de 2023
<b>Résultat attendu 1: Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers et des rapports destinés aux donateurs, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes (1,4 million de dollars)</b>	
<i>Effet direct escompté: Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers, des rapports destinés aux donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes</i>	
Pourcentage de systèmes et de plateformes réalignés sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	100
Score selon l'indice de la transparence de l'aide de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (Examen quadriennal complet) (résultat de gestion 4)	100
Pourcentage de plans d'ensemble des plans stratégiques de pays qui sont conformes aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (résultat de gestion 3)	100 (le cas échéant)
Nombre de pays où le PAM utilise ou alimente le site UN INFO (résultat de gestion 6)	100 (le cas échéant)
Pourcentage de bureaux de pays ayant bénéficié d'une formation et à même de communiquer des informations sur les priorités transversales	75

TABLEAU A.V.6: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU*	
Indicateurs de performance clés	Valeur cible d'ici à la fin de 2023
<b>Résultat attendu 2: Harmonisation complète des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels (1,4 million de dollars)</b> <i>Effet direct escompté: Harmonisation complète des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels</i>	
Pourcentage de cadres logiques des PSP et de budgets de portefeuille de pays alignés sur le nouveau Plan stratégique, le nouveau Cadre de résultats institutionnels et la nouvelle ligne de visée	100
Portail de données des PSP et plan de gestion des opérations dans les pays pleinement alignés sur le nouveau Cadre de résultats institutionnels et accessibles aux membres du Conseil d'administration	Pleinement atteint
<b>Résultat attendu 3: Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats (2,7 millions de dollars)</b> <i>Effet direct escompté: Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain contribuant à améliorer la communication d'informations sur les liens entre les ressources et les résultats</i>	
Pourcentage de bureaux de pays qui rendent compte des liens entre les ressources et les résultats (y compris le coût par bénéficiaire)	100*
Pourcentage de bureaux de pays qui adoptent les nouveaux outils de budgétisation	100
Pourcentage de bureaux de pays qui publient des points sur la filière d'approvisionnement dans les délais impartis	80
<b>Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement (1,5 million de dollars)</b> <i>Effet direct escompté: Efficacité de la gestion de projet et de la gestion du changement</i>	
Pourcentage de PSP réajustés passant à la nouvelle configuration le 1 <sup>er</sup> janvier 2023	100
Nombre de bureaux de pays ayant reçu dans le cadre de missions de terrain des indications adaptées en matière de renforcement des capacités du pays	5
Pourcentage d'axes de travail progressivement achevés	100
<b>Résultat attendu 5: Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM (3,6 millions de dollars)</b> <i>Effet direct escompté: Priorités transversales systématiquement prises en compte dans les opérations du PAM</i>	
Pourcentage de changements à court terme liés à la feuille de route effectués au Siège	85
Nombre d'initiatives essentielles liées à la problématique femmes-hommes révisées	3
Pourcentage de boîtes à outil pour une utilisation efficace des mécanismes communautaires de remontée de l'information dans le contexte de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise mises à disposition	100
Plan d'action élaboré et mis en œuvre pour la modification progressive des systèmes	100

TABLEAU A.V.6: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU*	
Indicateurs de performance clés	Valeur cible d'ici à la fin de 2023
<b>Résultat attendu 6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants (5,1 millions de dollars)</b>	
<i>Effet direct escompté: La production de données factuelles, le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires coopérants sont renforcés</i>	
Nombre de projets pilotes de gestion des connaissances mis en place	1-2
Pourcentage de l'évaluation à mi-parcours du nouveau Plan stratégique faisant l'objet d'un contrat	100
Pourcentage de nouveaux indicateurs du Cadre de résultats institutionnels fondés sur une enquête auprès des ménages intégrés dans le système Codebook	100
Nombre de pays utilisant le logiciel SugarCRM pour le suivi des processus	15
Besoins d'apprentissage en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées et de protection recensés	100

\* Des indicateurs de performance clés supplémentaires plus précis ont été élaborés pour le suivi interne.

