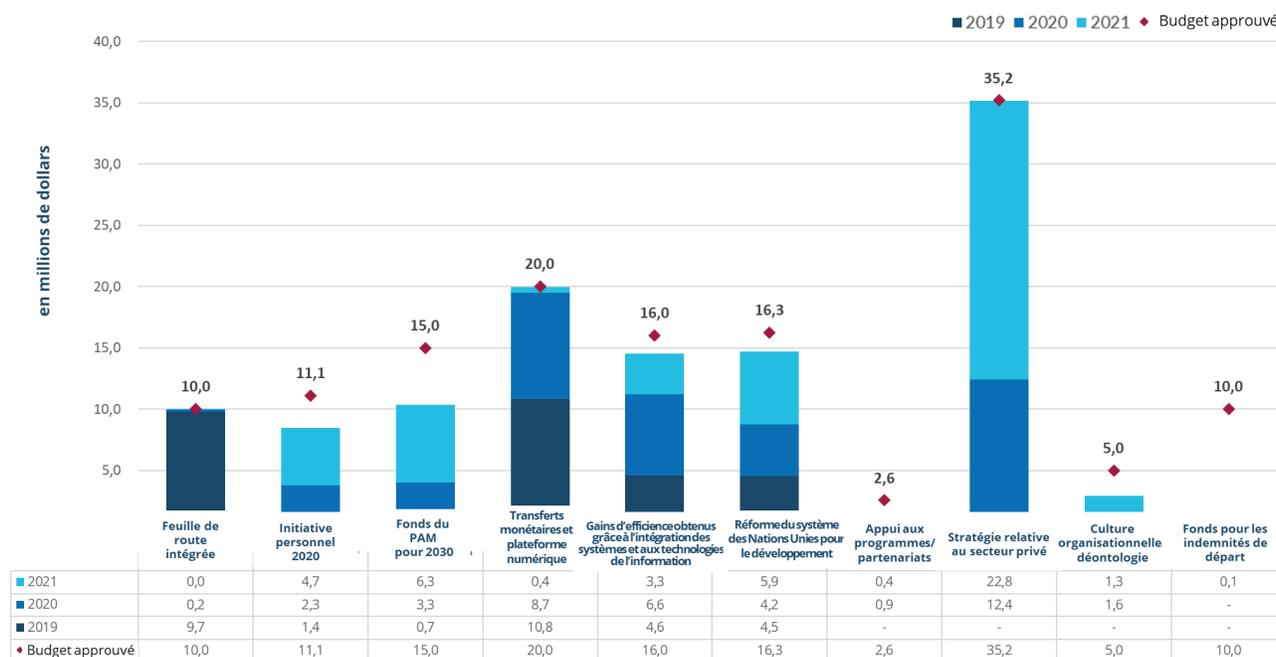


## ANNEXE III-B: RAPPORT SUR LES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses du budget administratif et d'appui aux programmes pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Depuis lors, le PAM a recouru aux initiatives internes d'importance primordiale pour renforcer ses systèmes et ses effectifs et améliorer les services fournis aux populations en situation d'insécurité alimentaire.

- On trouvera dans le tableau ci-dessous la liste des initiatives internes d'importance primordiale et des budgets correspondants approuvés dans les plans de gestion pour 2019-2021, 2020-2022 et 2021-2023. En 2021, une deuxième tranche de financement d'un montant de 32,2 millions de dollars É.-U. a été approuvée afin de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie relative au secteur privé et de créer un fonds pour les indemnités de départ qui permettra de répondre aux besoins liés à la réorganisation des bureaux de pays. Le solde de plusieurs initiatives internes d'importance primordiale a été reporté au cours de l'année, certains projets ayant été retardés en raison de la pandémie de COVID-19. Le montant total des dépenses engagées en 2021 au titre des initiatives internes d'importance primordiale s'est élevé à 45,3 millions de dollars.

**Figure 1: Initiatives internes d'importance primordiale, dépenses par rapport aux budgets approuvés, 2019-2021**



- Des informations détaillées sur l'ensemble des initiatives internes d'importance primordiale en cours, y compris celles qui ont été financées en 2019 et dont les activités se sont poursuivies en 2021, figurent dans le tableau suivant. On trouvera un résumé général des initiatives internes d'importance primordiale dans la partie III du document principal, consacrée à la performance en matière de gestion.

