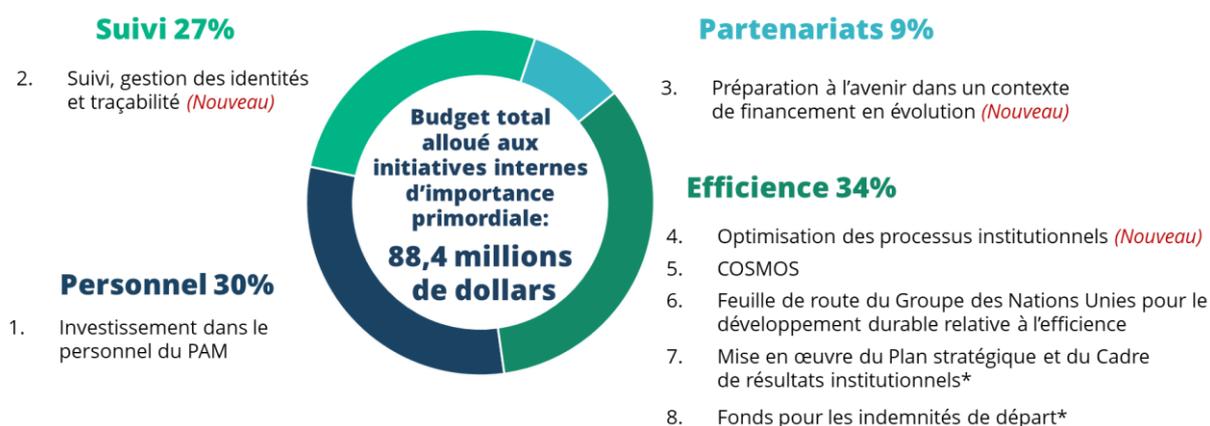


ANNEXE III

Notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale proposées

- 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 recourt 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.
- Les initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2024 – notamment les résultats attendus, les activités prévues, les plans d'exécution, les budgets et les indicateurs de performance clés – sont exposées en détail dans la présente annexe. Les montants que le Conseil est invité à approuver (voir la figure A.III.1) correspondent aux besoins de financement pour 2024 et 2025. Trois nouvelles initiatives sont proposées. L'exécution de cinq initiatives en cours se poursuivra au-delà de 2023. Il sera nécessaire d'allouer des fonds supplémentaires pour la dernière année d'exécution de trois d'entre elles (les deux autres ne nécessitant aucune ressource supplémentaire).

**Figure A.III.1: Initiatives internes d'importance primordiale proposées (2024-2025)*
(en millions de dollars É.-U.)**



* Les initiatives internes d'importance primordiale relatives au Fonds pour les indemnités de départ et à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels ne nécessiteront pas de nouvelles ressources financières en 2024-2025.

Liens vers les initiatives internes d'importance primordiale:

1. Investissement dans le personnel du PAM
2. Suivi, gestion des identités et traçabilité
3. Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution
4. Optimisation des processus institutionnels
5. COSMOS
6. Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience
7. Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels
8. Fonds pour les indemnités de départ (*La note conceptuelle y relative n'est pas incluse puisque des ressources supplémentaires ne seront pas requises et qu'aucune modification n'a été apportée à l'unique résultat attendu défini pour cette initiative.*)

Initiative interne d'importance primordiale relative à l'investissement dans le personnel du PAM (27,0 millions de dollars)

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE | NOTE CONCEPTUELLE

Résumé			
Unité chef de file	Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle	Pour approbation par le Conseil <i>(budget 2024)</i>	27 millions de dollars <i>(27,0 millions de dollars)</i>
Divisions participantes	Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle, ensemble des divisions, bureaux régionaux et bureaux de pays participants ¹	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Dernière année d'une initiative pluriannuelle (2022-2024)
Harmonisation avec les priorités institutionnelles en matière de gestion		Lien avec les résultats de gestion²	
Exercice du devoir de protection et amélioration de la culture organisationnelle (68%) Renforcement des capacités d'intervention d'urgence (10%) Optimisation de l'efficacité et de l'application du principe de responsabilité, et priorité accordée à l'innovation (14%)		Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence (3%) Résultat de gestion 2: Gestion du personnel (92%) Résultat de gestion 5: Données probantes et apprentissage (3%) Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (2%)	

Vue d'ensemble

- Dans le Plan stratégique pour 2022-2025, le personnel du PAM est considéré comme un catalyseur essentiel de la réalisation de la mission du PAM. L'une des priorités définie dans le plan de gestion consiste à parvenir à l'excellence dans la gestion du personnel et à améliorer les lieux de travail pour qu'ils soient respectueux et inclusifs³.
- La politique du PAM en matière de personnel présente une vision d'ensemble de la manière dont est envisagé le personnel à l'avenir et définit un cadre pour l'accomplissement de quatre priorités: "réactivité et souplesse", "performance et amélioration", "diversité et inclusion" et "bienveillance et soutien". La mise en œuvre efficace des initiatives visant à parvenir à l'excellence dans la gestion du personnel du PAM passe par un processus pérenne, régulier, coordonné et progressif de gestion du changement.

¹ 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 et l'ensemble des six bureaux régionaux.

² Les priorités et résultats de gestion de portée institutionnelle cités correspondent à ceux qui étaient inscrits au 20 juillet 2023, pour chaque division, dans le tableau de bord Tagetik.

³ Dans le Plan stratégique (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2), l'investissement dans le personnel du PAM est décrit comme l'un des "éléments fondamentaux sur lesquels repose le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (page 4).

5. L'initiative interne d'importance primordiale en question concorde pleinement avec les priorités institutionnelles en matière de gestion pour 2024, en particulier pour ce qui est de l'exercice du devoir de protection, de la gestion du personnel et de la culture organisationnelle. Elle est également essentielle pour le renforcement des capacités d'intervention d'urgence: plus de 10 millions de dollars seront investis en 2024 dans l'apprentissage et le perfectionnement, ce qui aura pour effet d'accroître notablement les compétences et les capacités du personnel en matière d'intervention d'urgence. Les activités menées au titre de l'initiative interne d'importance primordiale permettront au PAM d'atténuer les risques liés au décalage entre les effectifs et les besoins et de constituer un personnel en mesure de répondre efficacement à des besoins mondiaux en évolution constante. Il est prioritaire d'intégrer les capacités des effectifs et d'améliorer la culture organisationnelle à l'échelle du PAM pour ce qui est de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise, et il est de ce fait nécessaire d'apporter un appui aux opérations de terrain au moyen de processus et de systèmes institutionnels améliorés, notamment en ce qui concerne la supervision et l'atténuation des risques.
6. Pour accélérer la mise en œuvre de ces activités cruciales, ainsi que la concrétisation du changement culturel et comportemental requis, au cours de la dernière année d'exécution de cette initiative interne d'importance primordiale triennale, le PAM continuera à renforcer sa capacité organisationnelle d'établir, de rendre opérationnels et d'absorber des processus et activités pluridisciplinaires et de portée institutionnelle nouveaux ou révisés, avec pour objectif de parvenir aux effets directs escomptés de chaque résultat attendu. Dans un souci de continuité, les cinq résultats attendus associés à l'initiative interne d'importance primordiale sont les mêmes que ceux qui avaient été établis pour 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; sécurité, santé et bien-être des employés.
7. En cette dernière année d'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale, la stratégie de sortie, telle que planifiée, rend possible l'intégration ou la clôture des activités ponctuelles, ainsi que l'alignement sur les impératifs pérennes énoncés dans le Plan stratégique pour 2022-2025, l'exercice des obligations redditionnelles définies dans la politique du PAM en matière de personnel, ainsi que la mise en application du cadre de gestion des effectifs, du système de gestion du capital humain et de la planification stratégique des effectifs. Au cours du processus de planification, tous les bureaux participants ont fait connaître leurs stratégies de sortie respectives; ces divers plans seront précisés d'ici à la fin de l'année 2023 et exécutés en 2024. La clôture par phases de l'initiative interne d'importance primordiale et l'intégration des activités prioritaires expliquent la réduction de 50 pour cent en 2024 du nombre de contrats de durée déterminée imputés à son budget et la réduction de 40 pour cent du nombre des activités qui seront menées en 2024 par rapport à 2023.

Nature intersectorielle de l'initiative interne d'importance primordiale

En 2024, l'initiative interne d'importance primordiale mobilisera un minimum de 22 bureaux du PAM au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays participants, et 54 activités différentes seront exécutées. En 2023, plus de 38 bureaux de pays ont directement bénéficié des activités menées dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale, et il est prévu que ce nombre reste similaire en 2024. Les groupes fonctionnels du PAM directement mobilisés sont les suivants: communication, finances, programmes, partenariats, ressources humaines, services de gestion, planification de la performance, sécurité et bien-être.

Progrès accomplis à ce jour

8. En 2023, le PAM a redoublé d'efforts pour assurer une gestion dynamique des structures d'effectifs et des postes, en s'appuyant sur les constatations issues des opérations de planification stratégique des effectifs. Des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre du programme de restructuration du PAM, qui est centré sur l'acquisition et la fidélisation de talents d'horizons divers, à la suite d'un examen complet des structures organisationnelles, des postes et des modalités contractuelles du PAM. Les bureaux régionaux ont renforcé leurs capacités en matière d'acquisition de talents et aident activement les bureaux de pays à repérer et à recruter de nouveaux talents, tout en mettant l'accent sur l'inclusion du handicap et la parité femmes-hommes. D'importants investissements ont été consentis à l'appui du perfectionnement des compétences en matière de direction et de gestion des responsables et des cadres de l'ensemble du PAM, le but étant de faire en sorte qu'ils disposent des compétences requises pour mettre en œuvre la politique du PAM en matière de personnel.
9. Les efforts déployés pour promouvoir les objectifs du PAM axés sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein des effectifs ont notamment porté sur l'offre de soins de santé et la mise en place de programmes de soutien psychologique et de bien-être, en particulier pour les femmes intervenant en première ligne. Parmi les principales réalisations obtenues figure l'offre de formations sur l'encadrement inclusif au niveau mondial et sur la diversité, l'équité et l'inclusion, ainsi que l'élaboration de plans d'action contre le racisme. Des progrès ont été accomplis pour ce qui concerne l'établissement de réseaux régionaux de coordonnateurs pour la sécurité et la santé au travail, chargés d'appuyer la mise en œuvre de plans pour la santé et la sécurité au travail, la formation et les évaluations des risques sur le terrain, ainsi que la mise à disposition de ressources supplémentaires pour les évaluations de risques à l'intention des bureaux régionaux et des bureaux de pays. En ce qui concerne les soins de santé, le PAM a élaboré des orientations stratégiques pour aider les bureaux de pays à mettre en place et à gérer des dispensaires; cette mesure a contribué à améliorer l'accès des employés et des personnes à leur charge à des soins de santé de qualité dans les lieux d'affectation difficiles. Par exemple, deux nouveaux dispensaires ont ouvert en Afghanistan et les formalités de prise de rendez-vous ont été rationalisées pour toutes les structures. La Division de la sécurité a participé à la promotion d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les interventions d'urgence en proposant aux femmes des formations spécialisées.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.1: INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE RELATIVE À L'INVESTISSEMENT DANS LE PERSONNEL DU PAM – BUDGET (en millions de dollars), ET NOMBRE D'EMPLOYÉS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN, PAR RÉSULTAT ATTENDU						
Résultat attendu	Siège		Bureaux régionaux et bureaux de pays		Total	
	Budget	ETP	Budget	ETP	Budget	ETP
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes	2,9	19	2,4	17	5,3	36
Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	1,0	12	3,0	15	4,0	28
Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences	4,9	19	5,9	35	10,9	53
Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	5,0	19	2,7	16	7,7	35
Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés	1,5	3	3,1	16	4,6	18
Total	15,3	72	17,1	98	32,4	170

Abréviation: ETP = équivalent temps plein.

10. Le **résultat attendu 1** est axé sur la gestion dynamique des structures et des postes, l'objectif étant l'accélération de la mise en concordance des effectifs avec les besoins organisationnels recensés. Les activités menées à cette fin incluent la gestion des changements entraînés par les plans stratégiques de pays (PSP) et les opérations de planification stratégique des effectifs, ainsi que la mise en adéquation des structures et les modifications à apporter à certains postes et modalités contractuelles.
11. Un budget de 5,3 millions de dollars a été alloué à ce résultat attendu. Sur ce total, 2,4 millions de dollars seront directement investis dans des activités menées sur le terrain, sous la direction des bureaux régionaux. Au 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; à rendre plus efficaces les interventions d'urgence des bureaux régionaux et à mieux appuyer les activités de préparation des bureaux de pays.
12. 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 plus réactive et plus novatrice en matière de gestion du personnel. Pour améliorer la capacité du PAM à attirer et à fidéliser un personnel plus diversifié, les activités comprendront la mise au point de dispositifs créatifs de prestation de services aux fins de l'organisation de campagnes et de la mobilisation de politiques, de processus, de systèmes et de compétences pour l'acquisition et le recrutement efficaces de nouveaux talents; la collaboration avec des organisations représentant les personnes handicapées.

13. Ce résultat attendu est assorti d'un budget de 4,0 millions de dollars pour 2024, dont 3,0 millions de dollars seront gérés par l'entremise des bureaux régionaux; le PAM aura ainsi les moyens d'attirer et de fidéliser du personnel venu d'horizons divers. Les activités menées lui permettront en outre d'affecter les bons employés aux bons postes, de réduire les délais de recrutement et de lever certains des obstacles qui ralentissent le déploiement du personnel, et d'adopter de bonnes pratiques en matière d'acquisition de talents.
14. Le **résultat attendu 3** concerne le développement des aptitudes et des compétences des employés du PAM, les objectifs étant de satisfaire aux normes institutionnelles répertoriées, d'appuyer la mise en œuvre des PSP et de favoriser l'harmonisation avec les stratégies fonctionnelles.
15. Vingt-deux activités sont exécutées au titre de ce résultat attendu, pour un budget total de 10,9 millions de dollars; la majorité d'entre elles sont gérées par les bureaux régionaux. Au Siège, l'initiative interne d'importance primordiale donne à l'équipe chargée de l'apprentissage et du développement dans le cadre des ressources humaines les moyens de faire face aux besoins d'une organisation en évolution constante, répond directement aux besoins et réduit les risques associés au décalage entre les effectifs et les fonctions à exécuter.
16. Les activités ont été conçues en tenant compte de l'enquête menée en 2022 sur les enjeux liés au risque institutionnel et au contrôle, qui a mis en relief deux problématiques qui demeurent une priorité et un défi à l'échelle du PAM: la culture organisationnelle et les règles de conduite sur le lieu de travail; la gestion des talents et la planification des effectifs. Les activités en question visent à combler des lacunes graves et à améliorer les compétences et les capacités des employés au moyen d'initiatives synchronisées portant sur les priorités institutionnelles telles que 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, l'appui technique et les activités de formation à l'intention des employés; les formations intersectorielles spécialisées consacrées à la gestion des ressources.
17. Les activités menées dans 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, le pilotage des individus et des équipes, et à mener les programmes ciblant les directeurs et les responsables de bureau et à répondre aux besoins fonctionnels répertoriés.
18. Le **résultat attendu 4** vise à poursuivre l'action menée au titre de 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 la mise en place de conditions d'accès inclusives, ce qui exige un réexamen de l'aménagement des locaux du PAM; 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, l'équité raciale et la lutte contre le racisme.
19. Un budget de 7,7 millions de dollars a été alloué à ce résultat attendu, à la pointe des efforts déployés par le PAM pour devenir plus inclusif. 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 qui ont été rendues possible par la conduite des initiatives Respect+ et Speak Up! (Briser le silence) et en concevant et concrétisant des propositions qui visent à rendre les lieux de travail plus accessibles.

