
ANNEXE IV-C: INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES GAINS D'EFFICIENCE EN 2025 – PRÉSENTATION DES DIX PRINCIPALES INITIATIVES

L'efficience en un coup d'œil - 2025: *L'efficience est un résultat stratégique en matière de performance, car chaque dollar économisé peut être réaffecté à des interventions visant à sauver des vies et à améliorer la vie. En 2025, le PAM a dégagé des gains d'efficience d'un montant de 235,6 millions de dollars É.-U., soit un montant supérieur à l'objectif, qui était d'au moins 169,9 millions de dollars. Ces économies résultent de 52 initiatives visant à accroître l'efficience, dont les dix principales représentent 68 pour cent du total, et s'appuient sur une gestion axée sur les résultats renforcée et sur des rapports en matière d'efficience établis conformément à la méthode du Bureau de la coordination des activités de développement.*

1. La présente annexe donne un aperçu des gains d'efficience réalisés par le PAM, accompagné d'une description des dix principales initiatives menées cette année-là en vue d'accroître l'efficience.
2. S'inscrivant dans le cadre de la Feuille de route 2025-2028 du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD) relative à l'efficience¹, de l'Examen quadriennal complet de l'Assemblée générale et de l'initiative de réforme ONU80 lancée par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, les efforts déployés par le PAM pour gagner en efficience participent de l'action déjà menée à l'échelle du système des Nations Unies pour renforcer l'efficience, l'efficacité et l'agilité dans un contexte de restriction des ressources.
3. Dans son Plan stratégique et son Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, le PAM souligne l'importance de l'efficience – notamment au titre du résultat de gestion 7 relatif aux gains d'efficience – et accorde la priorité à l'efficience et à l'efficacité, conformément à son Plan de gestion pour 2025-2027.
4. Les investissements soutenus consentis par le PAM pour renforcer ses cadres internes de gestion de la performance et de gestion axée sur les résultats – notamment grâce à l'intégration de la méthode du Bureau de la coordination des activités de développement relative à l'établissement de rapports sur l'efficience dans son cycle institutionnel allant de la planification à la communication des résultats, ainsi qu'à la mise en place d'une budgétisation axée sur les produits dans le cadre de son budget relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel – sous-tendent désormais l'ensemble des activités du Siège mondial. Une telle évolution a contribué à améliorer les résultats obtenus dans la recherche de gains d'efficience en 2025.

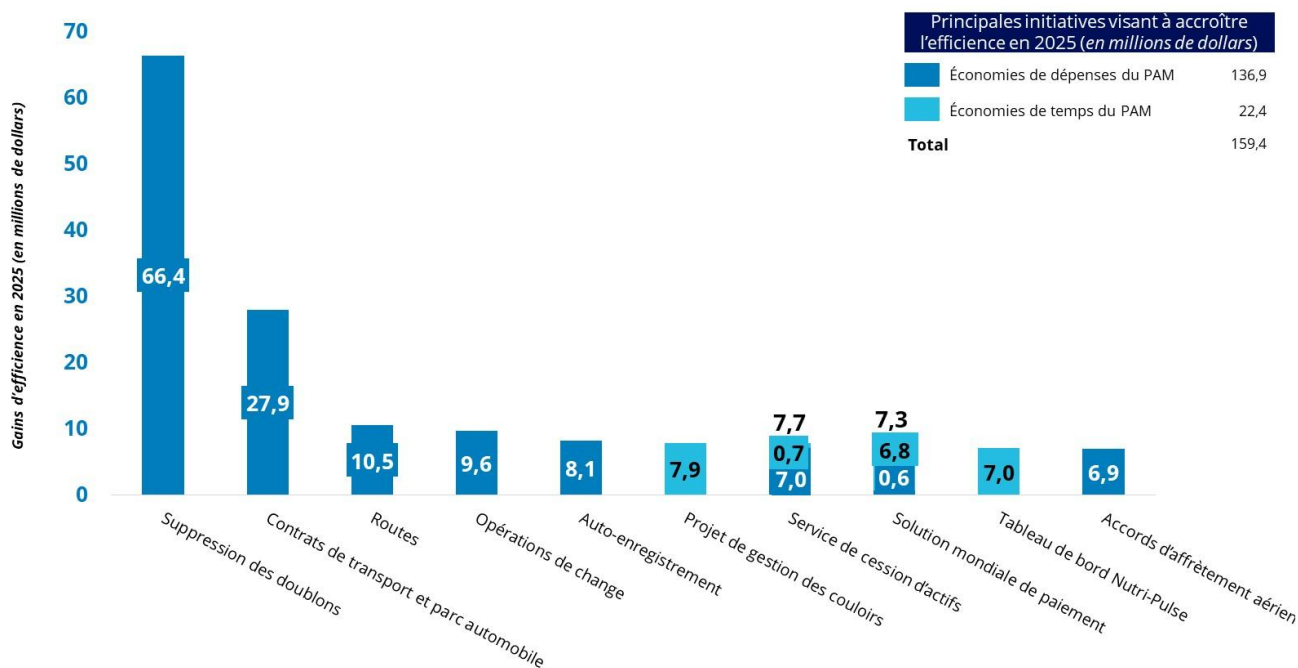
¹ Feuille de route 2025–2028 du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience (en anglais uniquement).