**Liens vers les initiatives internes d'importance primordiale**

Feuille de route intégrée (*achevée en 2019*)  
Initiative Personnel 2020  
Fonds du PAM pour 2030  
Transferts monétaires et plateforme numérique  
Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information

Réforme du système des Nations Unies pour le développement  
Appui aux programmes/partenariats  
Stratégie relative au secteur privé  
Culture organisationnelle/déontologie  
Fonds pour les indemnités de départ

## Rapport annuel sur les résultats de 2021

### INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE



### Personnel 2020

Aperçu			
<b>Objectif visé en matière de changement institutionnel</b>			
<p>Personnel 2020 est une initiative pluriannuelle de la Division des ressources humaines approuvée pour une durée de deux ans et demi. La planification stratégique des effectifs aide le PAM à renforcer sa capacité organisationnelle à mettre en œuvre le Plan stratégique en adoptant une approche dynamique qui lui permet à la fois de déterminer les compétences et les capacités dont il a besoin et de planifier la manière de les acquérir. Grâce à cette planification stratégique, le PAM disposera d'un personnel réactif et souple, l'une des quatre priorités de la politique en matière de personnel.</p> <p>Cette initiative interne d'importance primordiale vise plus précisément à renforcer la capacité du PAM à :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. anticiper les besoins en personnel et planifier la manière de répondre à ces besoins à court comme à long terme;</li> <li>2. déterminer et développer systématiquement les compétences indispensables pour mener à bien sa mission;</li> <li>3. mettre les données, les analyses et les technologies au service de la planification des effectifs, des processus de gestion du personnel et des décisions qui s'y rapportent.</li> </ol> <p>L'une des composantes essentielles de cette initiative interne d'importance primordiale est l'achat et la mise en place d'une plateforme intégrée de gestion du capital humain qui facilitera la rationalisation des processus de gestion du personnel et assurera l'accès à des données ainsi qu'à des analyses de qualité indispensables pour la planification des effectifs et la prise de décisions. La plateforme de gestion du capital humain favorisera une gestion efficiente et efficace du personnel, les services de gestion des ressources humaines et la prise de décisions relatives à la gestion du personnel fondées sur des données.</p> <p>Les fonds alloués en 2021 au projet de gestion du capital humain dans le cadre de cette initiative interne d'importance primordiale ont servi à l'achat de logiciels et de services d'installation, au démarrage du projet, à la formation de l'équipe du projet et des spécialistes de la gestion du capital humain, ainsi qu'à la mise en œuvre de la phase de planification du projet.</p>			
<b>Facteurs favorables du PAM concernés<sup>1</sup></b>	<input type="checkbox"/> Partenariats	<input checked="" type="checkbox"/> Personnel	<input type="checkbox"/> Financement
	<input type="checkbox"/> Données probantes	<input checked="" type="checkbox"/> Technologie	<input type="checkbox"/> Innovation
<b>Division du PAM responsable</b>	Division des ressources humaines	<b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b>	Pluriannuelle (2019-2020)
<b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b>		<b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b>	
Dépenses de personnel	0,9	Dépenses de personnel	0,8
Autres dépenses (hors personnel)	6,4	Autres dépenses (hors personnel)	3,9
<b>Budget total 2021</b>	<b>7,3</b>	<b>Coût total 2021</b>	<b>4,7</b>
<b>Principaux résultats attendus en 2021</b>	<b>Budget (en millions de dollars)</b>	<b>Dépenses (en millions de dollars)</b>	
1. Phase de démarrage et de planification du projet mise en œuvre par le PAM	2,2	1,27	
2. Contrat de licence pour les logiciels et contrat pour la gestion des changements	1,5	1,16	
3. Signature du contrat avec le partenaire d'exécution et mise en œuvre de la phase de planification par Workday	1,7	0,75	
4. Achèvement de la planification stratégique des effectifs au niveau mondial	0,08	0,08	
5. Achèvement de la planification stratégique des effectifs au niveau fonctionnel	0,35	0,35	

<sup>1</sup> Les facteurs favorables, qui correspondaient auparavant aux six priorités institutionnelles du PAM, ont été approuvés par le Conseil d'administration en novembre 2021 dans le cadre du nouveau Plan stratégique du PAM pour 2022-2025.