## Initiative pluriannuelle sur l'optimisation et la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (3,2 millions de dollars)

<b>Division chef de file</b>	Bureau du Directeur exécutif	<b>Budget proposé pour 2023:</b> <i>Montant soumis au Conseil pour approbation:</i>	<b>3,2 millions de dollars</b> <i>3,2 millions de dollars</i>
<b>Unités participantes</b>	Il s'agit des unités participant à titre pilote comme la Division des transferts de type monétaire, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et la Division des technologies; et des équipes d'appui comme la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, la Division de la planification et de la performance institutionnelles, la Division des ressources humaines, la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances	<b>Durée de l'initiative interne d'importance primordiale (première et unique année)</b>	Première année d'une initiative d'une durée d'un an (2023)
<b>Liens avec les résultats de gestion du Cadre de résultats institutionnels du PAM</b>	<input type="checkbox"/> Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/> Gestion du personnel. <input type="checkbox"/> Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/> Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input checked="" type="checkbox"/> Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/> Mise à profit des technologies <input type="checkbox"/> Mise à profit des innovations		

### Vue d'ensemble

41. L'objectif global de l'initiative interne d'importance primordiale sur l'optimisation et la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS) est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'appui fourni par le Siège mondial aux bureaux de pays afin que ces derniers puissent centrer leurs efforts sur les opérations et répondre aux besoins croissants des bénéficiaires, notamment compte tenu des perspectives mondiales difficiles. Le projet part du principe que l'appui apporté aux bureaux de pays comprend la conduite d'activités transactionnelles et la fourniture de services courants ou encore la mise à disposition de savoir-faire technique et de capacités opérationnelles comme les affectations temporaires et le soutien ad hoc.
42. Des projets pilotes devraient être lancés en 2023, avec l'appui des hauts responsables, l'objectif étant de permettre l'examen et l'expérimentation d'un modèle théorique et de déterminer la structure d'appui aux bureaux de pays la plus efficace. Si les projets pilotes vont de l'avant, les premiers domaines fonctionnels concernés seront les suivants: technologies, transferts de type monétaire et chaîne d'approvisionnement.
43. Le nouveau modèle vise à favoriser l'efficacité, l'efficacité, l'excellence fonctionnelle et la clarté dans le contexte des interactions des bureaux de pays avec les entités assurant les fonctions d'appui. Grâce au modèle, la façon dont l'apport d'un appui efficace aux bureaux de pays influe à la fois sur la fonction concernée et sur les interactions intersectorielles est examinée. La gestion des connaissances sera soutenue à l'appui du recensement des meilleures pratiques relatives à chaque fonction et du partage des constatations dans l'ensemble du PAM.

44. Le secrétariat de l'initiative COSMOS tirera parti des ressources intersectorielles pertinentes issues de la collaboration avec la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances pour ce qui est de la gestion des connaissances, le Département de la culture organisationnelle sur le thème de la gestion du changement, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing s'agissant de la communication, et la Division de la planification et de la performance institutionnelles en ce qui concerne la mise au point d'indicateurs de performance clés permettant de mesurer l'impact.

TABLEAU A.V.7: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2023	
Résultat attendu	2023 (en millions de dollars)
1: Gouvernance du programme	1,0
2: Validation du modèle cible	0,2
3: Coordination de la gestion du changement	0,5
4: Extension à d'autres domaines fonctionnels	1,3
5: Planification du déploiement à l'échelle du PAM	0,2
<b>Total</b>	<b>3,2</b>

#### **Résultat attendu 1: Gouvernance du programme**

45. Un secrétariat du programme a été créé pour assurer le contrôle et la coordination internes et garantir la cohérence entre les projets pilotes. Le secrétariat sera également responsable des éléments ci-après du projet:
- *La gestion du projet, notamment la coordination et la planification:* coordonner l'expérimentation et l'application éventuelle du nouveau modèle opérationnel.
  - *La gouvernance:* établir une structure globale de gouvernance chargée de définir les orientations et de régler les problèmes.
  - *La fourniture d'un appui aux entités fonctionnelles:* fournir un appui régulier aux entités fonctionnelles pour la conception et la mise en œuvre des projets pilotes (y compris la coordination entre les différents domaines fonctionnels) et réduire les chevauchements inutiles d'activités et les incohérences entre les projets pilotes.
  - *L'appui aux bureaux de pays:* coordonner les interactions et l'application éventuelle à titre pilote avec les bureaux de pays sélectionnés. Faire en sorte que les changements visent à permettre aux bureaux de pays de mieux répondre aux besoins opérationnels et n'entraînent que des perturbations minimales.
  - *La gestion du changement:* mettre en place un cadre pour la gestion du changement et la communication visant à garantir que les initiatives contribuent à un changement cohérent et ne fonctionnent pas comme des projets indépendants.
  - *Le suivi:* suivre les progrès accomplis au regard des étapes à franchir et mesurer l'impact (en utilisant des indicateurs de performance clés).