5. En 2025, le PAM a réalisé 235,6 millions de dollars de gains d'efficacité², dont 159 360 917 dollars (68 pour cent du total) sont imputables aux dix principales initiatives visant à accroître l'efficacité. Le montant total des gains d'efficacité a ainsi dépassé de 65,7 millions de dollars (30 pour cent) l'objectif fixé à au moins 169,9 millions de dollars. Ces gains ont été réalisés grâce à un portefeuille de 52 projets d'amélioration de l'efficacité; et les initiatives interinstitutions bilatérales y ont contribué à hauteur d'environ 3,4 millions de dollars, le reste étant attribuable à des projets internes propres au PAM. Au cours de l'année, 31 nouveaux projets d'amélioration de l'efficacité ont été lancés, contre un objectif de 40. Cet écart s'explique par le caractère ambitieux de l'objectif fixé pour cet indicateur, conjugué à un manque de ressources qui a freiné le lancement d'autres nouvelles initiatives.
6. Outre ses propres gains d'efficacité dont il a rendu compte, le PAM a conçu et mis en œuvre des initiatives qui ont contribué à hauteur d'environ 8 245 000 dollars aux gains d'efficacité qu'ont communiqué d'autres entités du système des Nations Unies, d'après les données regroupées par le Bureau de la coordination des activités de développement.
7. Conformément aux orientations du Bureau de la coordination des activités de développement, le PAM favorise l'efficacité par deux principaux leviers:
 - i) des initiatives internes qui lui sont spécifiques, grâce auxquelles il gagne en efficacité dans ses propres opérations et dans les services d'appui fonctionnel connexes;
 - ii) des initiatives interinstitutions, qui contribuent aux objectifs plus larges de la réforme du système des Nations Unies et favorisent des gains d'efficacité partagés à l'échelle du système humanitaire.
8. Les gains d'efficacité réalisés en 2025 résultent de la rationalisation des opérations et du renforcement de la coopération interinstitutions. Le PAM pilote plusieurs services mondiaux partagés et initiatives conjointes d'amélioration de l'efficacité, comme la plateforme de réservation des Nations Unies, laquelle a poursuivi son expansion en 2025 avec l'intégration de services entièrement numérisés permettant d'améliorer la fiabilité, de réduire le temps consacré aux tâches administratives et de promouvoir la durabilité environnementale.
9. Dans l'ensemble, le PAM a fait état en 2025 d'une nouvelle hausse des gains d'efficacité, dans la continuité de la tendance observée depuis 2022. Les résultats ont été meilleurs qu'en 2024, sous l'effet d'une mesure plus précise des résultats des projets en cours, d'une communication plus complète des informations par les responsables des projets et d'une plus grande cohérence dans l'attribution des résultats, l'apprentissage organisationnel et la prise de décisions en matière d'efficacité. La crédibilité et la transparence dans la communication des gains d'efficacité reposent sur une répartition claire des responsabilités, des systèmes fiables et des processus de regroupement cohérents.
10. Les dix principales initiatives d'amélioration de l'efficacité et les gains qui leur sont associés ont été déclarés principalement par la fonction de la chaîne d'approvisionnement, et ces dix initiatives représentent à elles seules 73 pour cent du total des gains.

² Dans les rapports qu'il a communiqués au Bureau de la coordination des activités de développement, le PAM a fait état de 235 957 704 dollars de gains d'efficacité en 2025, soit une augmentation de 109,9 millions de dollars (environ 87 pour cent) par rapport aux 126,1 millions de dollars déclarés en 2024. Le montant déclaré pour 2025 comprend les gains provenant des trois initiatives suivantes, qui ne sont pas inclus dans le total communiqué dans la présente annexe: 1) l'outil de suivi de la planification et des résultats de l'action climatique; 2) l'outil de suivi de l'élaboration du cadre logique relatif à l'action climatique; 3) le portail numérisé de gestion des demandes d'indemnisation au titre du régime d'auto-assurance.