Principaux résultats attendus en 2021	Budget (en millions de dollars)	Dépenses (en millions de dollars)
6. Planification stratégique des effectifs dans les bureaux de pays	0,05	0,05
7. Parcours d'apprentissage sur les programmes	1,4	1,1
<b>Total</b>	<b>7,3</b>	<b>4,7</b>

### Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021

**Résultat attendu 1:** Mise en place du projet de la sélection des fournisseurs à l'approbation du plan d'exécution et de financement, au recrutement et à la constitution des équipes chargées du projet et de son encadrement, sans oublier les travaux de planification de la première phase de la plateforme de gestion du capital humain par Workday (ressources humaines fondamentales)

Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection des fournisseurs et des partenaires d'exécution</li> <li>Approbation du plan d'exécution et du financement du Mécanisme de budgétisation des investissements</li> <li>Recrutement et formation de l'équipe chargée du projet</li> <li>Signature de la charte du projet</li> <li>Élaboration d'une stratégie en matière de gestion du changement et de communication</li> <li>Élaboration d'une stratégie d'intégration et de migration des données</li> <li>Premières réunions du comité du projet et du comité directeur</li> <li>Achèvement des travaux de planification de la phase I du projet</li> </ul>	Objectifs d'étape décisifs pleinement atteints	Pleinement atteint

**Résultat attendu 2:** Négociation et signature des contrats avec Workday pour le logiciel de gestion du capital humain et les services d'installation

Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature et exécution du contrat de licence du logiciel de gestion du capital humain</li> <li>Signature et exécution du contrat pour la gestion du changement</li> </ul>	Objectifs d'étape décisifs pleinement atteints	Pleinement atteint

**Résultat attendu 3:** Signature du contrat avec le partenaire d'exécution et mise en œuvre de la phase de planification par Workday

Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature du contrat avec Workday pour les services d'installation</li> <li>Achèvement de la mise œuvre de la première phase de planification du projet par le partenaire d'exécution</li> </ul>	Objectifs d'étape décisifs pleinement atteints	Pleinement atteint

**Résultat attendu 4:** Achèvement de la planification stratégique des effectifs au niveau mondial

Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Nombre d'opérations de planification stratégique des effectifs menées à bien au niveau mondial	1	1

Pour l'ensemble du personnel du PAM (environ 20 000 employés): parachèvement et approbation de la planification stratégique des effectifs par le comité directeur en novembre 2021; présentation au Groupe de direction en décembre 2021; mise en œuvre du plan d'action en matière de ressources humaines au deuxième trimestre de 2022