- *Coordination avec les initiatives en cours*: coordonner les projets pilotes avec les initiatives institutionnelles et fonctionnelles en cours afin de préserver l'harmonisation avec, par exemple, la réforme du système des Nations Unies pour le développement, la solution mondiale de paiement et le projet de transformation du Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale.

**Résultat attendu 2: Validation du modèle cible (phase de mise en œuvre des projets pilotes)**

46. En 2023, le nouveau modèle cible devrait faire l'objet de projets pilotes visant à en valider et à en mesurer les effets potentiels. Le processus d'examen et de mise à l'essai du modèle pour chacun des domaines fonctionnels concernés (technologies, transferts de type monétaire et chaîne d'approvisionnement) est dirigé par la division compétente. Pour valider le modèle proposé, chaque entité fonctionnelle concernée passera par une étape de conception et d'application à titre pilote. Certaines étapes du processus de validation se sont déroulées en 2022.

**Résultat attendu 3: Coordination des initiatives de gestion du changement**

47. Le secrétariat de COSMOS utilisera le cadre mis en place au titre du résultat attendu 1 et collaborera avec les entités fonctionnelles compétentes pour coordonner la gestion du changement (Département de la culture organisationnelle), la communication (Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing), la gestion des connaissances (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances) et le suivi des indicateurs de performance clés (Division de la planification et de la performance institutionnelles).

**Résultat attendu 4: Extension à d'autres domaines fonctionnels**

48. Si les résultats attendus 2 et 3 donnent de bons résultats, le projet sera étendu à d'autres domaines fonctionnels. La Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing a déjà été choisie pour faire l'objet de la prochaine phase. Chaque entité fonctionnelle sera invitée à mettre en place une ou des équipes fonctionnelles mondiales et à définir une situation de départ détaillée, à procéder à une cartographie des principaux processus et des responsabilités essentielles et à réaliser une analyse des besoins des bureaux de pays en matière d'appui.

**Résultat attendu 5: Planification du déploiement à l'échelle du PAM (à partir de 2024)**

49. Les projets pilotes auront rapidement des effets sur les divisions concernées et la dynamique du changement dans l'ensemble du PAM. Ils permettront à ce dernier de comprendre le potentiel du modèle et la faisabilité de la poursuite de son déploiement à l'avenir. Si – compte tenu des résultats des projets pilotes initiaux – le Groupe de direction approuve le déploiement à l'échelle du PAM du nouveau modèle opérationnel, un plan d'exécution détaillé sera élaboré pour en guider l'adoption dans l'ensemble des domaines fonctionnels; il conviendra que le plan précise les outils, les ressources et les initiatives de changement organisationnel à mener, comme la mise à jour de politiques et de cadres.
50. Le budget pour 2024 et au-delà (le cas échéant) sera défini en 2023 dès que la portée des changements à effectuer, l'approche de la mise en œuvre et le degré de coordination institutionnelle requis se préciseront.

TABLEAU A.V.8: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS				
Département	Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Dépenses hors personnel* (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Postes (ETP)**
Département de la gestion des opérations	2,6	0,6	3,2	15,1
<b>Total</b>	<b>2,6</b>	<b>0,6</b>	<b>3,2</b>	<b>15,1</b>

\* Les dépenses hors personnel comprennent notamment mais non exclusivement les dépenses relatives aux consultants, au personnel recruté sur le plan national, aux agents temporaires ainsi qu'aux licences, à la formation et à la gestion du changement.