20. Le **résultat attendu 5** porte sur la promotion de la sûreté, de la sécurité, 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 sur site sur le terrain et une assistance sera fournie aux fins de la planification de mesures correctives ou préventives.
21. Le PAM s'acquittera de son devoir de protection à l'égard de l'ensemble de ses employés en menant des activités axées sur la conformité avec les normes de sécurité et de sûreté, en améliorant la résilience des employés et en tenant compte du stress et de l'anxiété. Le budget alloué au résultat attendu 5 s'élève à 4,5 millions de dollars pour 2024, soit une réduction par rapport à 2023 (5,6 millions de dollars), en raison de l'intégration de certains postes liés au bien-être et relevant de l'échelon régional dans le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) compte tenu de la stratégie de clôture de l'initiative interne d'importance primordiale.
22. Les activités régionales financées au titre de l'initiative interne d'importance primordiale permettent aux employés et aux personnes à leur charge, dans les lieux d'affectation classés difficiles, d'avoir un meilleur accès à des services de santé de qualité, grâce aux orientations et aux conseils de nature stratégique qui leur sont fournis par les bureaux de pays, ainsi qu'à l'établissement et à la gestion de dispensaires.

Plan d'exécution

23. L'initiative interne d'importance primordiale est mise en œuvre dans un cadre multipartite qui s'articule sur les cinq résultats attendus énoncés plus haut et sur les indicateurs de performance clés du Cadre de résultats institutionnels (résultat de gestion 2). Toutes les activités menées au titre 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.

TABLEAU A.III.2: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2024)

Département/Bureau régional	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Bureaux régionaux et bureaux de pays	10,4	6,7	17,1	98
Département de la culture organisationnelle	3,9	4,1	8,0	50
Département de la gestion	1,2	3,6	4,8	16
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	0,1	1,2	1,2	1
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	0,4	0,2	0,6	3
Département de la gestion des opérations	-	0,5	0,5	-
Bureau de la Directrice exécutive	0,3	-	0,3	2
Total	16,2	16,2	32,4	170

* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des employés, y compris des consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Mise en œuvre d'activités pluriannuelles ponctuelles au Siège

24. 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. Seize divisions participent à des activités qui contribuent à l'obtention d'au moins un des cinq résultats attendus, en tirant parti des progrès réalisés au cours de la première année.
25. L'initiative interne d'importance primordiale a contribué aux avancées procédant de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, y compris l'adoption de l'indicateur relatif à l'emploi. En 2022, le PAM a été considéré, à l'aune de cet indicateur, comme conforme à la norme, alors que, l'année précédente, il avait été estimé qu'il ne faisait que s'en "approcher".
26. L'initiative interne d'importance primordiale s'articule aussi sur d'autres activités, requises aux fins de la création de 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 des attributions qui lui conviennent.

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

27. 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.
28. 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: le recrutement et le perfectionnement professionnel du personnel d'une part, et la santé et le bien-être au travail d'autre part, des activités spécifiques étant prévues au niveau régional.
29. Dans le cadre des activités axées sur le recrutement et le perfectionnement professionnel du personnel, le PAM investira dans l'amélioration de sa démarche en la matière en intégrant des outils originaux d'évaluation des candidats et en dotant les responsables des compétences leur permettant de devenir des spécialistes de l'acquisition des 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.
30. Les activités relatives à la santé et au bien-être au travail seront axées sur l'application de normes garantissant que le PAM s'acquitte 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 d'importance primordiale 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, de la situation propre aux personnes handicapées, ainsi que de l'accompagnement individuel et du soutien psychosocial en groupe pour les employés et leur famille.

31. La stratégie de planification ascendante adoptée pour 2022-2024 garantira que l'initiative interne d'importance primordiale tire parti des talents et des compétences disponibles au sein du personnel s'agissant des divers domaines fonctionnels et emplacements géographiques. Elle garantit aussi la prise en main des responsabilités au niveau approprié et permet d'exploiter l'expérience et la base de connaissances mondiales du PAM, en mobilisant les bureaux de pays par l'intermédiaire des bureaux régionaux.
32. Compte tenu de la complexité du programme, celui-ci continuera d'être mis en œuvre en plusieurs étapes de manière à renforcer le contrôle et à améliorer la communication d'informations sur la performance du programme, en faisant état des avantages obtenus et du contrôle budgétaire exercé sur l'ensemble des résultats attendus, des parties prenantes et des activités.
33. 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 le rapport annuel sur les résultats du PAM.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU ⁴			
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes			
Indicateurs de performance clés ⁵	Valeur de référence (2022) ⁶	Valeur cible (2023) ⁷	Valeur cible (2024)
Pourcentage d'entités fonctionnelles et de bureaux de pays disposant d'un plan d'action concernant les effectifs	26%	54%	100% ⁸
Pourcentage des effectifs employés sur la base d'un contrat de courte durée	60%	49%	48%
<i>Le manque d'harmonisation observé au niveau des opérations du PAM, quant à leur structure et sur le plan des effectifs, des compétences linguistiques et autres aptitudes, peut compromettre l'efficacité opérationnelle. Les effets directs escomptés vont dans le sens de l'ambition qui est celle du PAM de progresser dans ce domaine et d'accélérer l'amélioration de cette harmonisation. Conformément aux critères définis dans le cadre de gestion des effectifs, le PAM a fixé des cibles pour l'utilisation appropriée des modalités contractuelles⁹.</i>			
Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence (2022)	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
Pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national	42%	44,9%	46,5% ¹⁰
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	Atteint

⁴ Ces indicateurs de performance clés ont été actualisés par rapport à ceux qui avaient été définis en 2022 afin d'assurer l'harmonisation avec le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 approuvé en 2022.

⁵ "Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

⁶ Valeur de référence au 31 décembre 2021, sauf mention contraire.

⁷ Ces mesures sont en partie nouvelles car l'indicateur tient compte des modifications apportées dans le rapport annuel sur les résultats.

⁸ Sur la base d'un objectif de 72 bureaux.

⁹ Les cibles fixées pour 2024 correspondent au résultat de gestion 2 et on a tenu compte des informations tirées d'autres bases de données du PAM.

¹⁰ Au moment de l'établissement du présent rapport, la cible institutionnelle n'avait pas encore été fixée.

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU⁴

Pour que les effectifs du PAM se développent conformément à son ambition générale, il est nécessaire d'adopter une approche plus diversifiée et plus réactive de l'acquisition et de la fidélisation des talents. Les effets directs escomptés vont dans le sens d'une reconfiguration de cette activité grâce à la mise en place de politiques, de processus et de systèmes adaptés, et de l'enseignement des compétences nécessaires, pour rendre plus souple les procédures de recrutement de manière à attirer un vivier de talents plus diversifiés¹¹.

Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences

Indicateurs de performance clés	Valeur de référence (2022)	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
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% ¹²	90%	95%
Taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	89%	100%	100%
Pourcentage d'employés ayant suivi les deux formations obligatoires, l'une sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, l'autre sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs au PAM (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination)	0% ¹³	95%	95%

Le PAM a constaté qu'il était nécessaire de développer les compétences et les capacités de ses employés pour qu'il soit possible de se conformer aux normes institutionnelles, d'appuyer l'exécution des PSP et de procéder à l'harmonisation avec les stratégies fonctionnelles. Les effets directs escomptés permettront au PAM d'accélérer l'apprentissage aux échelons institutionnels, de l'encadrement et individuel nécessaire.

Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs

Indicateurs de performance clés	Valeur de référence (2022)	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
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% ¹⁴	90% ¹⁵	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	Atteint

Le PAM est également déterminé à se conformer aux normes déontologiques les plus exigeantes, appliquant la tolérance zéro pour les comportements abusifs, les actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles, et les représailles, la fraude et la corruption, ainsi qu'en mettant en place une culture organisationnelle fondée sur des lieux de travail respectueux et inclusifs. Les effets directs escomptés incluent le renforcement de la prévention des comportements inappropriés et l'accessibilité pour tous aux lieux de travail du PAM¹⁶.

¹¹ Les valeurs de référence sont établies à 0 pour cent en raison de l'absence de données historiques disponibles en la matière.

¹² Les cibles relatives à 2024 sont fondées sur le résultat de gestion 2 et tiennent compte d'informations provenant d'autres bases de données du PAM.

¹³ Étant donné que la nouvelle formation consacrée aux comportements abusifs vient d'être mise à disposition, la valeur de référence est établie à 0 pour cent.

¹⁴ 90 pour cent de 20 bureaux de pays.

¹⁵ 90 pour cent des bureaux de pays ciblés et prioritaires.

¹⁶ Ibid.

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU⁴

Résultat attendu 5: Sûreté, sécurité, santé et bien-être des employés			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence (2022)	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
Pourcentage d'application de la politique du PAM en matière de la gestion de la sécurité et du cadre général d'organisation des responsabilités du PAM	95%	95%	95%
Pourcentage de coordonnateurs de terrain pour la sécurité et la santé au travail ayant bénéficié d'une formation sur les normes reconnues	0%	À déterminer	95%
<p><i>Le PAM mettra l'accent sur le respect des obligations relatives à la sûreté et à la sécurité au travail ainsi que sur la conformité aux politiques en matière de sécurité et aux processus et procédures de gestion des risques et autres processus et procédures connexes, sur l'atténuation et la réduction dans toute la mesure possible des dommages évitables susceptibles d'être causés aux employés et sur le renforcement des dispositions concernant le bien-être des employés au niveau régional.</i></p>			

Initiative interne d'importance primordiale relative au suivi, à la gestion des identités et à la traçabilité (23,7 millions de dollars)

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE | NOTE CONCEPTUELLE

Résumé			
Département chef de file	Département de l'élaboration des programmes et des politiques	Pour approbation par le Conseil (Budget 2024/2025)	23,7 millions de dollars (20,9 millions de dollars/ 2,8 millions de dollars)
Divisions participantes	Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division des technologies, Division des programmes – action humanitaire et développement, Division des transferts de type monétaire	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Deux ans (2024-2025)
Harmonisation avec les priorités institutionnelles en matière de gestion		Lien avec les résultats de gestion¹⁷	
Renforcer les capacités d'intervention d'urgence (25%) Optimiser l'efficacité et l'application du principe de responsabilité et accorder la priorité à l'innovation (70%)		Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence (75%) Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (25%)	

Vue d'ensemble

34. Le contexte opérationnel dans lequel agit le PAM a évolué, qu'il s'agisse de sa complexité ou des besoins humanitaires. La capacité du PAM d'acheter et de distribuer de manière efficace et efficiente des vivres aux bénéficiaires – des mécanismes de compte rendu et de suivi appropriés étant en place – demeure cruciale. En tirant parti des nouvelles approches et technologies, les mécanismes de compte rendu et de suivi du PAM seront modernisés pour une meilleure application du principe de responsabilité et une atténuation des risques encore plus effective.
35. En 2022, le PAM a acheté plus de 4 millions de tonnes de produits alimentaires (soit un montant de 3,2 milliards de dollars) pour distribution aux bénéficiaires. Outre ces achats, le PAM a géré et distribué 1,2 million de tonnes de dons alimentaires en nature pour le compte des gouvernements donateurs. Les observations d'audit formulées récemment sur les comptes annuels vérifiés du PAM pour 2022, le détournement de produits alimentaires en Éthiopie et la pression des donateurs ont rendu plus pressante la nécessité d'accorder d'urgence une attention, à l'échelle institutionnelle, au suivi et à la traçabilité des produits. Pour traiter ce problème persistant, et en réponse aux conclusions récemment formulées, une équipe spéciale interdépartementale, avec le concours des divisions et des responsables compétents, a été établie par le Bureau de la Directrice exécutive, avec pour mission d'élaborer un plan d'action visant à régler l'ensemble des problèmes récurrents liés au suivi et à la gestion des identités.

¹⁷ Les priorités et résultats de gestion de portée institutionnelle cités correspondent à ceux qui étaient inscrits au 20 juillet 2023, pour chaque division, dans le tableau de bord Targetik.

36. Les problèmes liés au contrôle et au suivi des produits sont les plus fréquents dans le cadre des opérations du PAM. La procédure actuelle est fragmentée et fait appel à plusieurs divisions, parmi lesquelles la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, la Division des programmes – action humanitaire et développement, la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, ainsi qu'à l'Unité des partenariats avec les ONG. On dénombre au moins deux systèmes distincts [le Système d'appui à la gestion logistique (LESS) et l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET)] qui enregistrent des éléments d'information différents. Avec cet investissement, le PAM se donne pour but de simplifier toutes les étapes de la procédure, en utilisant les technologies comme des leviers plutôt que comme des vecteurs, de telle sorte qu'il soit possible de mobiliser les composantes clés pour le suivi, la modification et le compte rendu de l'exécution des programmes.
37. Au gré de plusieurs tentatives faites par diverses divisions, ces difficultés ont été partiellement réglées, mais des problèmes persistent, s'agissant en particulier de l'intégration. Une procédure plus fluide et plus intégrée donnera davantage de moyens d'action aux responsables de la chaîne d'approvisionnement, des programmes, du suivi et des partenariats, et permettra à la direction des bureaux de pays d'obtenir des informations sur le cheminement des produits (depuis l'achat jusqu'à la livraison sur le dernier tronçon du parcours), ce qui rendra possible, simultanément, de prendre des décisions plus avisées au niveau de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes, servira de base pour les décisions prises en matière d'achat des produits alimentaires et de filières d'approvisionnement, permettra de répondre aux questions des donateurs quant à l'état d'avancement de la livraison des produits et alimentera un circuit de remontée de l'information entre l'étape de l'achat et de l'expédition des produits et celle de la réception au niveau des bénéficiaires.
38. Des modifications ont été apportées aux divers systèmes, dont LESS et COMET, en réponse aux observations issues de l'audit. Toutefois, ces modifications en elles-mêmes se sont avérées onéreuses et ont alourdi la charge de travail du personnel de terrain, sans régler pour autant les problèmes sous-jacents. En conséquence, il faut adopter une approche globale, conformément au Plan stratégique pour 2022-2025. Dans les résultats attendus énoncés ci-après transparaissent les objectifs de haut niveau définis et examinés par l'équipe spéciale.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.4: BUDGET DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PAR RÉSULTAT ATTENDU (2024-2025) (en millions de dollars)			
Résultat attendu	2024	2025	Total
1. Suivi à distance des processus et des effets directs	6,5	-	6,5
2. Étude de faisabilité relative à la mise en place d'un écosystème intégré et propice à l'interopérabilité pour le suivi des programmes	1,2	-	1,2
3. Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, notamment grâce à l'amélioration des mécanismes communautaires de remontée de l'information	9,1	-	9,1
4. Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données (feuille de route et "premier tronçon" du parcours)	2,8	1,8	4,6
5. Technologie du scannage pour la réception et l'expédition automatisées et amélioration de la gestion des entrepôts ("tronçon intermédiaire et "dernier tronçon" du parcours)	1,2	1,1	2,3
Total	20,8	2,9	23,7