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
<b>Résultat attendu 5:</b> Achèvement de la planification stratégique des effectifs au niveau fonctionnel		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Nombre de domaines fonctionnels ayant fait l'objet d'une planification stratégique des effectifs pour les trois à cinq prochaines années	4	5
Fonctions assorties d'une planification stratégique des effectifs: partenariats, nutrition, chaîne d'approvisionnement, sécurité et finances		
<b>Résultat attendu 6:</b> Expérimentation de la planification stratégique des effectifs dans les bureaux de pays		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Nombre de bureaux de pays ayant entrepris une planification stratégique des effectifs pour les trois à cinq prochaines années	1	2
Bureaux de pays ayant procédé à une planification stratégique de leurs effectifs: Jordanie et Pérou		
<b>Résultat attendu 7:</b> Parcours d'apprentissage sur les programmes		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Formation dispensée dans le cadre du parcours d'apprentissage sur les programmes	Objectif d'étape décisif pleinement atteint	Pleinement atteint
<p>La mise en œuvre du parcours d'apprentissage sur les programmes, un cours de formation mixte, fait partie intégrante de cette initiative interne d'importance primordiale, le but étant de développer les compétences nécessaires pour permettre au PAM de s'acquitter de son mandat. Le cours vise principalement à aider les membres du personnel de direction sur le terrain à acquérir des connaissances et des compétences utiles pour exercer leurs fonctions de manière plus performante et contribuer plus efficacement à l'élimination de la faim.</p> <p>En 2021, plus de 70 participants ciblés ont achevé avec succès le parcours d'apprentissage sur les programmes.</p>		
<b>Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2021</b>	<p>Les fonds alloués en 2021 au titre de cette initiative interne d'importance primordiale devaient servir à l'achat, à la planification et à la mise en place de la plateforme de gestion du capital humain, pour laquelle un appel d'offres a été lancé et des propositions ont été reçues au premier trimestre de 2020. Cependant, les activités ont dû être interrompues de mars à septembre 2020 en raison de la COVID-19.</p> <p>Les activités liées à la gestion du capital humain ont repris en octobre 2020, et le PAM a signé un accord avec Workday pour l'obtention des licences et l'installation de la plateforme de gestion du capital humain le 30 juin 2021.</p> <p>La demande faite par la Division des ressources humaines en vue de prolonger la date limite d'obligation/décaissement des reliquats jusqu'au 31 décembre 2022 a été approuvée, et les fonds seront versés et utilisés pour la mise en œuvre du projet de gestion du capital humain par Workday.</p>	
<b>Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale</b>	<p>Le solde des fonds alloués à cette initiative interne d'importance primordiale qui a été reporté sur 2022 sera utilisé pour achever la phase de conception du projet et une partie de la phase de configuration. Les autres résultats attendus en 2022 (mise en œuvre de la première phase du projet de gestion du capital humain – processus et fonctionnalités de base, intégration et migration des données) seront financés par le Mécanisme de budgétisation des investissements, conformément à ce qui a été approuvé par le Groupe de direction.</p> <p>S'agissant du volet de l'initiative interne d'importance primordiale consacré à la planification stratégique des effectifs, l'ensemble des cibles fixées pour 2021 ont été atteintes. Afin d'achever les activités menées dans ce domaine, le calendrier et les indicateurs de performance clés suivants ont été adoptés, sachant que le lancement et la mise en œuvre de la planification stratégique des effectifs s'étendent sur plusieurs années:</p> <p><i>2022 – Intensification de la planification stratégique des effectifs dans les bureaux de pays parallèlement à la mise en œuvre des plans globaux et fonctionnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de fonctions ayant fait l'objet en 2022 d'une planification stratégique des effectifs pour les trois à cinq années suivantes: six fonctions.</li> </ul>	

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de pays ayant entrepris en 2022 une planification stratégique des effectifs pour les trois à cinq années suivantes: dix pays.</li><li>• Nombre de plans de travail stratégiques soumis à un examen annuel: cinq plans.</li></ul> <p><i>2023 - Intégration de la planification stratégique des effectifs, ainsi que des mécanismes d'approbation et de remontée de l'information connexes</i></p>

# Rapport annuel sur les résultats de 2021

## INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

### Fonds du PAM pour 2030



#### Aperçu

#### Objectif visé en matière de changement institutionnel

Un audit interne de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée a montré que faute de financements de démarrage disponibles pour des activités de conception nouvelle, certains bureaux de pays ont opté pour une approche prudente lors de la formulation de leur plan stratégique de pays (PSP), ce qui risque de limiter la capacité du PAM à démontrer ses compétences dans les domaines où une réorientation des programmes est attendue.

Le Fonds pour 2030 a donc été créé à la fois comme un outil stratégique permettant de démultiplier les interventions axées sur le repositionnement des activités du PAM et comme une nouvelle source de financement. Il contribue à la mise en œuvre des PSP, qui sont l'outil utilisé par les bureaux de pays pour appliquer le Plan stratégique du PAM.

Le Fonds pour 2030 favorise la transition vers de nouveaux domaines d'activité jusqu'alors non couverts par les bureaux de pays. Il s'agit aussi bien de la planification d'une stratégie de retrait adaptée pour les interventions du PAM dont la responsabilité doit être confiée aux parties prenantes locales, que de la modification de la taille ou du type d'un portefeuille opérationnel, notamment en introduisant des innovations et en s'orientant vers des activités de sensibilisation, de renforcement des capacités, d'assistance technique et de conseil sur les politiques.