\*\* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des membres du personnel ou des employés hors personnel comme les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne de membres du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

### Plan d'exécution

51. L'initiative COSMOS sera mise en œuvre par étapes, chaque étape s'achevant par une prise de décisions, afin que les effets des changements soient compris avant que ne débutent les étapes suivantes.
52. En 2023, l'initiative COSMOS portera plus particulièrement sur les aspects suivants:
  - l'application à titre pilote du modèle applicable aux domaines fonctionnels des technologies et des transferts de type monétaire (qui sera conçu en 2022);
  - l'achèvement de la conception du modèle relatif au domaine fonctionnel de la chaîne d'approvisionnement et son application à titre pilote; et
  - sous réserve de la réussite des projets pilotes, le parachèvement de la conception du nouveau modèle et la préparation de l'application et du déploiement.

TABLEAU A.V.9: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
<b>Résultat attendu 1: Gouvernance du programme (1,0 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Pour faciliter la prise de décisions quant à savoir s'il faut ou non étendre le projet, le secrétariat de COSMOS collationnera et présentera les résultats des projets pilotes, y compris les points de vue des différentes équipes fonctionnelles, des bureaux de pays pilotes et des membres du conseil consultatif et du comité directeur du projet.</i>		
<i>Il sera essentiel que les bureaux de pays participent au processus pour veiller à ce que la conception du modèle opérationnel réponde à leurs besoins.</i>		
Indicateurs de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible
Les résultats des projets pilotes (y compris les risques et les problèmes) sont périodiquement présentés à la haute direction pour permettre à celle-ci de prendre une décision éclairée quant à savoir s'il faut poursuivre l'initiative COSMOS et comment le faire, à la fin de chaque étape	-	Pleinement atteint
Harmonisation des résultats attendus de COSMOS, notamment le modèle proposé, avec les besoins des bureaux de pays	-	Modèle approuvé par les bureaux de pays

TABLEAU A.V.9: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
<b>Résultat attendu 2: Validation du modèle cible (0,2 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Des recommandations précises sont adressées au comité directeur et à la haute direction concernant les effets du modèle cible (sa capacité démontrée à améliorer la rapidité et la qualité de l'appui fourni aux bureaux de pays).</i>		
Indicateurs de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible
Validation du modèle cible dans trois domaines fonctionnels à l'issue de son application à titre pilote	-	Pleinement atteint
Présentation des résultats à la haute direction afin qu'elle décide de la poursuite éventuelle du déploiement à l'échelle du PAM		Pleinement atteint
<b>Résultat attendu 3: Coordination des initiatives de gestion du changement (0,5 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Gestion du changement et communication: des orientations et des informations sur la phase pilote et une phase ultérieure éventuelle de mise en œuvre sont élaborées et diffusées; les meilleures pratiques et les approches recommandées sont facilement disponibles.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible
La gestion du changement par étapes (application à titre pilote et déploiement) et la communication à ce sujet sont mises au point	-	Pleinement atteint
Le cadre relatif à la gestion des connaissances est élaboré	-	Pleinement atteint
Le cadre de suivi et d'évaluation est élaboré	-	Pleinement atteint
<b>Résultat attendu 4: Extension à d'autres domaines fonctionnels (1,3 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: La conception du modèle cible tient compte des enseignements tirés des projets pilotes et le modèle est approuvé comme modèle à déployer.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible
Expansion et achèvement de la conception du modèle cible sur la base des enseignements tirés des projets pilotes initiaux	-	Pleinement atteint
Présentation des résultats à la haute direction pour qu'elle décide du passage éventuel au déploiement à l'échelle du PAM	-	Pleinement atteint
<b>Résultat attendu 5: Planification du déploiement à l'échelle du PAM (à partir de 2024) (0,2 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Un plan d'exécution et un programme de changement détaillés sont élaborés et adoptés afin que le nouveau modèle opérationnel soit déployé systématiquement et harmonieusement dans l'ensemble du PAM, conformément au calendrier établi.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible
Élaboration de directives et d'une base de connaissances sur le projet pour faciliter le déploiement généralisé	-	Pleinement atteint
Mise au point d'une approche de gestion du changement et planification du déploiement	-	Plan élaboré
Présentation des résultats à la haute direction pour qu'elle décide de la poursuite éventuelle du déploiement à l'échelle du PAM	-	Pleinement atteint