39. **Résultat attendu 1: Suivi à distance des processus et des effets directs.** La Division de la recherche, de l'analyse et du suivi établira et expérimentera un système de suivi à distance des processus et des effets directs dans le cadre des opérations à haut risque et dans les pays exposés à des risques élevés, afin d'être en mesure d'évaluer la performance des programmes et de procéder promptement aux ajustements voulus en cas de résultat inattendu. Cela aura pour effet d'accroître l'efficacité et l'efficacé des programmes, de sauver des vies et d'économiser des ressources financières. Des enquêtes systématiques menées à distance offriront aussi aux bénéficiaires l'occasion de fournir des commentaires en retour après distribution quant à l'adéquation de l'assistance fournie ou à toute difficulté rencontrée susceptible d'avoir des répercussions négatives sur les effets directs souhaités du programme.
40. **Résultat attendu 2: Étude de faisabilité relative à la mise en place d'un écosystème intégré et propice à l'interopérabilité pour le suivi des programmes.** La Division des technologies réalisera une évaluation et une étude de faisabilité pour déterminer les points faibles des systèmes, notamment en matière de suivi des produits des programmes, et formulera des recommandations sur l'intégration et l'interopérabilité des systèmes existants. Des prototypes seront élaborés sur la base du dispositif recommandé, puis analysés afin de déterminer les étapes suivantes. Dans le cadre de cette analyse on prendra en compte des facteurs tels que des commentaires en retour des utilisateurs, l'impact sur les indicateurs de performance clés, la faisabilité technique et les considérations financières.
41. **Résultat attendu 3: Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, et améliorations apportées aux mécanismes communautaires de remontée de l'information.** La Division des transferts de type monétaire a élaboré un cadre opérationnel instaurant des normes d'assurance minimales pour les transferts monétaires. Les compétences du personnel de la Division et les pratiques optimales qui sont les siennes seront mises à profit pour définir des normes d'assurance minimales pour les opérations reposant sur une assistance alimentaire en nature, qui seront élaborées et mises en œuvre dans un certain nombre d'opérations et de pays exposés à des risques élevés, afin d'atténuer le risque de détournement de l'aide et de fraude.
42. S'agissant des mécanismes communautaires de remontée de l'information, le PAM doit impérativement normaliser, centraliser et numériser ses normes, outils et processus pour faciliter l'utilisation systématique des données en provenance des communautés aux fins de la prise de décisions. Des commentaires en retour de la part des communautés peuvent être recueillis par divers canaux, et puis intégrés en fonction du contexte. Les commentaires en retour doivent être centralisés, pour qu'il soit possible de les classer par catégories et de les analyser de manière centralisée, puis de les utiliser pour éclairer la prise de décisions relative à la supervision et à l'exercice des responsabilités. Les mécanismes communautaires de remontée de l'information portant sur des fonctions spécifiques font partie d'un système de suivi des produits et des effets directs intégré et complémentaire, car ils permettent de détecter et d'atténuer en temps opportun les risques auxquels font face les individus, les populations et le PAM lui-même, et de dispenser l'assistance aux personnes souhaitées, au bon moment et dans le respect de la dignité et de la sécurité de chacun.

43. **Résultat attendu 4: Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données (feuille de route et "premier tronçon" du parcours).** Le projet axé sur le suivi et la traçabilité a été conçu en réponse aux observations formulées à l'issue de l'audit ainsi qu'aux problèmes opérationnels rencontrés et aux commentaires en retour du personnel. Son principal objectif est le suivant: mettre en place un système amélioré et adéquatement automatisé pour la gestion des produits alimentaires achetés, à toutes les étapes de la filière d'approvisionnement. À mesure que la stratégie numérique conduite par la Division des technologies progresse et s'améliore, l'objectif d'ensemble consiste à perfectionner sur une base continue les modèles opératoires du PAM. On a pris conscience, à l'échelle institutionnelle, qu'il était important de s'adapter à l'écosystème numérique en évolution constante pour demeurer aux avant-postes de l'innovation et se saisir de nouvelles technologies et pratiques, car c'est ainsi que le PAM optimisera ses opérations, ce qui contribuera à la bonne exécution de son mandat.
44. Pour ce qui est de la feuille de route pour la traçabilité, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement conduira l'élaboration d'une procédure détaillée au niveau opérationnel, comportant des activités liées – ou non – à la chaîne d'approvisionnement. Pour mettre au point la feuille de route, il faudra recenser les parties prenantes, les responsabilités, les diverses formes de dépendance et mettre en lumière le déroulement des opérations. Pour s'assurer que cette approche répond aux attentes des parties prenantes, la Division entreprendra avec elles un processus de validation de manière à confirmer le bien-fondé des recommandations détaillées qui auront été formulées. En complément de ce processus interne, une étude de marché sera réalisée sur les solutions disponibles dans le commerce, en consultation avec le secteur privé et les parties prenantes externes. En combinant les compétences internes et les points de vue exprimés par les intervenants externes, le PAM espère mettre au point un système de traçabilité solide et efficace qui soit conforme aux normes du secteur et aux meilleures pratiques en vigueur.
45. Pour améliorer le flux d'information et la normalisation des données, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement améliorera ses politiques et normes actuelles. Ce travail sera entrepris en consultation avec les parties prenantes internes et externes pour faire en sorte que tous les points de vue et tous les éclairages soient pris en compte. Un aspect crucial de cette amélioration souhaitée consistera à élaborer une nouvelle définition pratique de ce que l'on entend par flux d'information en direction des partenaires du PAM se trouvant en amont, notamment les fournisseurs et les sociétés de transport. Seront ainsi jetées les bases d'un échange de données plus rationalisé et plus efficace à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement. Une fois les caractéristiques du dispositif de circulation de l'information établies, la Division se concentrera sur l'automatisation pour renforcer encore l'efficacité des échanges d'information. Elle espère ainsi réduire le nombre des interventions manuelles et simplifier la gestion des données.
46. Pour tester et valider ces améliorations, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement mettra en œuvre un projet pilote ciblant le "premier tronçon" du parcours, qui englobera les achats et l'acheminement jusqu'au point de débarquement. Ce projet permettra à la Division de recueillir des constatations et des commentaires précieux, qu'elle mettra à profit pour actualiser la feuille de route pour le suivi et la traçabilité et adapter le plan de gestion correspondant. Cette approche par approximations successives optimisera les stratégies sur une base continue et harmonisera l'action menée par le PAM conformément aux pratiques les plus efficaces et les plus efficientes, au bénéfice de l'ensemble de la filière d'approvisionnement.

47. **Résultat attendu 5: Technologie du scannage pour la réception et l'expédition automatisées et amélioration de la gestion des entrepôts ("tronçon intermédiaire" et "dernier tronçon" du parcours).** Ces dernières années, les investissements réalisés dans ce domaine essentiel ont été en partie financés par un fonds d'affectation spéciale géré par la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, compte tenu de l'ampleur des problèmes à régler, il est nécessaire d'établir des priorités et de consentir des investissements dans l'optique du long terme pour faire converger les axes de travail de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, de la Division des technologies et d'autres divisions et de mettre en place un dispositif qui ait une incidence positive sur les opérations menées sur le terrain.
48. Pour le "tronçon intermédiaire" et le "dernier tronçon", la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement prévoit d'utiliser de nouvelles technologies de scannage, par exemple les codes QR, pour améliorer notablement l'efficacité opérationnelle. Afin d'y parvenir, elle va s'employer à élaborer des processus et à les comparer aux meilleures pratiques du secteur, en collaborant avec des spécialistes et en agissant en partenariat avec des dirigeants du secteur, aux fins de l'élaboration et de la mise en service de dispositifs de pointe durables.
49. Dans le cadre de cette phase du projet, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement accordera la priorité à la mise en place d'une infrastructure d'entrepôts moderne, en veillant à ce qu'elle corresponde aux besoins des divers profils d'employés qui y travaillent. Cette harmonisation a pour but de rationaliser les processus et d'optimiser la performance d'ensemble des entrepôts, ce qui aura pour effet de rendre l'exécution des opérations plus fluide et plus efficiente à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.

Plan d'exécution

TABLEAU A.III.5: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2024)				
Département/Unité	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	5,1	10,5	15,7	53,0
Département de la gestion des opérations	1,3	2,7	3,9	10,4
Département de la gestion	-	1,2	1,2	-
Total	6,4	14,4	20,8	63,4

* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des employés, y compris des consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

50. La mise en œuvre sera coordonnée et validée par les parties prenantes (bureaux de pays, bureaux régionaux et divisions du Siège). Pendant les opérations d'urgence, le suivi, les procédures de gestion des identités et la traçabilité sont souvent les domaines fonctionnels les plus essentiels, mais il arrive qu'ils ne reçoivent pas un appui adéquat. L'expérimentation de ce plan d'action intégré dans le cadre d'opérations à haut risque et dans les pays exposés à des risques élevés garantira que les interventions d'urgence débiteront par la mise en place de contrôles stricts sur place, pour éviter les types de pertes susceptibles de survenir lorsque l'exécution des procédures pâtit de la rapidité à laquelle les opérations doivent être transposées à une plus grande échelle dans les situations d'urgence.
51. En se concentrant initialement sur les résultats attendus 1, 2 et 3 dans le cadre d'opérations à haut risque et dans des pays exposés à des risques élevés, le PAM accroîtra l'efficacité et l'efficacité des programmes, sauvera des vies et économisera des ressources financières. Ces nouvelles approches deviendront au bout du compte "la routine" et le coût de leur exécution sera pris en charge dans les PSP, gage de pérennisation.
52. Pour ce qui est des résultats attendus 3 et 4, une procédure intégrée, simplifiée, englobant toutes les étapes de la traçabilité aura pour effet d'éliminer plusieurs interventions manuelles ainsi que les rapprochements d'un système à l'autre (comme LESS et COMET). Une source unique d'informations validées permettra au PAM d'apporter des réponses exactes et cohérentes aux questions des donateurs et favorisera une meilleure compréhension des retards observés aux stades de l'achat, de l'expédition et de la livraison des produits alimentaires. Les évaluations de la distribution et des organisations non gouvernementales (ONG) partenaires seront de leur côté nettement plus précises grâce à la remise en temps opportun de rapports relatifs à la distribution.
53. La mise en œuvre de ce plan correspondra aux recommandations issues des évaluations et de l'audit interne. À titre d'exemple, la réponse de la direction aux évaluations présentées au Conseil d'administration en février 2023¹⁸ incluait deux recommandations destinées à la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi:
- Renforcer le soutien apporté à l'amélioration des systèmes de suivi des bureaux de pays en tenant compte des facteurs favorables recensés dans la synthèse.
 - Renforcer les moyens de la fonction de suivi et son utilisation en tant que composante à part entière du cycle des programmes de manière à favoriser la réalisation des objectifs en matière d'apprentissage.
54. Pour ce qui est des résultats attendus qui sont du ressort du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, ils seront atteints au moyen d'une approche "en cascade", système linéaire qui encourage l'achèvement quasi complet de certaines phases ou étapes d'un projet avant de passer aux suivantes. Pour ce qui est des résultats attendus grâce à la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement, on utilisera l'approche dite du "sprint", méthode consistant à exécuter un projet de manière fragmentée, donc plus gérable, dans un laps de temps limité, par phases se succédant rapidement. La qualité de l'action menée au titre de chaque résultat attendu sera évaluée à l'aune des indicateurs de performance clés suivants:

¹⁸ Voir [WFP/EB.1/2023/5-C/Add.1](#).

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.6: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Indicateur de performance clé	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
1. Suivi à distance des processus et des effets directs avec l'appui de la solution technique <i>Effet direct escompté: Renforcement de l'efficacité et de l'efficacité des programmes, avec une meilleure application du principe de responsabilité et une supervision accrue dans le cadre des opérations d'urgence</i>		
Nombre d'opérations à haut risque bénéficiant d'un suivi à distance des produits et des effets directs	15	s.o.
2. Étude de faisabilité relative à la mise en place d'un écosystème intégré et propice à l'interopérabilité pour le suivi des programmes <i>Effet direct escompté: Amélioration des procédures de suivi des produits et des effets directs grâce à une plus grande interopérabilité des systèmes</i>		
Étude de faisabilité relative à la mise en place d'un écosystème intégré et propice à l'interopérabilité pour le suivi des programmes achevée ou signée par des responsables de la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, de la Division de la planification et de la performance institutionnelles, de la Division des technologies et des bureaux régionaux	Approuvé	s.o.
3. Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, et mécanismes communautaires de remontée de l'information <i>Effet direct escompté: Atténuation du risque de détournement et de fraude et perfectionnement des normes, outils et processus intéressant les mécanismes communautaires de remontée de l'information, ce qui rendra possible l'utilisation systématique, lors de la prise de décisions, de données provenant des communautés</i>		
Normes d'assurance minimales pour l'assistance alimentaire en nature	Achevé	s.o.
Pourcentage des opérations à haut risque qui appliquent les normes révisées	85%	s.o.
Des normes d'assurance portant sur les mécanismes communautaires de remontée de l'information propres au PAM sont adoptées et des directives complètes sont disponibles pour l'établissement et l'observation de ces normes	Achevé	s.o.
4. Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données (feuille de route et "premier tronçon" du parcours) <i>Effet direct escompté: Mise en place d'un système automatisé perfectionné pour la gestion des aliments achetés à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement</i>		
Nombre de fournisseurs intégrés dans le flux d'information automatisé ¹⁹	s.o.	20% des fournisseurs actifs
Nombre de jours-homme économisés pour la saisie des données ²⁰	s.o.	Réduction de 30%

¹⁹ Moins de 1 pour cent des fournisseurs actifs représentent 50 pour cent des dépenses consacrées aux achats. La valeur mesurée sera harmonisée avec le nombre de transactions automatisées.

²⁰ Permet de mesurer le temps économisé par type de document sur une période de trois, six et 12 mois; les valeurs de référence sont à confirmer.

TABLEAU A.III.6: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Indicateur de performance clé	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
5. Technologie du scannage pour la réception et l'expédition automatisées et amélioration de la gestion des entrepôts ("tronçon intermédiaire" et "dernier tronçon" du parcours)		
<i>Effet direct escompté: Efficacité opérationnelle améliorée grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de scannage</i>		
Délai prévu pour l'identification et le traçage d'un produit à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement ²¹	S.O.	Moins de 5 jours
Nombre de procédures opératoires normalisées élaborées aux fins de la mise en place de la technologie de scannage ²²	S.O.	4
Nombre de sites d'entreposage principaux dotés d'une technologie perfectionnée pour le suivi ²³	S.O.	30
Optimisation de l'espace à l'intérieur des entrepôts ²⁴	S.O.	20%

²¹ Précédemment, le suivi des produits alimentaires, en tenant compte des rappels, prenait entre 14 jours et plusieurs mois. L'instauration d'un délai cible de cinq jours améliorera ce processus à hauteur d'environ 90 pour cent. La mise en service progressive de la technologie de scannage se fera par étapes en fonction du volume et de l'importance stratégique du site. Le PAM se fixe pour objectif l'adoption dans 100 pour cent des sites du scannage pour la réception et l'expédition de produits, de manière à être en mesure de fournir en temps quasi réel des données permettant d'assurer la visibilité des produits à tout moment.

²² Procédures opératoires normalisées pour l'étiquetage, l'impression, le scannage, le chargement et le déchargement.

²³ Cinq sites d'entreposage par région, ce qui représente environ 30 bureaux de pays ou moins.

²⁴ Somme du volume des stocks en mètres cubes en fonction de la capacité de stockage de l'entrepôt *100. Cet élément de suivi permettra de déterminer jusqu'à quel point l'espace est utilisé de manière efficace à l'aune d'un pourcentage cible de la capacité de stockage total d'un entrepôt.