Les financements de démarrage alloués au titre du Fonds pour 2030 ont permis de réaliser des "démonstrations de faisabilité", l'objectif étant d'obtenir une adhésion au plus haut niveau des homologues gouvernementaux, de renforcer la crédibilité du PAM auprès des donateurs pour les encourager à financer de nouvelles approches en cours d'expérimentation, de nouer de nouveaux partenariats et de garantir que les capacités des bureaux de pays correspondent aux nouvelles demandes.

<b>Facteurs favorables du PAM concernés</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Partenariats	<input type="checkbox"/> Personnel	<input checked="" type="checkbox"/> Financement	<input checked="" type="checkbox"/> Technologie	<input checked="" type="checkbox"/> Données probantes	<input checked="" type="checkbox"/> Innovation
<b>Division du PAM responsable</b>	Bureau d'appui à la gestion des opérations		<b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b>	Pluriannuelle (2019-2022)		
<b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b>		<b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b>				
Dépenses de personnel	1,5		Dépenses de personnel	0,7		
Autres dépenses (hors personnel)	6,1		Autres dépenses (hors personnel)	5,6		
<b>Budget total 2021</b>	<b>7,6</b>		<b>Coût total 2021</b>	<b>6,3</b>		

#### Principaux résultats attendus en 2021

Compte tenu de la nature de cette initiative interne d'importance primordiale, le concept du Fonds pour 2030 a été approuvé par le Groupe de direction et le Conseil, étant entendu que chacun des 41 projets financés par le fonds est assorti de résultats attendus et d'indicateurs de performance clés obligatoires qui lui sont propres, en fonction du contexte et de la nature du projet concerné. C'est pourquoi les résultats se concentrent sur l'objectif global du Fonds pour 2030, l'accent étant mis sur les principales réalisations. Outre le projet achevé en 2020, cinq projets ont été menés à bien en 2021, les 35 autres devant l'être d'ici à juin 2022.

Objectif	Budget (en millions de dollars)	Dépenses (en millions de dollars)
Passer des anciennes aux nouvelles méthodes de travail et faire en sorte que les bureaux de pays bénéficiant du Fonds pour 2030 parviennent à mieux repositionner leurs activités et à mieux les mettre en œuvre dans le cadre des PSP	7,6	6,3

## Résultat attendu et réalisations

**Résultat attendu 1:** Les bureaux de pays repositionnent leurs activités en modifiant les programmes et en adoptant de nouvelles méthodes de travail

*Togo:* l'allocation versée en faveur du Togo au titre du Fonds pour 2030 a permis au PAM d'adopter une approche des programmes davantage axée sur les systèmes alimentaires, grâce à la diversification de ses partenariats et à l'intensification de ses relations avec ses homologues nationaux. Le projet renforce les capacités des organisations de producteurs locales à surmonter les difficultés d'accès aux marchés et à établir un lien étroit avec le programme d'alimentation scolaire administré par le Gouvernement. L'évaluation des difficultés d'accès auxquelles font face ces organisations a donné lieu à la mise en place d'un cadre juridique national garantissant un approvisionnement durable des écoles en produits locaux et à la création d'un dispositif permanent visant à étudier la sécurité alimentaire des ménages et à assurer un suivi de la nutrition. Le PAM a en outre noué des partenariats plus solides avec d'autres organismes des Nations Unies, dont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds des Nations Unies pour la population, dans le cadre de programmes conjoints, tout en consolidant de manière significative sa collaboration avec le Gouvernement en matière de systèmes alimentaires. En janvier 2021, le PAM a ouvert un bureau de pays à part entière, qui bénéficie de ressources gouvernementales engagées en faveur du PSP pour le Togo pour la période 2022-2026. Dans l'ensemble, le projet a contribué au développement et à l'expansion d'un système alimentaire inclusif et durable lié à un modèle communautaire d'alimentation scolaire utilisant la production locale au Togo.