- Dans les rapports sur ces initiatives, une distinction est établie entre les économies de dépense et les économies de temps, le cas échéant. Les économies de dépense correspondent à la réduction des ressources financières engagées pour parvenir à un résultat donné, tandis que les économies de temps correspondent à la réduction du nombre d'heures de travail, en unités équivalent temps plein (ETP)³, nécessaires pour effectuer une tâche donnée et parvenir au résultat escompté.

Figure 1: Dix principaux domaines dans lesquels le PAM a réalisé des gains d'efficacité en 2025 (en millions de dollars)



Suppression des doublons

- Le PAM a réalisé 66,4 millions de dollars d'économies de dépenses en mettant en place un système solide de gestion des identités, gage d'un acheminement fiable de l'assistance dans l'État de Palestine. Il a d'abord constitué le registre opérationnel le plus complet et le plus à jour de la population palestinienne, en s'appuyant sur les informations issues de l'auto-enregistrement des bénéficiaires et sur les données fournies par les partenaires, et en veillant à l'unicité de chaque dossier grâce à des outils visant à éliminer les doublons et à l'analyse des anomalies détectées. Il a mené à bien cette démarche en utilisant ses outils d'assurance des données, avec l'appui des services du Siège mondial chargés de la gestion des identités.
- À partir de ce registre d'individus vérifié et exempt de doublons, l'équipe de pays du PAM établit ensuite régulièrement des listes de distribution à l'intention de ses partenaires, au moyen d'une application mobile permettant de vérifier hors ligne l'identité des bénéficiaires venant retirer des produits alimentaires et d'éviter qu'une même assistance ne soit apportée plusieurs fois à une même personne. L'utilisation des outils d'assurance des données, qui permettent de détecter et d'éliminer les doublons entre les listes de distribution des partenaires, garantit qu'une même personne ne puisse recevoir plusieurs fois, de la part de différents partenaires, une assistance ayant la même finalité. Cette démarche revêtait une importance particulière dans un contexte de déplacements continus de population, où les personnes étaient fréquemment enregistrées par plusieurs partenaires dans différents lieux au gré de leurs déplacements.

³ Les unités équivalent temps plein sont ensuite converties en dollars.

14. L'approche du PAM en matière de gestion des identités, qui se caractérise par sa rapidité, sa fiabilité et sa souplesse, garantit que l'assistance parvient bien aux personnes visées et évite tout chevauchement des activités d'assistance menées par plus de 15 partenaires.

Contrats de transport et parc automobile du PAM

15. Le PAM a réduit ses dépenses logistiques en optimisant les contrats de transport, les dispositions régissant le parc automobile réservé à son usage, l'encadrement des surestaries et la gestion des entrepôts, ce qui lui a permis d'économiser 27,9 millions de dollars de dépenses. Il a obtenu ce résultat grâce à la renégociation d'accords de longue durée prévoyant des remises en fonction des volumes, à la renégociation des tarifs associés au parc automobile réservé à son usage, au redimensionnement de son parc automobile au regard de la demande opérationnelle, et à la mise en place de contrats de transport fondés sur la durée.
16. La renégociation d'un contrat de véhicules réservés avec un prestataire de services clé est à l'origine de gains d'efficacité majeurs, et s'est traduite par une baisse des dépenses pour les camions à plateau pouvant atteindre 52 pour cent, sous l'effet d'une concurrence accrue et d'une moindre dépendance à l'égard de prestataires en situation de quasi-monopole. Le passage à des contrats axés sur la demande et fondés sur la durée, appuyé par le déploiement de véhicules appartenant au PAM, a permis de ne payer que les services effectivement fournis, générant ainsi des gains d'efficacité durables.

Routes

17. Au Soudan du Sud, le PAM a réalisé 10,5 millions de dollars de gains d'efficacité grâce à l'achèvement de la route reliant Bor à Ayod, qui a permis de remplacer des opérations de transport aérien coûteuses par un transport terrestre moins onéreux. Avec cette nouvelle route, le temps de trajet des camions de marchandises entre Bor et Ayod est passé de plus de deux jours à environ cinq heures, et l'accès à la partie septentrionale du Jonglei a pu être assuré toute l'année, y compris pendant la saison des pluies.
18. Cette évolution a considérablement réduit le recours au transport aérien, coûteux et fortement émetteur de carbone, permis la reprise du transport routier de marchandises et amélioré l'accès des communautés locales aux marchés et aux services. Financée par des prêts au titre du budget d'équipement, qui ont été intégralement remboursés depuis lors, l'initiative a par ailleurs renforcé le rôle du PAM en tant que partenaire de choix dans l'appui au développement des infrastructures nationales.