Initiative interne d'importance primordiale relative à la préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution

Renforcement des partenariats aux fins de l'élargissement de la base de financement et à la recherche de solutions de financement innovantes axées sur l'adaptation aux changements climatiques (7,9 millions de dollars)

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE | NOTE CONCEPTUELLE

Résumé			
Division(s) chef(s) de file	Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	Pour approbation par le Conseil (budget 2024/2025)	7,9 millions de dollars (6,9 millions de dollars / 1,0 million de dollars)
Divisions participantes	Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, Division des partenariats stratégiques, Division des finances, Division des programmes – action humanitaire et développement, Division de l'innovation et de la gestion des connaissances et Bureau des services juridiques	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Deux ans (2024-2025)
Harmonisation avec les priorités institutionnelles en matière de gestion		Lien avec les résultats de gestion²⁵	
Exercice du devoir de protection et amélioration de la culture organisationnelle (16%) Optimisation de l'efficacité et de l'application du principe de responsabilité, et priorité accordée à l'innovation (10%) Constitution de partenariats, y compris avec le secteur privé (55%)		Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence (13%) Résultat de gestion 3: Mise en place de partenariats efficaces (48%) Résultat de gestion 4: Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim (39%) s.o.: (20%)	

Vue d'ensemble

55. Au vu de la croissance sans précédent des besoins humanitaires à l'échelle mondiale en raison de l'augmentation du nombre des pays qui font face à des crises alimentaires, les sources de financement traditionnelles ne suffiront pas pour combler le déficit de financement des programmes du PAM axés sur l'élimination de la faim. En effet, en dépit de la multiplication extraordinaire des besoins, le financement de l'action humanitaire décline car certains des donateurs de longue date du PAM sont aux prises avec une faible croissance économique et une volonté politique qui va s'amenuisant. Bien que l'aide publique au développement (APD) semble connaître un regain, elle stagne en termes réels, car si son montant global est en hausse, c'est principalement le fait des donateurs membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE), qui comptabilisent le soutien apporté aux réfugiés au plan national dans l'APD. En outre, un petit nombre de situations d'urgence de grande ampleur, comme en Ukraine, a conduit à un déclin de la proportion d'APD programmable disponible pour les pays à faible revenu, où la vulnérabilité et les besoins progressent le plus rapidement. Il faut donc consentir des investissements pour mieux harmoniser la base de

²⁵ Les priorités et résultats de gestion de portée institutionnelle cités correspondent à ceux qui étaient inscrits au 20 juillet 2023, pour chaque division, dans le tableau de bord Targetik.

partenariats du PAM avec les besoins des individus, des communautés et des pays qui œuvrent à l'élimination de la faim, et le PAM doit adopter de nouvelles méthodes de travail pour obtenir des gains d'efficacité, optimiser l'utilisation des ressources et mobiliser de nouvelles formes de financement. La finalité de cette initiative est de faire en sorte que la structure et l'approche de la mobilisation des ressources du PAM soient adaptées au contexte, qu'il soit en mesure de renforcer et de diversifier ses efforts de mobilisation des ressources, et que la répartition de ses effectifs corresponde mieux à des besoins institutionnels en évolution rapide et aux modifications constantes qui sont apportées à l'éventail des partenariats extérieurs et des sources de financement.

56. Cette transformation exige un investissement institutionnel initial ponctuel, garantie de cohérence et de durabilité. L'initiative a pour but la réorganisation des fonctions; l'amélioration de la planification stratégique, de la coordination et des processus métier; le développement des capacités et des compétences du personnel. Elle devrait avoir pour effet de renforcer l'efficacité et l'efficience des divers services concernés en donnant aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux les moyens de conduire une mobilisation des ressources fondée sur les groupes fonctionnels et les initiatives de sensibilisation. En outre, l'objectif est d'investir dans la recherche de nouveaux partenariats et de nouvelles possibilités de mobilisation de ressources, en particulier pour ce qui est des financements novateurs et du climat.
57. Sur la base d'analyses réalisées à l'extérieur et d'examens des fonctions réalisés au sein du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, et au vu des recommandations issues d'audits récents relatives à la gestion des accords de contribution, l'initiative interne d'importance primordiale rendra possible la concrétisation des changements requis, l'obtention des résultats attendus des partenariats et une exécution plus efficace du mandat du PAM en matière de sensibilisation. En tirant parti du travail accompli depuis 2020 par le comité de pilotage chargé du financement innovant, codirigé par la Division des finances, la Division des programmes – action humanitaire et développement et la Division des partenariats stratégiques, le moment est venu d'officialiser et de diffuser systématiquement les solutions innovantes et de diffuser des directives normatives à ce sujet auprès des bureaux de pays et des bureaux régionaux qui cherchent à transposer à plus grande échelle ou à adopter l'utilisation du financement innovant, afin de progresser vers l'élaboration, sur un mode consultatif, d'une stratégie pour le financement innovant, avec la participation active des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Les modalités de financement novatrices aident le PAM à mobiliser des fonds supplémentaires en exploitant de nouvelles sources de financement et en nouant des liens avec de nouveaux partenaires, ce qui devrait alléger la pression exercée sur les donateurs gouvernementaux. Ces modalités ont également pour effet de rendre les flux financiers plus efficaces en réduisant les délais et les coûts de livraison, mais aussi de rendre ces flux plus axés sur les résultats en les reliant explicitement à l'obtention de résultats mesurables. Au-delà des domaines de risque recensés, l'initiative interne d'importance primordiale proposée s'articule sur l'ensemble des priorités institutionnelles, en particulier les résultats de gestion 2 (gestion du personnel), 3 (mise en place de partenariats efficaces) et 4 (efficacité du financement visant à venir à bout de la faim).
58. Selon la Direction exécutive, la mobilisation de ressources au moyen de modalités innovantes et la sensibilisation persuasive sont "l'affaire de tous". Les priorités en la matière varient d'une division à l'autre, aussi une équipe chargée de la gestion du changement, représentative des principales divisions participantes, veillera-t-elle à la cohérence et à l'harmonisation des activités menées au titre de ces deux axes et s'emploiera-t-elle à élaborer le détail de la feuille de route issue des analyses menées en 2022/23 et à la mettre en œuvre de manière collective.

- Les équipes chargées des partenariats se concentreront sur les thèmes suivants: réorganisation fonctionnelle, afin de stimuler l'innovation et la collaboration et de mettre en place de nouvelles méthodes de travail; optimisation des processus métier, afin de rendre efficace et rationnelle la gestion simplifiée des partenaires, à tous les maillons de la chaîne, et de rendre transparents les processus intégrés; diversification de la base de financement du PAM grâce à des approches novatrices encourageant l'investissement des bureaux de pays dans la recherche de nouvelles possibilités de financement de l'adaptation aux changements climatiques et appuyant les activités axées sur la résilience, notamment grâce à la production de données factuelles et à la promotion des solutions proposées par le PAM aux niveaux mondial, régional et national.
- L'équipe chargée de la sensibilisation envisage des activités intégrées à l'échelle institutionnelle, destinées à optimiser l'influence exercée par le PAM et devant s'articuler sur des messages plus efficaces, fondés sur des données factuelles, pour mobiliser les parties prenantes. L'initiative aura pour objet de renforcer les effectifs et d'inspirer l'innovation grâce à un processus permanent d'apprentissage et de développement des capacités. Elle aura également pour effet l'établissement de systèmes d'optimisation du fonctionnement des bureaux de pays et des bureaux régionaux et mondiaux, ainsi que des divisions du Siège. Les activités de communication seront décentralisées de façon cohérente et coordonnée, des capacités appropriées seront mises en place et des directives et un appui seront fournis en temps opportun par la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing.
- Sur la base de la stratégie relative aux modalités de financement novatrices du PAM pour 2023-2025, les équipes chargées des finances s'emploieront à encourager l'innovation interne afin d'élargir l'éventail des outils exploités pour le financement des activités axées sur l'élimination de la faim; élaboreront et dynamiseront l'exécution de nouvelles interventions en matière de financement et de programmes, l'accent étant mis sur leur pérennisation; forgeront de nouveaux partenariats avec des donateurs, des gouvernements hôtes, des institutions financières internationales, des institutions de financement du développement, d'autres entités des Nations Unies et le secteur privé. La mise en œuvre de cette stratégie renforcera la capacité du PAM de mener à bien des activités de financement en adoptant une démarche innovante aux niveaux national et régional et de promouvoir les projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices, l'objectif étant d'élaborer un "menu" structuré de mécanismes facilement exploitables en fonction de l'opération menée. Ces objectifs pourront être atteints grâce au renforcement du comité de pilotage chargé du financement innovant et d'une équipe pluridisciplinaire constituée de responsables, dotés des compétences voulues, de la Division des finances, de la Division des programmes – action humanitaire et développement, de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, de la Division des partenariats stratégiques et du Bureau des services juridiques, ainsi qu'à l'aide des orientations qu'ils communiqueront.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.7: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU (2024-2025) (en millions de dollars)			
Résultat attendu	2024	2025	Total
1 Perfectionnement professionnel et capacités de l'encadrement (communauté de pratiques, ateliers, formation et gestion des connaissances)	3,1	-	3,1
2 Outils et systèmes technologiques (y compris la constitution de bases de données)	1,2	-	1,2
3 Réorganisation fonctionnelle ²⁶	1,1	0,7	1,8
4 Autres résultats attendus, notamment réserve de propositions de financement de l'action climatique et projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices	1,5	0,3	1,8
Total	6,9	1,0	7,9

59. Le **résultat attendu 1** consistera à combler les lacunes systémiques en matière de perfectionnement professionnel et de capacités au sein de l'encadrement responsable des partenariats, de la sensibilisation et du financement innovant, en formalisant les processus de formation et d'intégration des chargés de partenariat, des directeurs de pays et des directeurs régionaux; à renforcer la capacité des équipes travaillant au Siège, à l'échelon régional et au niveau des pays à mobiliser les donateurs et les partenaires; à ajuster la vision globale aux situations régionales et nationales et à présenter de manière convaincante, en interne et en externe, des propositions bien conçues mettant en valeur les atouts du PAM; à exploiter des solutions de financement novatrices à l'échelle du PAM.
60. Le **résultat attendu 2** inclut la rationalisation et l'intégration des outils et systèmes technologiques grâce à la gestion fusionnée, simplifiée et harmonisée des améliorations à apporter aux outils et aux processus utilisant des technologies.
61. Le **résultat attendu 3** inclut l'instauration, au sein du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, d'une fonction de coordination stratégique et la constitution d'une équipe interdivisions de gestion des opérations, ainsi que d'une équipe opérationnelle interdépartementale chargée des modalités de financement novatrices, à l'appui de l'adoption de méthodes de travail innovantes et fondées sur la collaboration. Cela passera par le fusionnement de groupes de fonctions, pour une plus grande cohésion, l'objectif étant de faciliter la participation dans un esprit pluridisciplinaire et la coordination, et d'appuyer la clarification et la simplification des rôles, responsabilités et obligations redditionnelles associés à chaque fonction.

²⁶ Cela inclut la coordination; l'intégration des stratégies avec les PSP et les plans d'action relatifs aux partenariats; l'organisation d'ateliers de recherche de nouvelles possibilités; des consultations avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays; l'obtention et la supervision d'autres résultats attendus.

62. Le **résultat attendu 4** inclut la préparation de propositions de financement réalistes en lien avec le climat, qui puisse être présentées sans délai lorsque des possibilités de financement se matérialisent; la constitution d'une base de données centrale et d'une bibliothèque d'accords (par thèmes, dispositions et donateurs) pour faciliter les négociations et la gestion. En s'appuyant sur la mise en œuvre de la stratégie relative aux modalités de financement novatrices au cours des deux années à venir, le PAM prévoit d'établir un éventail de mécanismes susceptibles d'être adaptés en fonction des besoins et du contexte spécifiques; de garantir la coordination de l'appui et de l'accès aux compétences pertinentes aux fins de l'élaboration de nouveaux mécanismes; de continuer à réfléchir à des mécanismes prometteurs pour compléter l'éventail en question. Celui-ci fonctionnera sur la base de la demande et prendra spécifiquement en compte chaque contexte, pour appuyer la réalisation des objectifs en matière de programmes et des effets directs stratégiques des bureaux de pays. Les clés du succès en la matière seront l'intégration de modalités de financement novatrices dans la planification stratégique aux niveaux local et mondial, y compris dans la nouvelle génération de PSP et de plans relatifs à l'établissement de partenariats et à la sensibilisation de portée nationale, ainsi que la communication d'orientations aux équipes concernées, auxquelles on facilitera l'accès à des compétences de pointe.

Plan d'exécution

63. La gestion du changement sera conduite par une équipe pluridisciplinaire temporaire, constituée de responsables de chaque division participante, qui sera chargée d'imprimer une dynamique, de veiller à la cohérence, à la coordination et de définir des synergies. On optimisera l'utilisation des ressources en simplifiant la répartition des tâches et en réduisant les doublons à l'intérieur des équipes et entre équipes.
64. Un comité de pilotage interne, composé de collègues du Siège et du terrain, guide l'élaboration de l'initiative "Préparation à l'avenir". L'équipe de gestion du changement continuera de communiquer avec les parties prenantes au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, aux fins de la mise en œuvre du projet, sur la base d'une combinaison d'approches en cascade et de la base vers le sommet, ce qui stimulera la participation en interne. Un plan de communication sera déployé pour informer les employés, les préparer aux changements et leur apporter un appui. En outre, dans le cadre de ce dispositif, le plan d'exécution dotera les bureaux régionaux et les bureaux de pays des moyens de jouer un rôle dynamique à divers titres: élaboration et application d'instruments de financements novateurs du PAM; élaboration de stratégies de mobilisation de ressources multisectorielles, et leur exécution, notamment aux niveaux régional et national. Pour y parvenir, en tenant compte des besoins propres à chaque pays, les bureaux régionaux et les bureaux de pays auront accès à des ensembles d'outils de financement novateurs et à une formation technique adaptés à leur situation.

TABLEAU A.III.8: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (en millions de dollars) (2024)				
Département/Unité	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	1,6	3,3	4,9	10
Département de la gestion	1,3	0,7	2,0	10
Dépenses totales	2,9	4,0	6,9	20

* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des employés, y compris des consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

65. La mise en œuvre sera guidée par une feuille de route élaborée collectivement par les équipes chargées respectivement de la gestion du changement et des opérations, et éclairée par des analyses, des examens et la stratégie relative aux modalités de financement novatrices pour 2024-2025.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.9: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Résultat attendu 1: Perfectionnement professionnel et capacités de l'encadrement			
<i>Effet direct escompté: Partenariats et fonctions de sensibilisation réactifs et adaptés à l'avenir</i>			
Les indicateurs font apparaître une amélioration de l'appropriation des connaissances dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège, sur la base des données de référence			
a) Nombre de régions satisfaites des nouvelles orientations et de leur accessibilité	0	6	s.o.
b) Mise à disposition d'un ensemble actualisé de supports pour l'entrée en fonctions	0	1	s.o.
c) Nombre de sessions de formation et d'ateliers organisés à l'échelle mondiale	0	1	s.o.
Résultat attendu 2: Outils et systèmes technologiques			
<i>Effet direct escompté: Gestion des partenaires-ressources et des accords de contributions de bout en bout</i>			
Pourcentage de contributions gérées au moyen de la base de données exhaustive	0	100	s.o.
Résultat attendu 3: Réorganisation fonctionnelle			
<i>Effet direct escompté: Nouvelle méthode de travail (en collaboration)</i>			
Nombre d'équipes interdépartementales constituées (cible: trois équipes – coordination stratégique, gestion des opérations et opérations innovantes) dans le cadre d'un plan de gestion du changement cohérent	0	3	s.o.