## Initiative pluriannuelle sur la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité (6,6 millions de dollars)

<b>Division chef de file</b>	Division des services de gestion	<b>Budget proposé pour 2023:</b> <i>Montant soumis au Conseil pour approbation:</i>	<b>6,6 millions de dollars</b> <i>6,6 millions de dollars</i>
<b>Unités participantes</b>	Division de l'innovation et de la gestion des connaissances; Division des finances	<b>Durée de l'initiative interne d'importance primordiale (première année sur deux ans)</b>	Deux ans (2023-2024)
<b>Liens avec les résultats de gestion du Cadre de résultats institutionnels du PAM</b>	<input type="checkbox"/> Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/> Gestion du personnel. <input checked="" type="checkbox"/> Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/> Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/> Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/> Mise à profit des technologies <input type="checkbox"/> Mise à profit des innovations		

### Vue d'ensemble

53. Le Groupe des innovations institutionnelles s'efforce sans relâche de contribuer à la réalisation des grands objectifs en matière d'efficacité établis par le Secrétaire général en 2017 et est déterminé à atteindre l'objectif de 310 millions de dollars d'économies annuelles, en s'appuyant sur diverses initiatives interorganisations, institutionnelles et bilatérales. La feuille de route révisée relative à l'efficacité pour 2022-2024 est en phase avec l'examen quadriennal complet pour 2021-2024 et permet concrètement de prolonger de deux ans, jusqu'en 2024, le calendrier initial de la mise en œuvre des principales activités liées à la réforme du système des Nations Unies pour le développement.
54. Le financement demandé en faveur de l'initiative interne d'importance primordiale doit permettre à la direction d'appuyer pendant la période de prolongation les initiatives menées au titre de la réforme lancée par le Secrétaire général. L'investissement proposé donnera au PAM les moyens dont il a besoin pour se préparer à la réforme interorganisations et y participer, en qualité de chef de file le cas échéant, et pour renforcer sa position et étoffer son offre concernant la réforme. Cet investissement concerne des activités liées aux principaux objectifs établis par le Secrétaire général en vue de la réalisation de gains d'efficacité à hauteur de 310 millions de dollars par an.
55. L'initiative est dirigée par la Division des services de gestion, mais supposera aussi la participation de la Division des finances et de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances ainsi qu'une collaboration étroite avec la Division des ressources humaines, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, la Division des technologies, le Bureau des services juridiques, les bureaux de pays et les bureaux régionaux notamment pour ce qui est des services mondiaux partagés et des centres locaux de services partagés.
56. On trouvera dans le tableau A.V.10 le budget de l'initiative interne d'importance primordiale pour 2023 par résultat attendu. Le résultat attendu 4 devrait être obtenu en 2023, mais il faudra investir un montant supplémentaire d'environ 5 millions de dollars en 2024 pour obtenir les trois premiers résultats attendus dans leur totalité.

TABLEAU A.V.10: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2023 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2023
1: Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	2,1
1a. Partage des locaux	0,2
1b. Stratégie relative aux activités d'appui	0,5
1c. Centres locaux de services partagés	0,7
1d. Services mondiaux partagés (y compris la contribution au Bureau des Nations Unies pour la coordination des activités de développement)	0,7
2: Plateforme de réservation des Nations Unies	1,8
3: Parc de véhicules des Nations Unies	1,4
4: Solution mondiale de paiement (Division des finances)	1,3
<b>Total</b>	<b>6,6</b>

57. Cette initiative interne d'importance primordiale compte quatre résultats attendus; trois d'entre eux devraient être obtenus en deux ans tandis que le résultat attendu 4 devrait être obtenu en 2023:

- **Le résultat attendu 1**, "Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable", porte sur les domaines spécifiques relevant de la réforme du système des Nations Unies pour le développement auxquels le PAM s'est engagé à contribuer, parfois en qualité de chef de file. Ces activités consistent notamment à regrouper davantage de bureaux dans des locaux communs des Nations Unies, à adopter une stratégie relative aux activités d'appui et à développer les services partagés tant au niveau local qu'au niveau mondial.
- Au titre du **résultat attendu 2**, "Plateforme de réservation des Nations Unies", le PAM contribuera à la réalisation de nouveaux gains d'efficacité à partir de 2023, en offrant des services de covoiturage à l'ensemble de la communauté humanitaire.
- **Le résultat attendu 3**, "Parc de véhicules des Nations Unies", exige la mise à disposition de ressources pour couvrir les frais administratifs liés à la création d'un service d'achat de véhicules légers et de location de ces véhicules aux entités des Nations Unies selon le principe du recouvrement intégral des coûts, comme dans le cadre du Programme mondial d'achat-location de véhicules du PAM. Au titre de ce résultat, le service sera proposé à titre pilote avant d'être assuré de manière régulière pour mettre à disposition des véhicules légers.
- **Le résultat attendu 4**, "Solution mondiale de paiement", vise à centraliser en un lieu unique la fonction liée aux comptes créditeurs du PAM utilisée partout dans le monde, en vue d'alléger la charge de travail des bureaux pays, des bureaux régionaux et du Siège concernant les paiements de routine. Le projet tirera parti de l'expérience du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et devrait permettre au PAM de renforcer les contrôles et de dégager des gains d'efficacité non négligeables à partir de 2023.

TABLEAU A.V.11: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS				
Unité	Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Dépenses hors personnel* (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)	Postes (ETP)**
Département de la gestion	2,5	3,4	5,9	25,5
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	0,4	0,3	0,7	6,0
<b>Total</b>	<b>2,9</b>	<b>3,7</b>	<b>6,6</b>	<b>31,5</b>

\* Les dépenses hors personnel comprennent notamment mais non exclusivement les dépenses relatives aux consultants, au personnel recruté sur le plan national, aux agents temporaires ainsi qu'aux licences, à la formation et à la gestion du changement.

\*\* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des membres du personnel ou des employés hors personnel comme les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne de membres du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

### Plan d'exécution

58. Les principales activités et étapes de l'initiative interne d'importance primordiale sont les suivantes:

- évaluer les incidences du partage de locaux et étendre éventuellement ce type de partage à d'autres pays (avant fin 2023);
- gérer la participation des pays, valider les données et fournir un appui sur la plateforme UN INFO (jusqu'à fin 2024);
- positionner le PAM comme chef de file de la mise en œuvre de la version 2.0 de la stratégie relative aux activités d'appui, en collaboration avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des activités de développement, ce qui entraînera des gains d'efficacité et une amélioration de la qualité des services, notamment en ce qui concerne les services communs à fort impact (au cours du quatrième trimestre de 2024);
- appuyer la feuille de route relative à l'efficacité établie dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies du point de vue de l'adoption et de la mise en œuvre des structures des centres locaux de services partagés des Nations Unies et favoriser les gains d'efficacité en matière de communication des données au niveau des pays (avant fin 2024);
- présider l'équipe spéciale interorganisations chargée des services partagés mondiaux, coordonner le développement des services partagés mondiaux et en présenter les différents axes de travail dans des forums variés (en 2023);
- renforcer la capacité des bureaux de pays à mettre en œuvre et à automatiser les services de mobilité des passagers et de covoiturage par l'intermédiaire de la plateforme de réservation des Nations Unies (avant fin 2024);
- passer des accords avec au moins cinq entités des Nations Unies concernant l'utilisation du parc de véhicules des Nations Unies (avant la fin du premier trimestre de 2023);
- recevoir les demandes de location et acheter et déployer les véhicules destinés au parc de véhicules des Nations Unies (avant fin 2024);

- assurer le déploiement de flux de traitement des factures et des paiements pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux faisant appel à une nouvelle solution d'accès aux services clients exploitée à partir de l'emplacement du système mondial de paiement (avant octobre 2023); et
- transférer à la solution mondiale de paiement les tâches liées aux comptes créditeurs actuellement effectuées au Siège (avant fin 2023).