Opérations de change – Bureau du PAM au Soudan du Sud

19. Le PAM a réalisé 9,6 millions de dollars d'économies de dépenses grâce à l'optimisation des opérations de change à l'appui des opérations de transfert de type monétaire au Soudan du Sud. Il a réalisé ces économies en centralisant la gestion des opérations et en menant des négociations stratégiques avec des banques commerciales et des opérateurs de change agréés, obtenant ainsi des taux plus avantageux pour la conversion des dollars des États-Unis en livres sud-soudanaises.
20. Cette approche a permis au PAM soit d'obtenir davantage de devises locales à partir d'un même montant de dollars, soit de réduire le montant de dollars nécessaire, sachant qu'à l'inverse, une gestion décentralisée des accords ou l'application du taux officiel de la Banque centrale aurait entraîné une perte estimée à 0,6 million de dollars. L'initiative a amélioré le rapport coût-avantages des contributions des donateurs tout en favorisant l'acheminement rapide et efficace de l'assistance de type monétaire.

Auto-enregistrement

21. Le PAM a réalisé 8,1 millions de dollars d'économies de dépenses avec la mise en place d'un dispositif d'auto-enregistrement, grâce auquel les bénéficiaires ont pu s'inscrire directement pour recevoir une assistance, au lieu de devoir se rendre à un point d'enregistrement géré avec l'appui des partenaires coopérants. Ces économies ont été réalisées principalement dans l'État de Palestine et au Soudan, où l'auto-enregistrement a réduit le coût des opérations et les coûts supportés par les partenaires dans le cadre des campagnes d'enregistrement physique à grande échelle, le coût moyen par dossier d'enregistrement ayant été ramené de 12 dollars à 0,5 dollar.
22. Outre les économies réalisées, l'auto-enregistrement a facilité l'accès dans les zones difficiles à atteindre, simplifié les procédures d'enregistrement et contribué à réduire l'empreinte carbone en limitant les déplacements tant des bénéficiaires que des partenaires coopérants. Le portail "people portal" du PAM, qui complète l'application d'auto-enregistrement en permettant aux bénéficiaires de mettre directement à jour leurs données personnelles, notamment en cas de changement de lieu ou de numéro de téléphone, est une fonctionnalité inédite dans le secteur humanitaire.

Projet de gestion des couloirs

23. Le PAM a réalisé des économies de temps équivalant à 7,9 millions de dollars grâce au projet de gestion des corridors lancé par le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, qui visait à réduire de 15 pour cent les budgets affectés aux couloirs, dans le droit fil des directives institutionnelles en matière d'efficacité et des objectifs de maîtrise des coûts. Les gains réalisés résultent de mesures correctives ciblées, mises en œuvre par les bureaux de pays avec l'appui des directives techniques et sous la coordination de l'équipe mondiale chargée de la gestion des couloirs.
24. Ces mesures visaient à optimiser la structure des effectifs, les locaux et d'autres composantes de coûts fixes, de manière à ajuster la présence dans les couloirs au regard du volume d'activité prévu. Même si les tarifs associés à l'utilisation de ces couloirs ont augmenté en raison de la baisse des volumes et du regroupement structurel, la diminution des composantes de coûts fixes entrant dans le calcul de ces tarifs a plus que compensé cette hausse, ce qui a permis de dégager des gains nets d'efficacité en valeur absolue.
25. Cette initiative a également contribué à améliorer la prévisibilité de la demande, à normaliser les méthodes de calcul des coûts, à renforcer la gouvernance, à mieux faire concorder les ressources avec les besoins et à promouvoir un changement culturel vers une prise de décision fondée sur des données probantes. Menée dans un premier temps dans les couloirs utilisés par les bureaux de pays de la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, cette initiative devrait être étendue à l'échelle mondiale en 2026.

Service de cession d'actifs, comprenant la plateforme de ventes aux enchères en ligne du système des Nations Unies

26. Le PAM a généré 7,8 millions de dollars de gains d'efficacité grâce au service de cession d'actifs, qui accélère la cession des actifs inutilisés, hors d'usage ou obsolètes au moyen de ventes aux enchères publiques transparentes, permettant ainsi de maximiser la valeur récupérée – principalement à partir de la vente de véhicules légers trop anciens ou ne répondant plus aux critères en vigueur – tout en réduisant les risques de dégradation de l'environnement, de fraude, de vol et d'atteinte à la réputation associés à un stockage prolongé.