TABLEAU A.III.9: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Résultat attendu 4: Propositions de financement de l'action climatique et projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices, prêts à l'emploi			
<i>Effet direct escompté: Le PAM est prêt à mobiliser rapidement les partenaires-ressources en ce qui concerne le climat et les solutions de financement novatrices, avec des propositions claires à forte valeur ajoutée – (cibles concrètes, dissociées les unes des autres)</i>			
Nombre de propositions – soigneusement évaluées au préalable – d'activité liée au climat aux niveaux des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège en préparation	0	10	2024: 10
Nombre des nouveaux accords de financement selon des modalités novatrices signés (conversion de créances, financements mixtes, garanties liées à la sécurité alimentaire)	2022: 1 2023: 2	4	s/o 5
Nombre de nouveaux dispositifs de financement novateurs mis en place (fonds d'aide à la transformation pour changer la vie, dispositifs de cofinancement, 1 000 premiers jours)	2022: 1 2023: 0	2	2
Nombre de nouveaux éléments de ressources financières mobilisés grâce à des modalités novatrices en 2024-2025 (100 millions de dollars)	2022/23: 27	35	65

Initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation des processus institutionnels (21,0 millions de dollars)

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE | NOTE CONCEPTUELLE

Résumé			
Unité chef de file	Bureau de la Directrice exécutive (OED)	Pour approbation par le Conseil (Budget 2024/2025)	21,0 millions de dollars (12,4 millions de dollars / 8,6 millions de dollars)
Entités participantes	Unités fonctionnelles compétentes (Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des services de gestion) Équipes d'appui (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Département de la culture organisationnelle, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, Division de la planification et de la performance institutionnelles, Division des technologies et Division de la gestion des risques)	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Deux ans (2024-2025)
Harmonisation avec les priorités institutionnelles en matière de gestion		Lien avec les résultats de gestion ²⁷	
Optimiser l'efficacité et l'application du principe de responsabilité et accorder la priorité à l'innovation (100%)		Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence (24%) Résultat de gestion 2: Gestion du personnel (24%) Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (32%) Résultat de gestion 7: Mise à profit des innovations (20%)	

Vue d'ensemble

66. L'initiative relative à l'optimisation des processus institutionnels vise à améliorer l'efficacité et l'efficacité en mettant à profit des gains d'efficacité d'ensemble grâce à l'intégration, à l'automatisation et à la rationalisation des processus mobilisés pour l'exécution des activités.
67. L'initiative se traduira également par le renforcement des contrôles et la réduction des risques grâce à la normalisation, à l'automatisation et à l'intégration accrues des processus institutionnels.
68. Une étude de faisabilité a été achevée au premier trimestre de 2023, qui visait à constituer une première sélection d'axes porteurs potentiels. Trois d'entre eux ont été considérés comme des priorités:
 1. Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout

²⁷ Les priorités et résultats de gestion de portée institutionnelle cités correspondent à ceux qui étaient inscrits au 20 juillet 2023, pour chaque division, dans le tableau de bord Targetik.

2. Solution mondiale d'organisation des voyages
3. Numérisation de la gestion des services mondiaux.

Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout

69. Ce projet vise à accélérer la procédure d'achat en mettant des informations plus précises à la disposition de ceux qui en ont la charge et grâce à la numérisation et à la rationalisation des processus. En dépit de l'accroissement régulier de la valeur, du volume et de la complexité des achats du PAM, celui-ci n'a que peu investi dans la numérisation des fonctions qui y sont associées. Les diverses étapes de la procédure d'achat prennent beaucoup de temps et l'accomplissement de chacune des tâches requises exige de multiples interventions manuelles. À l'heure actuelle, la procédure classique est effectuée sur la base d'un document qui doit franchir plusieurs étapes, depuis le demandeur jusqu'à l'instance d'approbation, par courriel, ce qui se traduit par l'envoi de nombreux messages de suivi. En conséquence, le personnel s'occupe davantage des diverses phases de la transaction que des enjeux de nature stratégique, et le temps consacré en interne aux achats est de plus en plus important, ce qui contribue à l'allongement des délais de livraison aux bureaux de pays. Le dispositif numérique proposé vise à rationaliser et à automatiser les diverses étapes en question, afin de libérer le personnel pour qu'il se consacre à des activités de nature plus stratégique, comme les études de marché, la planification et la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies à des fins d'économies d'échelle.
70. Il est nécessaire d'investir dans la numérisation des procédures d'achat afin que la planification soit plus efficace et que les décisions soient systématiquement prises sur la base de renseignements factuels; grâce à l'utilisation de données issues de l'analyse des marchés et des processus, on économisera du temps et la qualité des achats réalisés s'en trouvera améliorée. La plateforme de gestion des diverses étapes de la procédure d'achat exploitera les technologies existantes pour automatiser les processus, analyser des données et recueillir des informations sur les marchés, ainsi que l'intelligence artificielle, ce qui rendra possible la rationalisation des processus, le renforcement des capacités de prise de décisions, un meilleur respect des procédures établies et des gains d'efficacité.
71. Grâce à l'analyse de données et au recueil d'informations relatives aux marchés, le PAM sera en mesure d'opérer de meilleurs choix en matière de planification des achats et de sources d'approvisionnement, ce qui lui permettra de réaliser des économies. En outre, la plateforme numérisée de gestion de toutes les étapes des achats sera automatisée, ce qui réduira le nombre d'interventions manuelles et stimulera la productivité du personnel. On mettra à profit l'intelligence artificielle pour repérer les risques potentiels et les gérer afin de renforcer l'efficacité de la procédure d'ensemble.
72. Le PAM pourra coordonner ses activités d'approvisionnement à l'échelle mondiale et collaborer avec d'autres entités des Nations Unies – plutôt que de rechercher, de manière fragmentée, des sources d'approvisionnement au niveau de chaque bureau de pays – grâce à une meilleure visibilité de l'ensemble des opérations d'achat au moyen d'un système numérique unique, intégré au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Cette approche cohésive réduira les doublons, renforcera l'efficacité de la procédure d'achat et optimisera l'utilisation des fonds.

Solution mondiale d'organisation des voyages

73. Il est prévu de revoir les procédures actuellement utilisées pour l'organisation des voyages – compte tenu des tendances actuelles du marché – en intégrant les systèmes existants, en rationalisant et en simplifiant les politiques institutionnelles relatives aux voyages et en mettant à profit les technologies numériques pour perfectionner les compétences des employés et alléger le fardeau administratif en lien avec les voyages.

Numérisation de la gestion des services mondiaux

74. Par numérisation de la gestion des services mondiaux, on entend la mise en place d'un guichet unique pour répondre à certaines demandes intéressant les services de gestion, dans des domaines tels que la gestion des installations, l'hébergement et la mobilité, grâce à l'utilisation de technologies de pointe. Ce dispositif améliorera l'accessibilité, l'expérience vécue par les utilisateurs et la qualité des services d'appui de première intention, tout en réduisant le temps consacré à l'exécution des services en question et en facilitant le respect des règles. Il pourra être transposé à plus grande échelle, qu'il s'agisse du volume de travail accompli ou de la palette de services fournis.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.10: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU (2024-2025) (en millions de dollars)			
Résultat attendu	2024	2025	Total
1 Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout	9,9	8,6	18,5
2 Solution mondiale d'organisation des voyages	1,1	-	1,1
3 Gestion des services mondiaux	0,5	-	0,5
4 Activités d'appui à la mise en œuvre	0,9	-	0,9
Total	12,4	8,6	21,0

1. Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout

75. *Résultat attendu 1.1:* Mise en place des moyens voulus en matière de recueil de données et d'analyse. Le personnel du PAM qui participe aux diverses phases de la procédure d'achat (demande, achat, évaluation et approbation) dispose d'informations précises, sur la base de données issues d'analyses, ce qui facilite la planification, permet de donner effet aux décisions et améliore la performance en matière d'achats.
76. *Résultat attendu 1.2:* Mise en place des moyens voulus en matière de relations avec les utilisateurs. Tous les employés du PAM qui ont recours aux services d'achat contribuent à l'élaboration de règles et de procédures en la matière, en faisant connaître leurs besoins et les possibilités de perfectionnement.
77. *Résultat attendu 1.3:* Mise en place des moyens voulus en matière de productivité des employés. Le personnel du PAM qui prend part aux processus liés aux achats a accès à des fonctionnalités numériques, peut perfectionner ses compétences – pour l'exécution de ses fonctions, mais aussi en lien avec les processus dont il a la responsabilité – et il a accès à des informations qui lui permettent de renforcer sa productivité et de contribuer à faire mieux connaître les marchés et à stimuler la créativité.
78. *Résultat attendu 1.4:* Optimisation effective de la prestation des services. Mise en place d'une plateforme numérique constituant un "guichet unique" et automatisé, qui guide les utilisateurs et améliore l'expérience des achats en ligne (au moyen de simples "clics" et de recommandations personnalisées), et qui rend aisé de passer une commande et d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

79. *Résultat attendu 1.5*: Instauration de la gestion selon une approche écosystémique. Les activités et stratégies d'achat sur les marchés mondiaux sont gérées globalement, cependant que les catégories d'achats essentiels effectués sur les marchés locaux sont coordonnées de manière à réaliser des économies d'échelle, à gérer les risques et à assurer une prestation de services normalisée.

2. Solution mondiale d'organisation des voyages

80. *Résultat attendu 2*: Répertoire de tous les maillons de la chaîne des services liés aux voyages et recherche des possibilités offertes d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du PAM en la matière (s'agissant notamment du contrôle des risques et du respect des règles) et amélioration du traitement des demandes en situation d'urgence. Les principaux domaines d'action sont les suivants:

- i) Décrire précisément l'expérience passée en matière d'organisation des voyages et déterminer quelles catégories de processus devraient être regroupées (centralisation ou décentralisation), rationalisées ou intégrées à d'autres champs d'activité (ressources humaines, bien-être/services médicaux, sécurité, protocole, plateforme de réservation des Nations Unies, finances, sécurité et santé au travail).
- ii) Passer en revue les politiques relatives aux voyages existantes, en quête de gains d'efficacité et d'une amélioration des services fournis aux voyageurs.
- iii) Passer en revue les rôles et responsabilités associés aux activités intéressant les voyages, en tenant compte des possibilités d'amélioration recensées.
- iv) Définir un plan par étapes pour l'amélioration du dispositif existant et passer en revue les divers systèmes utilisés pour l'organisation des voyages, avec pour objectif la formulation d'une demande de proposition à l'intention d'une société de gestion de voyages, en vue de l'intégration future du dispositif.
 - En fonction de la société qui aura été choisie, la plateforme d'organisation des voyages du PAM sera intégrée à cette société et éventuellement à d'autres systèmes pertinents pour le PAM (par exemple WINGS, WeTravel ou la plateforme de réservation centralisée des Nations Unies).

3. Numérisation de la gestion des services mondiaux

81. *Résultat attendu 3*: Transformation et simplification de l'expérience des utilisateurs grâce à des technologies novatrices (comme le traitement automatique des langues naturelles, les robots et l'intelligence artificielle) pour aboutir à la mise en place d'un guichet unique automatisé (appui de premier niveau) pour les services de gestion. Cela inclura la constitution d'un index et la normalisation de la documentation existante, des conversations et des données recueillies, pour enrichir l'intelligence artificielle.

4. Activités d'appui à la mise en œuvre

82. *Résultat attendu 4*: Appui à la mise en œuvre, notamment grâce à une coordination d'ensemble (Bureau de la Directrice exécutive), à la gestion des projets (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances), à la mesure de la performance et des succès enregistrés (Division de la planification et de la performance institutionnelles), à la gestion du changement (Département de la culture organisationnelle), à la communication (Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing) et à la gestion des risques (Division de la gestion des risques).

TABLEAU A.III.11: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS (2024)

Département/Unité	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement	2,2	7,7	9,9	13,0
Division des services de gestion	0,6	1	1,6	7,0
Divisions apportant un appui (Bureau de la Directrice exécutive, Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Division de la planification et de la performance institutionnelles, Département de la culture organisationnelle, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, Division de la gestion des risques)	0,4	0,5	0,9	3,5
Total	3,2	9,2	12,4	23,5

* 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 *du personnel* des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Plan d'exécution

83. L'initiative relative à l'optimisation des processus institutionnels sera coordonnée par une équipe de secrétariat restreinte et par une structure de gouvernance dotée d'un comité directeur, de manière à garantir une approche systématique et cohérente à l'échelle institutionnelle. Les activités menées seront conduites par la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et la Division des services de gestion, afin que les responsabilités institutionnelles relatives à l'obtention des résultats attendus soient clairement définies.
84. L'initiative reposera sur la collaboration au moyen de ressources intersectorielles, couvrant plusieurs unités fonctionnelles "d'appui", regroupant les domaines de compétence suivants:
- Mesure de la performance et des succès obtenus (Division de la planification et de la performance institutionnelles)
 - Gestion des risques (Division de la gestion des risques)
 - Gestion du changement (Département de la culture organisationnelle)
 - Communication (Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing)
 - Gestion des connaissances (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances)
 - Conception de l'architecture technique des dispositifs d'ensemble (Division des technologies)
85. L'initiative continuera d'être menée en collaboration étroite avec les bureaux de pays, principaux bénéficiaires des changements. Les bureaux régionaux et certains bureaux de pays continueront à participer aux délibérations des organes de gouvernance.

86. Au cours des quatre derniers mois de 2023, le secrétariat, appuyé par l'unité chargée de l'innovation et du changement en matière de procédures opératoires de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, œuvrera de concert avec les services compétents pour mettre la dernière touche à une analyse coûts-avantages et aux plans d'exécution.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.12: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Résultat attendu 1: Achats			
<i>Effets directs escomptés: Amélioration de la planification, de l'efficacité et du confort des utilisateurs, et recueil d'informations précises aux fins de l'amélioration du respect des règles et de la gestion des risques</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
1.1: Les bureaux du PAM ont accès aux données issues des cinq principales catégories d'analyse relative aux achats (gestion des dépenses, réduction des dépenses, champ d'application des contrats, classification des fournisseurs, dépenses par catégories d'opération)	10%	50%	100%
1.2: Pourcentage des dépenses consacrées aux achats par le PAM pour lesquelles les services chargés des achats à l'échelle mondiale possèdent une vue d'ensemble du processus de passation de marchés (grâce aux données issues de l'analyse des risques et de la conformité à l'échelle mondiale)	25%	60%	100%
1.3: Pourcentage d'économies réalisées grâce à une meilleure visibilité des postes de dépense ainsi qu'à l'amélioration de l'accès aux renseignements relatifs aux marchés et des procédures d'intégration des fournisseurs	s.o.	0,5%	Entre 1,5% et 2,5% de l'ensemble des dépenses consacrées aux achats
1.4: Pourcentage de l'ensemble des dépenses consacrées par le PAM aux achats engagées par des unités administratives (plutôt que par les services spécifiquement chargés des achats) grâce à un nouveau système de libre-service en ligne convivial	25% (valeurs actuellement enregistrées pour les micro-achats)	40%	65%
1.5: Pourcentage des catégories ²⁸ d'achats génériques qui sont gérées de manière centralisée	14%	60%	80% (devrait atteindre 100% après 2026)

²⁸ Les "catégories d'achats génériques" regroupent des ensembles similaires de biens et services auxquels sont associés des besoins communs en matière d'achat à l'échelle du PAM, et pour lesquels les marchés d'approvisionnement sont de dimension mondiale ou régionale.