TABLEAU A.V.12: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
<b>Résultat attendu 1a: Locaux partagés (0,2 million de dollars)</b> <i>Effet direct escompté: Présence plus marquée du PAM dans les installations partagées et meilleure connaissance des initiatives liées à la réforme du système des Nations Unies pour le développement au sein du personnel des bureaux de pays.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Pourcentage de bureaux de pays du PAM partageant des locaux communs avec d'autres entités des Nations Unies	48	50
Pourcentage de bureaux de pays du PAM recevant l'appui demandé	-	100
Pourcentage de bureaux de pays bénéficiant d'une formation sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement	50	100
Pourcentage de bureaux de pays ayant mis en œuvre l'outil de l'Association internationale d'évaluation pour le développement relatif à l'environnement	25	100
<b>Résultat attendu 1b: Stratégie relative aux activités d'appui (0,5 million de dollars)</b> <i>Effet direct escompté: Les capacités des bureaux de pays et des bureaux régionaux sont renforcées du fait de l'élargissement de la stratégie du PAM relative aux activités d'appui; le PAM est positionné comme une organisation chef de file de l'axe de travail 5 de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et a élaboré une vision d'avenir de la fourniture de services d'appui communs à l'échelle mondiale.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Nombre de documents d'orientation sur les analyses coûts-avantages et pourcentage d'outils mis au point	0 et 0%	1 et 100%
Nombre de formations et de webinaires organisés aux niveaux mondial et régional	Régional -4	Mondial - 1 Régional -6
Pourcentage de bureaux de pays dans lesquels des économies potentielles au moins égales à 1 million de dollars ont été analysées dans le cadre du processus annuel d'examen de la stratégie relative aux activités d'appui	50	100
Pourcentage de mise en œuvre des services communs gérés par le PAM	30 (au 4 juillet 2022)	2023: 50 2024: 90
<b>Résultat attendu 1c: Centres locaux de services partagés (0,7 million de dollars)</b> <i>Effet direct escompté: Des mémorandums d'accord complets et des accords de prestation de services sont conclus; les dossiers de décision sont établis au niveau des pays.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Nombre de pays dans lesquels la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité a été appliquée	6 pays	50 pays

TABLEAU A.V.12: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
<b>Résultat attendu 1d: Services mondiaux partagés (0,7 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Le PAM et les entités des Nations Unies partenaires tirent parti des économies d'échelle et des gains d'efficacité permis par la transposition à plus grande échelle des services mondiaux partagés.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Nombre de services mondiaux partagés transposés à plus grande échelle et fournis au PAM par des prestataires extérieurs	2	5
<b>Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies (1,8 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Les dispositifs de covoiturage sont utilisés d'une manière croissante sur le terrain, grâce au renforcement de la gestion, de l'appui et des outils.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023-2024)
Nombre de missions d'appui au démarrage de dispositifs de covoiturage	4	2023: 25 2024: 33
Nombre de bureaux de pays du PAM où des accords de covoiturage ont été signés	15	2023: 25 2024: 40
Nombre de dispositifs en libre-service mis en place à l'intention des bureaux de pays	0	2023: 2 2024: 3
<b>Résultat attendu 3: Parc de véhicules des Nations Unies (1,4 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Au début du projet, les organismes clients recourent à titre pilote au parc de véhicules des Nations Unies et l'adoptent comme source ordinaire de véhicules légers dès que les avantages en ont été démontrés dans les bureaux de pays. À la fin du projet, la croissance du nombre de véhicules loués s'accélère.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeurs cibles (2023-2024)
Nombre de véhicules loués au titre du dispositif du parc de véhicules des Nations Unies	0	2023: 250 2024: 500
<b>Résultat attendu 4: Solution mondiale de paiement 1,3 million de dollars)</b>		
<i>Effet direct escompté: Une analyse des incidences du changement est réalisée, des politiques et des procédures sont mises en place, un manuel de formation est élaboré et la performance fait l'objet d'un suivi et des rapports d'évaluation de la performance sont établis.</i>		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)
Nombre de bureaux de pays où la solution a été mise en œuvre à titre pilote	1	10
Transfert à la solution mondiale de paiement des tâches liées aux comptes créditeurs actuellement effectuées au Siège	Siège	Solution mondiale de paiement
Pourcentage de clients se déclarant satisfaits et procédant aux paiements en temps voulu	Sans objet	80