27. Au cours de l'année, le service de cession d'actifs a enregistré 11,9 millions de dollars de recettes nettes provenant de la vente d'actifs et généré des économies de temps équivalent à 20,24 ETP, notamment dans les domaines de la gestion des magasins et de l'administration des fichiers d'enregistrement des équipements. Parallèlement, l'utilisation de la plateforme de ventes aux enchères en ligne du système des Nations Unies a continué de se généraliser dans l'ensemble des opérations du PAM, notamment dans le cadre de 32 ventes organisées par 20 bureaux en 2025. La plateforme a également été utilisée pour la cession d'actifs d'autres entités des Nations Unies, notamment le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, et devrait permettre de réaliser de nouveaux gains d'efficience à l'échelle du système à mesure que son adoption progresse.

Solution mondiale de paiement

28. Le PAM a accéléré la centralisation des unités fonctionnelles chargées des comptes créditeurs grâce à l'hébergement de la solution mondiale de paiements dans le centre mondial de services mixtes à Budapest, générant ainsi des économies de dépenses et de temps atteignant 7,3 millions de dollars. En centralisant le traitement des paiements, cette initiative a allégé la charge de travail liée aux transactions dans les bureaux de pays, l'objectif étant de transférer 70 pour cent des activités relatives aux comptes créditeurs vers la solution mondiale de paiements afin que les bureaux de pays puissent se recentrer sur l'exécution des programmes essentiels.
29. Les gains d'efficience résultent de la mise en place d'un portail de services unique pour les demandes de paiement, de l'intégration complète avec les systèmes financiers et de gestion des ressources humaines du PAM et d'un renforcement de l'automatisation, notamment au moyen de la reconnaissance optique de caractères, de procédures de validations automatisées et du suivi des paiements en temps réel. La normalisation des flux de travail a renforcé les dispositions relatives à la gouvernance, tandis que le transfert des fonctions de gestion des comptes créditeurs du Siège vers une structure centralisée a encore amélioré l'efficience, le contrôle et la transparence du traitement des paiements.

Tableau de bord Nutri-Pulse

30. L'équipe chargée de la nutrition a mis au point le tableau de bord mondial "Nutri-Pulse", une plateforme centralisée et conviviale permettant d'accéder aux données nutritionnelles et de les analyser, ce qui a généré des économies de temps équivalent à 7 millions de dollars. Le tableau de bord permet aux utilisateurs d'explorer les données selon leurs besoins et comprend plusieurs modules: un aperçu trimestriel du nombre de bénéficiaires uniques atteints, du montant de transferts de type monétaire effectués et du volume de produits alimentaires distribués, et des synthèses mensuelles portant sur le nombre de bénéficiaires effectifs, les transferts de type monétaire, les distributions d'aliments nutritifs spécialisés et d'aliments enrichis, et la participation aux activités visant à faire évoluer la société et les comportements.
31. Le tableau de bord présente également des indicateurs d'effet direct clés en matière de nutrition, notamment les résultats obtenus en ce qui concerne la prise en charge de la malnutrition aiguë modérée, y compris la couverture des programmes de traitement et les taux de guérison, de mortalité, d'abandon du traitement et de non-réaction au traitement. Les utilisateurs peuvent filtrer les données par période, région, pays et modalité, faisant de ce tableau de bord un outil pratique d'aide à la décision fondée sur des données probantes à tous les niveaux du PAM.

Révision des conditions générales applicables aux accords d'affrètement aérien en vigueur

32. Le PAM a réalisé 6,9 millions de dollars d'économies de dépenses grâce à la révision et à la renégociation des accords d'affrètement portant sur 24 aéronefs mobilisés dans le cadre de 16 opérations de transport aérien sur le terrain. Cette initiative a été mise en œuvre en Afghanistan, au Burkina Faso, en Guinée, au Kenya, à Madagascar, au Mali, en Mauritanie, au Mozambique, au Niger, au Nigéria, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, en Somalie, au Soudan du Sud, au Tchad et au Yémen, sur la base d'une analyse approfondie des performances opérationnelles et des conditions contractuelles.
33. Conformément aux orientations communiquées par l'équipe du Siège chargée de l'aviation au sein de la Division de la chaîne d'approvisionnement, et en coordination avec les comités directeurs concernés, une analyse de la composition de la flotte aérienne et des modalités contractuelles a été menée dans le cadre de chaque opération de transport aérien sur le terrain, afin de recenser les possibilités d'ajustement de la flotte et les mesures d'optimisation susceptibles d'améliorer la rentabilité tout en maintenant la continuité des opérations et la prestation des services dans des contextes complexes et à haut risque.