TABLEAU A.III.12: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU

Résultat attendu 2: Solution mondiale d'organisation des voyages			
<i>Effets directs escomptés: Services plus pratiques à utiliser par les voyageurs; amélioration du respect des règles et du suivi des risques et données plus précises disponibles, d'où une supervision et une capacité d'intervention en cas d'urgence renforcées; rapprochement plus rapide des comptes des diverses agences de voyages de telle sorte que les fournisseurs soient payés promptement et dans le respect des échéanciers contractuels</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Élaboration de la prochaine stratégie du PAM relative aux voyages (2024-2028)	s.o.	100%	s.o.
Nombre de politiques relatives aux voyages qui ont été révisées et précisées	s.o.	7	s.o.
Diffusion d'un appel à propositions dans le but de sélectionner une nouvelle société de gestion des voyages	s.o.	100%	s.o.
Résultat attendu 3: Numérisation de la gestion des services mondiaux			
<i>Effets directs escomptés: Amélioration de la supervision et du suivi des activités, d'où une meilleure application du principe de responsabilité; amélioration de la qualité des services fournis aux clients et accroissement du temps susceptible d'être consacré à cette activité; réduction du nombre des problèmes éventuels liés au non-respect des règles; possibilités considérables offertes de transposition à plus grande échelle d'un service, d'une division et d'une entité des Nations Unies à d'autres; innovation dans la prestation de services à la poursuite de l'excellence</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Nombre de services sélectionnés dans lesquels la numérisation de l'appui aux services de gestion est expérimentée	s.o.	1	3
Résultat attendu 4: Activités d'appui à la mise en œuvre			
<i>Effet direct escompté: Mise en œuvre coordonnée et appuyée par les services compétents de manière efficace</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Mise en œuvre coordonnée – définition de jalons, recensement des situations d'interdépendance, mobilisation des échelons supérieurs aux fins du règlement des problèmes	-	Pleinement atteint	Pleinement atteint
Cadre de résultats défini et utilisé pour mesurer l'incidence des solutions apportées	-	Cadre défini	Pleinement atteint

Initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation et à la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (3,0 millions de dollars)

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE | NOTE CONCEPTUELLE

Résumé			
Unité chef de file	Bureau de la Directrice exécutive	Pour approbation par le Conseil <i>(budget 2024)</i>	3 millions de dollars <i>(3,0 millions de dollars)</i>
Unités participantes	Unités fonctionnelles référentes et équipes d'appui pour ce qui relève de l'initiative interne d'importance primordiale dans les divisions suivantes: Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Département de la culture organisationnelle, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, Division de la planification et de la performance institutionnelles et Division de la gestion des risques	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Dernière année d'une initiative pluriannuelle (2023-2024)
Harmonisation avec les priorités institutionnelles en matière de gestion		Lien avec les résultats de gestion ²⁹	
Renforcement des capacités d'intervention d'urgence (48%) Optimisation de l'efficacité et de l'application du principe de responsabilité, et priorité accordée à l'innovation (52%)		Résultat de gestion 5: Données probantes et apprentissage (96%) Résultat de gestion 7: Mise à profit de l'innovation (4%)	

Vue d'ensemble

87. L'initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation et à la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS) a pour but d'accompagner la réorganisation organisationnelle, en instaurant une ligne hiérarchique unique et claire, l'objectif étant d'apporter un appui efficace aux bureaux de pays lors de l'élaboration et de l'exécution des PSP. L'accroissement de la portée, de la taille, de la complexité et de la durée des programmes du PAM, à laquelle s'ajoute une concurrence accrue pour les ressources financières, exige une simplification des modalités d'appui destinées aux bureaux de pays. Cette initiative est pleinement conforme aux priorités définies par la Direction exécutive, en particulier l'amélioration de la culture organisationnelle, l'établissement d'une chaîne de responsabilité claire et le souci constant de la transparence.
88. Outre l'objectif consistant à déterminer des modalités plus simples pour que les bureaux de pays puissent accéder à un appui et à des services fonctionnels efficaces de manière directe, l'initiative prévoit la mise en place d'équipes mondiales d'appui en contact direct avec les bureaux de pays. Elle aura pour effet de renforcer les activités menées par les bureaux de pays dans le cadre des programmes et de réduire la charge administrative en proposant une plateforme d'appui unique.

²⁹ Les priorités et résultats de gestion de portée institutionnelle cités correspondent à ceux qui étaient inscrits au 20 juillet 2023, pour chaque division, dans le tableau de bord Targetik.

Effets directs escomptés et avantages clés pour les opérations de terrain

89. Globalement, les effets directs attendus de l'initiative COSMOS sont les suivants:

- Davantage de clarté au sujet de la mise en jeu des responsabilités, ce qui devrait se traduire par un appui plus efficace (et plus efficient) aux bureaux de pays;
- Appui efficace apporté en temps opportun et directement par les équipes mondiales d'appui, conformément aux besoins définis dans les PSP;
- Amélioration de la communication bilatérale entre les bureaux de pays et le Siège du PAM;
- Planification plus précise pour un meilleur respect de l'obligation redditionnelle à l'échelle institutionnelle;
- Flexibilité sur le plan fonctionnel pour un meilleur ajustement aux besoins des bureaux régionaux et des bureaux de pays, en évolution constante, l'excellence étant toujours garantie grâce à un vivier d'experts spécialisés, ce qui permet de combiner des approches mondiales, régionales et locales;
- Possibilité offerte d'affiner la planification grâce à une supervision et à une gestion des risques renforcées, ainsi qu'à une analyse de la performance aux ramifications concrètes.

Contexte

90. Le PAM investit et progresse sur une base continue s'agissant de l'amélioration de l'appui fonctionnel apporté aux bureaux de pays. Les initiatives menées et les investissements consentis précédemment peuvent être résumés comme suit:

- **Examen des fonctions 1.0:** Entre 2019 et 2021, Ernst & Young a réalisé un examen des fonctions qui visait à clarifier les rôles et responsabilités respectifs du Siège et des bureaux régionaux. Les principaux résultats attendus étaient les suivants: recensement des attributions associées aux fonctions exercées au Siège et dans les bureaux régionaux; liste des chevauchements de fonctions, horizontaux et verticaux. Le Groupe de direction a confirmé que les attributions serviraient de base de référence pour des délibérations plus approfondies; quant aux chevauchements recensés, ils ont éclairé l'opération de budgétisation stratégique ascendante.
- **Examen des fonctions 2.0:** En 2022, le PAM a engagé le Boston Consulting Group, pour qu'il procède à un nouvel examen des fonctions, à l'issue duquel seraient formulées des recommandations applicables concrètement en vue de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience.
- **Initiative COSMOS (2022):** Un secrétariat restreint a été constitué avec pour mission de procéder à l'examen des modèles d'appui potentiels susceptibles non seulement d'améliorer l'appui apporté aux bureaux de pays, mais aussi de clarifier la chaîne hiérarchique. En 2022, on a alloué quelque 0,39 million de dollars à des consultations internes au sujet du modèle d'équipe mondiale d'appui, en prenant pour base les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience au PAM (auxquelles ont pris part le secrétariat, les unités fonctionnelles pilotes et les équipes d'appui).
- **Projet d'optimisation du modèle d'appui mené par le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale (2021-2022):** Projet d'optimisation et de transformation entrepris par le Bureau régional, au Caire.

91. Sur la base des constatations et des résultats issus de ces initiatives, ainsi que des pratiques optimales répertoriées à l'échelle institutionnelle, les équipes mondiales d'appui ont lancé des projets pilotes en 2023 pour examiner et mettre à l'épreuve le modèle d'équipe mondiale d'appui dans la région du Caire. Les ressources financières provenaient de l'initiative interne d'importance primordiale COSMOS. Celle-ci englobe aussi la coordination des aspects liés à l'harmonisation structurelle afin de garantir cohérence et uniformité à l'échelle du PAM.

Transposition à une plus grande échelle en 2024

92. En admettant que les résultats de l'évaluation pilote entreprise en octobre 2023 soient positifs, il est prévu de transposer à une plus grande échelle le modèle d'équipe mondiale d'appui de l'initiative COSMOS pour inclure des fonctions additionnelles dans au moins deux régions. Globalement, le budget de 3 millions de dollars alloué à cette initiative interne d'importance primordiale sera utilisé aux fins suivantes:
- Mise en place sur le plan fonctionnel des équipes mondiales d'appui: transposition à une plus grande échelle et mise en œuvre du modèle d'équipe mondiale d'appui par les trois unités fonctionnelles expérimentales, et élaboration et exécution par trois unités fonctionnelles supplémentaires;
 - Adaptation structurelle au niveau régional: dernières étapes de la mise au point du modèle et mise en place dans deux ou trois bureaux régionaux;
 - Appui à la gouvernance, solutions cohérentes et coordination de l'exécution.
93. Les ressources financières allouées à l'initiative interne d'importance primordiale doivent servir de financement de base pour l'obtention des résultats attendus. On part du principe que les unités fonctionnelles, les régions et les divisions responsables à l'échelle institutionnelle considéreront que la réaffectation de certaines ressources, pour garantir des gains d'efficacité, représentera une valeur ajoutée.
94. La transposition à une plus grande échelle du modèle d'équipe mondiale d'appui se fera selon la même approche que celle qui a été retenue pour l'expérimentation. Les unités fonctionnelles conserveront la responsabilité de la transposition à une plus grande échelle, épaulées par les bureaux compétents et les unités fonctionnelles d'appui.
95. Le secrétariat restreint continuera de coordonner et d'appuyer la structure de gouvernance établie, y compris le comité directeur. Il continuera de tirer parti des ressources intersectorielles pertinentes, c'est-à-dire les unités fonctionnelles d'appui, et l'accent sera mis sur les domaines de compétence suivants:
- Mesure de la performance et des succès enregistrés (Division de la planification et de la performance institutionnelles)
 - Gestion des risques (Division de la gestion des risques)
 - Gestion du changement (Département de la culture organisationnelle)
 - Communication (Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing)
 - Gestion des connaissances (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances)

96. Conformément aux priorités arrêtées par la Direction exécutive et au principe fondateur de la restructuration organisationnelle aux fins de la définition claire des contenus, des règles de prise en main et de la chaîne hiérarchique, établis pour les unités fonctionnelles participantes, l'approche retenue pour l'expérimentation comme pour la mise en place consiste à donner aux unités fonctionnelles et aux divisions chargées de l'appui les moyens de conduire leurs activités respectives, dans leur domaine de compétence propre, sur la base d'un dispositif d'obligation redditionnelle unique. Les unités fonctionnelles dirigeront la dernière étape de l'élaboration, la planification et la mise en place de leurs équipes mondiales d'appui respectives. Les unités d'appui apporteront une aide, dans leurs domaines de compétences propres, au titre des stratégies, des cadres et des orientations définis par les unités fonctionnelles participantes. Cette approche sera la garantie que l'initiative est menée de façon rationnelle et durable, puisque les unités fonctionnelles compétentes pour chaque domaine d'action disposeront des capacités voulues et auront la maîtrise de la mise en œuvre, et puisque le financement de base ne servira à financer que les étapes de la conception initiale et de la mise en place.

Progrès accomplis à ce jour

97. Le modèle d'équipe mondiale d'appui de l'initiative COSMOS a été initialement mis à l'essai au sein du Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale dans trois premiers domaines fonctionnels – transferts de type monétaire, technologie et chaîne d'approvisionnement. Une évaluation à mi-parcours du projet pilote a été menée en juillet 2023 et l'on relève des résultats préliminaires positifs, en particulier pour ce qui concerne le rôle joué par la structure d'appui simplifiée et l'articulation claire des responsabilités au sein du modèle. Il est attendu que l'initiative COSMOS génère des effets positifs d'ici à la fin du projet pilote. Un examen final du projet pilote sera conduit au quatrième trimestre 2023 pour qu'une décision éclairée puisse être prise quant à la poursuite du modèle COSMOS.

Résultats attendus

Résultat attendu	2024
1. Mise en place des équipes mondiales d'appui	0,9
2. Harmonisation structurelle des bureaux régionaux avec les équipes mondiales d'appui	0,8
3. Mesure de la performance et des succès enregistrés	0,1
4. Gestion du changement et communication	0,9
5. Gouvernance, cohérence des dispositifs et coordination de la mise en œuvre (secrétariat)	0,3
Total	3,0

RÉSULTAT ATTENDU 1: Mise en place des équipes mondiales d'appui

1.1. Unités fonctionnelles pilotes actuelles

98. Les résultats attendus pour chacune des trois unités fonctionnelles pilotes (relevant de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, de la Division des technologies et de la Division des transferts de type monétaire) sont les suivants:

- **Ajustement du modèle expérimenté:** Dernière touche mise à l'élaboration du modèle grandeur réelle dans les six régions, y compris l'évaluation des moyens et des capacités, le cadre d'organisation des responsabilités et l'alignement organisationnel correspondant à chaque unité fonctionnelle à l'échelle mondiale.
- **État de préparation en vue du passage à la phase opérationnelle:** Actualisation des structures organisationnelles pertinentes, catalogage complet des fonctions d'appui, procédures opératoires normalisées, cibles fixées à l'échelon des services et participation à la dernière étape de la mise au point du modèle applicable à l'ensemble des unités fonctionnelles considérées.
- **Mise en place du modèle:** planification et exécution de l'application aux domaines fonctionnels.

1.2. Fonctions additionnelles

99. Les résultats attendus au titre des trois fonctions additionnelles sont les suivants:

- **Modèle fonctionnel:** conception du modèle en grandeur réelle pour les diverses unités fonctionnelles dans les six régions, y compris l'évaluation des moyens et des capacités et le cadre d'organisation des responsabilités et l'alignement organisationnel correspondant à chaque unité fonctionnelle à l'échelle mondiale.
- **Préparation en vue du passage à la phase opérationnelle:** Mise au point des structures organisationnelles pertinentes, catalogage des fonctions d'appui, procédures opératoires normalisées, définition de cibles à l'échelon des services et participation de la dernière étape de la mise au point du modèle applicable à l'ensemble des unités fonctionnelles considérées.
- **Mise en place du modèle:** planification et exécution de l'application aux domaines fonctionnels.

Gestion des connaissances

100. Les résultats attendus en ce qui concerne la gestion des connaissances sont les suivants:

- Capacités essentielles spécifiquement mobilisées aux fins de la fourniture d'orientations stratégiques et techniques, d'outils et de ressources de base pour l'élaboration et le renforcement de la gestion des connaissances au sein des unités fonctionnelles et des régions, et de l'une à l'autre;
- Collecte, stockage et accessibilité des informations recueillies par les unités fonctionnelles participantes.

101. Le secrétariat continuera d'apporter son appui aux unités fonctionnelles au titre des dernières étapes de l'élaboration du modèle, puis de sa mise en œuvre, et de veiller à ce que sa mise en place dans l'ensemble des unités fonctionnelles se fasse de manière systématique et cohérente.

RÉSULTAT ATTENDU 2: Harmonisation structurelle des bureaux régionaux

102. Chaque bureau régional sera responsable des éléments suivants des résultats attendus (avec l'appui des unités fonctionnelles compétentes et du secrétariat):

- **Évaluation de l'état de préparation:** Déterminer l'état de préparation (adaptation des structures, ressources et capacités) du bureau régional à la mise en place du modèle proposé; déterminer les modifications nécessaires et les besoins en matière d'appui. Apporter un appui à la mise en œuvre sur le plan fonctionnel et l'exécution des plans établis par les unités fonctionnelles d'appui.

- **Examen interne et harmonisation structurelle:** Examiner et adapter la structure organisationnelle interne afin qu'elle favorise la mise en place des équipes mondiales d'appui et pour rendre possible l'évolution de la chaîne hiérarchique correspondant aux fonctions, de l'échelon régional vers le niveau mondial.
 - **Mise en place au niveau régional:** Appuyer les plans de passage à la phase opérationnelle des unités fonctionnelles et des unités d'appui, notamment grâce à l'élaboration de données de référence détaillées faisant état de l'appui actuellement fourni, d'une recension des processus et obligations redditionnelles clés futurs, et de la réalisation d'une analyse des besoins des bureaux de pays en matière d'appui.
103. Le secrétariat coordonnera les interactions, puis la mise en œuvre, en dernier ressort, avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Il veillera à ce que les modifications apportées aient pour objectif principal de donner aux bureaux de pays les moyens de mieux répondre aux besoins opérationnels.

RÉSULTAT ATTENDU 3: Mesure de la performance et des succès enregistrés

104. La Division de la planification et de la performance institutionnelles a établi un cadre de résultats et continuera de mesurer la performance et les succès enregistrés en collectant des données quantitatives (par exemple au moyen d'enquêtes) et qualitatives auprès des parties prenantes de différents niveaux au sein des unités fonctionnelles, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

RÉSULTAT ATTENDU 4: Gestion du changement et communication

Gestion du changement

105. Le Département de la culture organisationnelle continuera de mettre ses compétences de pointe à l'appui de l'intégration des nouveaux modèles opérationnels au niveau institutionnel, en collaboration avec les unités fonctionnelles, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Des orientations de haut niveau seront fournies aux unités fonctionnelles, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays quant aux aspects techniques (par exemple, l'élaboration de politiques) et stratégiques de la restructuration.

Communication

106. La Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing continuera de mener des activités efficaces de communication et de mobilisation des parties prenantes pour préparer les employés à s'approprier les changements, en leur apportant un appui à ce titre. On adoptera une démarche mobilisant plusieurs niveaux, en affinant sur une base continue la stratégie et les plans en matière de communication, et en élaborant des produits de communication et des activités connexes.

RÉSULTAT ATTENDU 5: Gouvernance, cohérence des dispositifs et coordination de la mise en œuvre (secrétariat)

Appui au secrétariat

107. Un secrétariat a été constitué, qui est chargé d'assurer la supervision et la coordination au niveau institutionnel et de veiller à la cohérence à tous les niveaux de la mise en œuvre de l'initiative interne, les résultats attendus étant les suivants:
- **Gouvernance:** Appuyer une structure de gouvernance d'ensemble, qui fournit des orientations et règle les problèmes.
 - **Harmonisation des initiatives:** Veiller à la cohérence et à la concordance au niveau institutionnel des dispositifs mis en place au niveau des fonctions et à l'échelle régionale, avec pour objectif de faire converger le PAM vers une application du principe de responsabilité selon des modalités unifiées.

- **Facilitation et orientations:** Faciliter la coordination et la planification et fournir des orientations de haut niveau aux unités fonctionnelles chargées de la mise en œuvre et aux bureaux régionaux.
- **Coordination avec les initiatives en cours:** Veiller à la coordination et à l'harmonisation des activités liées à la mise en place du modèle d'équipe mondiale d'appui avec les autres initiatives institutionnelles et fonctionnelles en cours, par exemple la réforme du système des Nations Unies pour le développement et la solution mondiale de paiement.

Département/Unité	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Unités fonctionnelles (Division des technologies, Division des transferts de type monétaire, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement)	0,7	0,2	0,9	4,0
Bureaux régionaux	0,7	0,1	0,8	3,3
Unités fonctionnelles d'appui et de coordination (secrétariat)	0,8	0,5	1,3	7
Total	2,2	0,8	3,0	14,3

* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des employés, y compris des consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne *du personnel* des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Indicateurs de performance clés

Résultat attendu 1: Mise en place des équipes mondiales d'appui			
<i>Effet direct escompté: Mise en service de modèles d'appui qui améliorent le soutien fourni aux bureaux de pays et clarifient les modalités de l'obligation redditionnelle</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2023)*	Valeur cible (2024)
Transposition à une plus grande échelle du modèle, dernière touche apportée à la conception et achèvement des activités relatives à l'état de préparation en vue de la mise en place (pour les unités fonctionnelles pilotes)	0	s.o.	3
Élaboration initiale du modèle d'équipes mondiales d'appui et achèvement des activités relatives à l'état de préparation à la mise en place (pour les nouvelles unités fonctionnelles)	0	s.o.	3
Nombre d'unités fonctionnelles dotées d'un plan de mise en place des équipes mondiales d'appui	0 ³⁰	s.o.	6

³⁰ Le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale expérimente un plan d'exécution et n'est donc pas pris en compte dans la valeur de référence, car le plan en question devra être affiné avant que le modèle soit effectivement mis en place.

TABLEAU A.III.15: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Élaboration de directives et constitution d'une base de connaissances à l'appui de la mise en place à plus grande échelle (secrétariat)	-	s.o.	Pleinement atteint
Résultat attendu 2: Harmonisation structurelle des bureaux régionaux avec les équipes mondiales d'appui			
<i>Effet direct escompté: Transfert des modalités d'obligation redditionnelle des unités fonctionnelles de l'échelon régional au niveau mondial, facilité par la mise en place du modèle d'équipe mondiale d'appui</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2023)*	Valeur cible (2024)
Nombre de bureaux régionaux (équipe de direction) ayant reçu les informations nécessaires et qui sont préparés pour cette transition (secrétariat)	1	s.o.	3
Nombre de bureaux régionaux dotés d'un plan de mise en place des équipes mondiales d'appui (y compris l'évaluation de l'état de préparation)	0 ³¹	s.o.	3
Pourcentage de bureaux de pays dans chaque région qui sont prêts à rendre opérationnel le modèle d'équipe mondiale d'appui	0% ³²	s.o.	100%
Résultat attendu 3: Mesure de la performance et des succès enregistrés			
<i>Effet direct escompté: Entrée en application sans faille dans l'ensemble des unités fonctionnelles et des régions, la communication d'informations et la supervision s'effectuant de manière transparente</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2023)*	Valeur cible (2024)
Cadre de résultats actualisé	-	s.o.	Pleinement atteint
Suivi et communication d'informations continue au sujet des indicateurs de performance clés correspondants	-	s.o.	Pleinement atteint
Résultat attendu 4: Gestion du changement et communication			
<i>Effets directs escomptés: Orientations efficaces fournies aux unités fonctionnelles et aux régions participantes, et messages clairs adressés aux parties prenantes, pour qu'elles soient bien informées des changements et des échéanciers</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2023)*	Valeur cible (2024)
Orientations et outils de haut niveau portant sur la gestion des changements essentiels élaborés et mis à disposition des régions et unités fonctionnelles participantes	-	s.o.	Pleinement atteint
Supports de communication de référence essentiels élaborés et mis à disposition des régions et unités fonctionnelles participantes	-	s.o.	Pleinement atteint

³¹ Le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale expérimente un plan d'exécution et n'est donc pas pris en compte dans la valeur de référence, car le plan en question devra être affiné avant que le modèle soit effectivement mis en place.

³² Tous les bureaux de pays relevant du Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale ont reçu des informations au sujet de l'expérimentation; des séances d'information supplémentaires seront requises pour que le modèle puisse être mis en place, et pour que de nouvelles unités fonctionnelles puissent y être ajoutées.

TABLEAU A.III.15: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU

Résultat attendu 5: Gouvernance, cohérence des dispositifs et coordination de la mise en œuvre (secrétariat)			
<i>Effet direct escompté: Supervision et coordination efficaces au niveau institutionnel, qui garantissent la cohérence de l'exécution de l'initiative à tous les niveaux</i>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2023)*	Valeur cible (2024)
Gouvernance: Les progrès enregistrés dans la mise en place et les constatations recueillies sur une base continue sont présentés aux hauts responsables régulièrement pour leur permettre de prendre des décisions efficaces	-	s.o.	Pleinement atteint
Plan d'exécution: Plan d'exécution élaboré; suivi des jalons principaux et des résultats attendus et communication d'informations à ce sujet	-	s.o.	Pleinement atteint
Cohérence: Cohérence et harmonisation structurelle (conformément aux principes de l'harmonisation structurelle) respectées lors du passage à la phase opérationnelle au niveau des unités fonctionnelles et des régions; recensement des exemples d'interdépendance; mobilisation des échelons supérieurs aux fins du règlement des problèmes	-	s.o.	Pleinement atteint

* On trouvera la liste des indicateurs de performance clés et des cibles établis en 2023 à [l'annexe V du Plan de gestion du PAM pour 2023-2025](#).

Initiative interne d'importance primordiale relative à la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité

(5,8 millions de dollars)

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE | NOTE CONCEPTUELLE

Résumé			
Division chef de file	Division des services de gestion	Pour approbation par le Conseil <i>(budget 2024)</i>	5,8 millions de dollars <i>(5,8 millions de dollars)</i>
Divisions participantes	Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Division des finances	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Dernière année d'une initiative pluriannuelle (2023-2024)
Harmonisation avec les priorités institutionnelles en matière de gestion		Lien avec les résultats de gestion ³³	
Optimisation de l'efficacité et de l'application du principe de responsabilité, et priorité accordée à l'innovation (100%)		Résultat de gestion 3: Mise en place de partenariats efficaces (100%)	

Vue d'ensemble

108. Le Groupe des innovations institutionnelles des Nations Unies 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 de la politique 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.
109. 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.
110. 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 services administratifs communs.

³³ Les priorités et résultats de gestion de portée institutionnelle cités correspondent à ceux qui étaient inscrits au 20 juillet 2023, pour chaque division, dans le tableau de bord Targetik.

Progrès accomplis à ce jour

111. En 2023, cinq bureaux de pays ont bénéficié d'un appui au titre de la mise en œuvre de plans interorganisations pour établir des locaux partagés. Le PAM a également créé un fonds pour la gestion des installations afin de financer les locaux partagés. Dans le cadre des travaux engagés pour promouvoir les gains d'efficacité via l'adoption par les équipes de pays des Nations Unies de stratégies relatives aux activités d'appui, des ateliers de formation ont été organisés à l'intention des "ambassadeurs techniques" des stratégies au niveau des bureaux de pays; à la fin septembre 2023, des ateliers avaient été conduits dans toutes les régions du PAM.
112. Le PAM emploie des technologies de pointe, grâce à l'adoption de la plateforme ServiceNow/UNAII du Programme des Nations Unies pour le développement, qui lui permet de centraliser en un lieu unique sa fonction liée aux comptes créditeurs. Ce choix a été rendu possible par le lancement du projet concernant la solution mondiale de paiement, mis en œuvre depuis Budapest, en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La mise en place de la plateforme dans cinq pays et une région, qui sera achevée en 2023, permettra d'opérer d'importants gains d'efficacité et d'améliorer la prestation de services au profit des bureaux de pays.
113. En 2023, 102 nouveaux bureaux ont bénéficié de services de mobilité par l'intermédiaire de la plateforme de réservation des Nations Unies, ce qui porte respectivement à 811 et à plus de 0,5 million le nombre total de lieux et de passagers ayant accès à ces services. Six spécialistes du covoiturage ont été implantés et 14 missions de terrain ont été menées pour appuyer l'initiative de covoiturage. Six accords de covoiturage destinés aux équipes chargées de la gestion des opérations ont été signés rien qu'en 2023, ce qui porte à 23 le nombre d'accords conclus, notamment avec la FAO, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, et l'Office des Nations Unies à Nairobi.
114. Depuis la mise en place du parc de véhicules des Nations Unies en 2022, né de la collaboration entre le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, 333 véhicules sont en location et, à la fin septembre, 86 véhicules supplémentaires avaient été demandés. L'objectif fixé pour 2023 a été ajusté, de 250 à 400 véhicules en location, pour répondre à une demande de services supérieure aux prévisions initiales.

Résultats attendus

Résultat attendu	2024
1: Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	2,0
1a. Partage des locaux	0,2
1b. Stratégie relative aux activités d'appui	0,5
1c. Services administratifs communs	0,7
1d. Services mondiaux partagés	0,7
2: Plateforme de réservation des Nations Unies	1,8
3: Solution mondiale de paiement	1,3
4: Fonds alloués par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des activités de développement	0,7
Total	5,8

115. Quatre résultats sont attendus de cette initiative interne d'importance primordiale, qui devraient être obtenus en 2024:

- 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 2024, en offrant des services de covoiturage et de partage de véhicules à l'ensemble de la communauté humanitaire.
- Le **résultat attendu 3**, "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 de l'UNICEF et de la FAO et devrait permettre au PAM de renforcer les contrôles et de dégager des gains d'efficacité non négligeables à partir de 2024.
- Le **résultat attendu 4**, "Fonds alloués par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des activités de développement", procède des détachements en provenance du PAM auprès du Bureau ainsi que des coûts associés à l'appui à la mise en œuvre des initiatives de réforme du système des Nations Unies.

Département	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Département de la gestion	2,2	2,9	5,1	26,1
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	0,6	0,1	0,7	6
Total	2,8	3,0	5,8	32,1

* Il s'agit du nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des employés, y compris des consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne *du personnel* des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Plan d'exécution

116. 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 (échéance: fin 2024);
- gérer la participation des pays, valider les données et fournir un appui sur la plateforme UN INFO;

- 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;
- 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 services administratifs communs des Nations Unies et favoriser les gains d'efficacité en matière de communication des données au niveau des pays;
- appuyer la coordination du développement des services partagés mondiaux et en présenter les différents axes de travail dans des divers forums;
- développer 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;
- assurer le déploiement de flux de traitement des factures et des paiements pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux en faisant appel à une nouvelle solution d'accès aux services clients exploitée à partir de l'emplacement du système mondial de paiement;
- transférer à la solution mondiale de paiement les tâches liées aux comptes créditeurs actuellement effectuées au Siège

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.18: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Résultat attendu 1a: Partage des locaux			
<i>Effets directs escomptés: 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>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
Pourcentage de bureaux de pays du PAM partageant des locaux communs avec d'autres entités des Nations Unies	48	50	50
Pourcentage de bureaux de pays du PAM recevant l'appui demandé	-	100	100
Pourcentage de bureaux de pays bénéficiant d'une formation à la réforme du système des Nations Unies pour le développement	50	100	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	50 ³⁴	50
Résultat attendu 1b: Stratégie relative aux activités d'appui			

³⁴ Cible révisée (initialement: 100 pour cent) en raison de la réduction des ressources à la disposition de l'équipe spéciale des Nations Unies sur les locaux et les services communs.

TABLEAU A.III.18: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU

Indicateur de performance clé			
	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
<i>Effets directs escomptés: Les capacités des bureaux de pays et des bureaux régionaux sont renforcées du fait de l'élargissement de la stratégie relative aux activités d'appui; mise en place d'une nouvelle plateforme d'établissement de rapport à l'échelle des Nations Unies sur la stratégie relative aux activités d'appui (UN INFO) reposant sur une méthode simplifiée; 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>			
Nombre de documents d'orientation et pourcentage d'outils mis au point et ajustés en fonction des nouveaux systèmes de communication d'informations (sur la base des orientations définies en 2023)	0 et 0%	1 et 100%	1 et 100%
Nombre de formations et de webinaires organisés aux niveaux mondial et régional	0 régional	4 régional	6 régional
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	100
Pourcentage de mise en œuvre des services communs gérés par le PAM	30 (au 4 juillet 2022)	50	90
Résultat attendu 1c: Services administratifs communs			
<i>Effets directs escomptés: Des mémorandums d'accord complets et des accords de prestation de services sont conclus; les dossiers de décision sont établis au niveau des pays; les services administratifs sont en place et pleinement opérationnels au Kenya et en République-Unie de Tanzanie</i>			
Indicateur de performance clé			
	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
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	0 pays	6 pays ³⁵	50 pays ¹
Résultat attendu 1d: Services mondiaux partagés			
<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>			
Indicateur de performance clé			
	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
Nombre de services mondiaux partagés transposés à une plus grande échelle et fournis au PAM par des prestataires extérieurs	1	2	5

³⁵ Cible appelée à être révisée après réexamen de la feuille de route par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

TABLEAU A.III.18: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU

Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies			
<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>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
Nombre de missions d'appui au démarrage de dispositifs de covoiturage	4 (par an)	25	33 (par an)
Nombre de bureaux de pays du PAM où des accords de covoiturage ont été signés	15 (cumulé)	25 (cumulé)	35 (cumulé)
Résultat attendu 3: Solution mondiale de paiement			
<i>Effets directs escomptés: 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>			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
Transfert à la solution mondiale de paiement des tâches liées aux comptes créditeurs actuellement effectuées au Siège	Siège	Transfert à hauteur de 50%	Solution pleinement opérationnelle
Nombre de bureaux où la solution mondiale de paiement est mise en œuvre (bureaux de terrain regroupés)	0	6	30

Initiative interne d'importance primordiale relative à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels

(12,8 millions de dollars)

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE | NOTE CONCEPTUELLE

Résumé			
Division chef de file	Division de la planification et de la performance institutionnelles	Pour approbation par le Conseil <i>(budget 2024)</i>	0,0 million de dollars³⁶ <i>(12,8 millions de dollars)</i>
Entités participantes	Division des programmes – action humanitaire et développement, Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Bureau de l'égalité femmes-hommes, Division de la nutrition, Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Bureau de l'évaluation, Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Unité des partenariats avec les ONG, Division des finances, Division des technologies	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Dernière année d'une initiative pluriannuelle (2022-2024)
Harmonisation avec les priorités institutionnelles en matière de gestion		Lien avec les résultats de gestion ³⁷	
Renforcement des capacités en matière d'intervention d'urgence (19%) Optimisation de l'efficacité et de l'application du principe de responsabilité, et priorité accordée à l'innovation (62%) Constitution de partenariats, y compris avec le secteur privé (13%)		Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence (2%) Résultat de gestion 2: Gestion du personnel (5%) Résultat de gestion 3: Mise en place de partenariats efficaces (10%) Résultat de gestion 4: Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim (16%) Résultat de gestion 5: Données probantes et apprentissage (11%) Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (49%) Résultat de gestion 7: Mise à profit des innovations (7%)	

³⁶ L'initiative interne d'importance primordiale ne nécessitera pas de ressources financières supplémentaires car le budget proposé pour 2023 n'a pas été utilisé; il est donc prévu de reporter les soldes inutilisés pour achever la réalisation des objectifs définis pour l'initiative en 2024.

³⁷ Les priorités et résultats de gestion de portée institutionnelle cités correspondent à ceux qui étaient inscrits au 20 juillet 2023, pour chaque division, dans le tableau de bord Targetik.

Vue d'ensemble

117. L'initiative interne d'importance primordiale triennale relative à 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, de moderniser 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.
118. La phase initiale, achevée le 31 décembre 2022, était axée sur les modifications tactiques les plus urgentes à apporter pour répondre aux exigences immédiates liées à la mise en œuvre des PSP et à l'établissement des rapports en 2023 selon les prescriptions du Cadre de résultats institutionnels. À compter de 2023, la phase de changements suivants, plus systématiques, sera axée sur la rationalisation des processus et des systèmes afin que l'on puisse couvrir l'analyse de bout en bout de la chaîne allant des ressources aux résultats et en rendre compte. Cette approche en deux phases permet de se conformer aux nouvelles exigences tout en modernisant l'approche et les systèmes du PAM, ce qui rendra possible la réalisation de ses objectifs actuels et futurs. Les investissements intéressant l'appui aux programmes visent à faire en sorte que les principes et les piliers énoncés dans le Plan stratégique pour 2022-2025 soient de mieux en mieux intégrés dans l'action menée par le PAM, l'accent devant continuer d'être mis sur les priorités transversales, la collecte de fonds thématique, la production de données factuelles, le suivi et la gestion des partenaires coopérants.
119. Les enseignements tirés des évaluations telles que celle de la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays et les prochaines évaluations à mi-parcours du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels guideront la conception de la deuxième phase et la mise en œuvre des changements.
120. En 2024, les soldes inutilisés des crédits approuvés en 2023 seront reportés aux fins de la poursuite de l'amélioration de la planification de la chaîne allant des ressources aux résultats et de l'établissement des rapports; de la coordination de la mise en œuvre du Plan stratégique; de l'achèvement des travaux engagés en 2023 au titre des priorités transversales; du développement des collectes de fonds thématiques; de l'appui aux initiatives essentielles à l'amélioration de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants.

Progrès accomplis à ce jour

121. En 2022, le PAM a pu rapidement mettre à niveau ses systèmes et plateformes institutionnels d'établissement de rapports en vue d'assurer de manière harmonieuse la transition nécessaire pour satisfaire aux exigences énoncées dans le nouveau Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels au 1^{er} janvier 2023. Des progrès ont également été accomplis concernant la centralisation dans un référentiel unique de toutes les valeurs liées à la planification, à la budgétisation et à l'établissement de rapports, à l'appui de l'amélioration de la performance et des rapports destinés aux donateurs.
122. Dans le cadre des efforts consentis pour aider les bureaux de pays à mettre en œuvre le Cadre de résultats institutionnels, le PAM élabore actuellement un modèle qui produira des informations intégrées pour les PSP de troisième génération; des projets pilotes sont actuellement programmés pour tester le modèle. De plus, à la mi-2023, un volet renforcé d'appui aux programmes avait été mis en place pour 19 PSP de deuxième génération pour garantir l'intégration du renforcement des capacités des pays dans les PSP.

123. Plusieurs activités ont été menées pour faciliter l'intégration des priorités transversales dans les opérations du PAM. Parmi ces activités, citons la création d'une équipe d'appui chargée d'aider les bureaux de pays à analyser les risques environnementaux et sociaux et à mettre en œuvre les garanties connexes; l'introduction de trois nouveaux indicateurs sur l'égalité des sexes et l'avancement des femmes; le lancement d'une boîte à outils interopérable de solutions numériques pour une utilisation efficace des mécanismes communautaires de remontée de l'information. En outre, les travaux se poursuivent pour intégrer les données des programmes nutritionnels aux données issues d'autres systèmes.
124. Une approche a été élaborée en vue du renforcement des capacités des bureaux de pays en matière de collecte de fonds thématique et le Siège a commencé à prêter assistance à certains bureaux de pays pour en faciliter la mise en œuvre. Pour appuyer la production de données factuelles, des projets pilotes de gestion innovante des connaissances ont été mis en place, les termes de référence de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique ont été rédigés, et de nouveaux indicateurs ont été testés dans plus de 20 bureaux de pays avant leur inclusion dans le recueil d'indicateurs. Quatre projets pilotes ont été lancés afin de renforcer le suivi des processus du PAM, tandis que la mise au point d'un prototype de système permettant de répertorier, de suivre et de régler les questions nécessitant l'adoption de mesures correctives est en cours. Le renforcement de la gestion des partenaires coopérants par les bureaux de pays suit aussi son cours dans le cadre de la mise en place de Partner Connect – qui permet aujourd'hui aux partenaires d'enregistrer par voie numérique leurs données de distribution en temps quasi réel – dans 14 bureaux de pays.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.19: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU (2024) (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2024
1: Réorganisation des systèmes d'établissement des rapports financiers et des rapports destinés aux donateurs, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes	1,8
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	1,5
3: Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats	3,0
4: Appui aux projets et gestion du changement	1,0
5: Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM	2,9
6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants	2,6
Total	12,8
<i>Moins: soldes inutilisés de 2023 reportés</i>	<i>(12,8)</i>
Crédits demandés pour 2024	-

125. Les **résultats attendus 1 à 3** portent principalement sur l'amélioration des processus et des systèmes utilisés pour établir le nombre total de bénéficiaires "uniques" ayant reçu une assistance et en rendre compte, en augmentant la fréquence des rapports et en veillant à ce que le PAM consigne de manière appropriée ces informations dans la base de données UN INFO. En 2024, les activités destinées à rendre opérationnels les nouveaux processus intégrés de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports sur le terrain seront intensifiées, avec pour objectif le perfectionnement de la gestion des ressources. En outre, le PAM mettra en service un dispositif automatisé de planification et d'utilisation détaillées des ressources.
126. Le **résultat attendu 4** sera obtenu au moyen de la coordination de la gestion des projets entre les principales parties prenantes et rendra possible l'établissement de rapports en temps opportun. En 2024, les activités menées dans cette optique incluront aussi l'appui à la mise en œuvre du plan stratégique de gestion des effectifs chargés des programmes, avec pour objectif de développer et de perfectionner les compétences, conformément au Plan stratégique pour 2022-2025, dans lequel le personnel du PAM est considéré comme un catalyseur.
127. Au titre des **résultats attendus 5 et 6**, les activités engagées en 2023, axées sur la prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM et sur le renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain, de l'application du principe de responsabilité à l'égard des populations touchées ainsi que du contrôle des partenaires coopérants et du soutien qui leur est apporté, seront poursuivies. La portée de ces activités sera élargie en 2024 pour inclure l'appui à la mise en œuvre de la stratégie en matière de protection sociale, sur la base de l'élaboration d'un programme de recherche, de la fourniture d'un appui technique ciblé aux bureaux de pays et du renforcement des données factuelles utilisées pour faire connaître les effets positifs de l'action du PAM sur la protection sociale.

TABLEAU A.III.20: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS (2024)

Département	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Département de la gestion	2	4,6	6,6	16,6
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	2,2	2,9	5,1	20,5
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	0,5	0,6	1,2	4,0
Total	4,7	8,1	12,8	41,1

Indicateurs de performance clés

128. Les indicateurs de performance clés correspondent à ceux qui avaient été retenus dans le Plan de gestion de 2023. Dans certains cas, de nouveaux indicateurs ont été ajoutés. Les cibles qui n'auront pas été atteintes à la fin de 2023 verront leur date d'échéance prolongée ou révisée, et les soldes inutilisés de 2023 seront reportés pour parachever l'exécution des activités prévues dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale.

TABLEAU A.III.21: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
<i>Indicateur de performance clé</i>	<i>Valeur cible (2023)</i>	<i>Valeur cible (2024)</i>
Résultat attendu 1: Réorganisation des systèmes d'établissement des rapports financiers et des rapports destinés aux donateurs, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes		
<i>Effet direct escompté: Réorganisation des systèmes 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 réorganisés sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	100	100
Pourcentage de plans d'ensemble des PSP qui sont conformes aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (<i>résultat de gestion 3</i>)	100 (le cas échéant)	100 (le cas échéant)
Score selon l'indice de la transparence de l'aide de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (Examen quadriennal complet) (<i>résultat de gestion 4</i>)	100	100
Nombre de pays où le PAM utilise le site UN INFO ou y contribue (<i>résultat de gestion 6</i>)	100 (le cas échéant)	100 (le cas échéant)
Nombre de bureaux de pays du PAM où l'expérimentation de l'interopérabilité entre certains systèmes du PAM et UN INFO a été menée à son terme	s.o.	3
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		
<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>		
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	Pleinement atteint	Pleinement atteint
Pourcentage de cadres logiques des PSP et de budgets de portefeuille de pays harmonisés avec le nouveau Plan stratégique, le nouveau Cadre de résultats institutionnels et la nouvelle ligne de visée	100	s.o.
Résultat attendu 3: Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats		
<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 adoptent les nouveaux outils de budgétisation	25	100
Pourcentage de bureaux de pays qui rendent compte des liens entre les ressources et les résultats (y compris le coût par bénéficiaire)	25	100
Pourcentage de bureaux de pays qui publient des points sur la filière d'approvisionnement dans les délais impartis	80	100

TABLEAU A.III.21: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement		
<i>Effet direct escompté: Efficacité de la gestion de projet et de la gestion du changement</i>		
Pourcentage d'axes de travail progressivement achevés	100	s.o.
Pourcentage de PSP réajustés passant à la nouvelle configuration le 1 ^{er} janvier 2023*	100	s.o.
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	s.o.
Nombre d'activités prioritaires en matière de planification stratégique des effectifs exécutées	s.o.	5
Résultat attendu 5: Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM		
<i>Effet direct escompté: Priorités transversales systématiquement prises en compte dans les opérations du PAM</i>		
Pourcentage d'éléments de la structure organisationnelle prévue pour les garanties environnementales et sociales mis en place au Siège et dans les bureaux régionaux	100	100
Nombre d'initiatives essentielles liées à la problématique femmes-hommes révisées	3	s.o.
Nombre d'études factuelles publiées	s.o.	3
Pourcentage de boîtes à outils 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	s.o.
Pourcentage des bureaux de pays exposés à des risques élevés qui répondent aux normes en matière d'identification et de communication de l'analyse des conflits et des risques associés à la prise en compte des conflits, et mise en œuvre de mesures d'atténuation (<i>Nouveau</i>)	s.o.	80
Plan d'action élaboré et mis en œuvre pour la modification progressive des systèmes	100	s.o.
Pourcentage de changements à court terme introduits par la feuille de route effectués au Siège	85	90

TABLEAU A.III.21: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Résultat attendu 6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants		
<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	s.o.
Pourcentage de l'évaluation à mi-parcours du nouveau Plan stratégique attribué par contrat	100	s.o.
Pourcentage de nouveaux indicateurs du Cadre de résultats institutionnels fondés sur une enquête menée auprès des ménages intégrés dans le système Codebook	100	100
Nombre de pays utilisant le logiciel SugarCRM pour le suivi des processus	4 ³⁸	20
Besoins d'apprentissage en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées et de protection recensés	100	s.o.
Pourcentage de pays utilisant les outils numériques institutionnels mis en place par l'Unité de partenariats avec les ONG au titre de divers aspects de la collaboration avec les ONG partenaires	s.o.	85
Nombre de bureaux de pays dotés de PSP ou de PSP provisoires de "deuxième et troisième génération" qui procèdent à la planification et à la budgétisation d'activités axées sur la protection sociale adaptées au contexte	s.o.	37

³⁸ La cible fixée pour 2023 a été revue à la baisse pour quatre pays pilotes car la configuration du système et l'expérimentation par les bureaux de pays ont pris plus de temps que prévu au cours du premier semestre de 2023.