*Arménie:* l'allocation versée en faveur de l'Arménie au titre du Fonds pour 2030 a permis au PAM d'étendre son action au niveau national en matière de planification des systèmes alimentaires en facilitant la création d'une unité chargée de la filière alimentaire au sein du bureau de pays en Arménie. À ce jour, l'unité est venue en aide à 148 petits exploitants agricoles au total dans le cadre de deux projets pilotes. Les agriculteurs ciblés ont reçu des intrants et une formation qui leur ont permis d'accroître le rendement des cultures de 315 pour cent et la superficie des terres exploitées de 327 pour cent. Ce modèle montre que la croissance agricole et le développement économique peuvent aller de pair avec une gestion responsable des ressources grâce à des pratiques agricoles tenant compte des changements climatiques. Le Ministère de l'économie a manifesté le souhait de transposer ce modèle à plus grande échelle. En outre, le bureau du PAM en Arménie a pu utiliser le Fonds pour 2030 en vue de trouver de nouveaux partenaires et de mobiliser davantage de ressources en faveur du PSP en cours.

*Ghana:* l'allocation versée en faveur du Ghana a permis au PAM d'harmoniser davantage son action avec la vision d'avenir du Gouvernement "Ghana Beyond Aid" (Le Ghana au-delà de l'aide) et de réorienter ses efforts de mobilisation des ressources. Le PAM a repensé sa stratégie en matière de systèmes alimentaires, de nutrition et de protection sociale dans le cadre du PSP, ce qui lui a permis de mobiliser 4,5 millions de dollars auprès du Gouvernement japonais pour le financement d'approches nutritionnelles inédites. Grâce à de nouvelles méthodes de travail, le PAM a pu se repositionner pour devenir un acteur clé des programmes liés aux systèmes alimentaires et collaborer avec le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture à l'élaboration du projet visant à faciliter l'accès des petits exploitants agricoles au commerce électronique au Ghana. Le projet contribue à l'accélération de la transformation rurale en introduisant des modèles structurés d'accès aux marchés destinés aux petits exploitants et aux autres acteurs de la filière, et repose sur de meilleures pratiques après récolte, des initiatives en faveur du commerce électronique, un accès élargi aux services de financement et d'assurance, ainsi qu'une assistance technique. Grâce à ce projet, le PAM a obtenu 15 millions de dollars supplémentaires de la part de la Fondation Mastercard pour renforcer les approches axées sur les systèmes alimentaires en milieu rural. Moyennant un premier décaissement de 350 000 dollars, le PAM a pu, dans le cadre du projet financé par le Fonds pour 2030 au Ghana, mobiliser 19,5 millions de dollars supplémentaires, qui l'ont aidé à repositionner les activités du PSP et à en améliorer la durabilité, et à obtenir un taux de rendement de 56:1.

*République-Unie de Tanzanie:* l'allocation versée en faveur de la République-Unie de Tanzanie a permis au PAM de renforcer et d'ajuster ses activités de protection sociale dans le cadre du PSP, lesquelles connaissaient une grave pénurie de ressources. Le PAM a intégré son outil de planification communautaire participative dans la méthode de planification du programme national de travaux publics, et s'est ainsi positionné en tant que partenaire du Fonds tanzanien d'action sociale. La collaboration accrue qui en a résulté a donné au PAM la possibilité d'étendre ses activités de protection sociale aux zones urbaines en procédant à des transferts de type monétaire assortis de conditions. Elle lui a en outre permis de jouer un rôle plus actif aux côtés de la Banque mondiale et du Gouvernement concernant la politique de protection sociale, et servira de point de départ pour étendre et consolider les approches suivies dans le cadre du PSP récemment approuvé pour la période 2022-2027.

	<p><i>Gambie</i>: cette allocation permettra au PAM de mettre en œuvre le projet rural intégré d'adaptation aux changements climatiques et de renforcement de la résilience, lancé en 2020 grâce à des crédits du Fonds pour l'adaptation au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. La somme de 181 000 dollars investie au titre du Fonds pour 2030 a permis de mobiliser 10 millions de dollars pour les cinq prochaines années, soit un taux de rendement de 55:1 s'agissant des ressources institutionnelles centrales. Le PAM a ainsi assuré un financement à long terme, essentiellement en faveur des petits exploitants agricoles, qui facilitera la conception et la mise en œuvre d'une approche intégrée de la gestion des risques climatiques pour les programmes axés sur la résilience. Le projet est mené dans le cadre de l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, laquelle vise à réduire les risques de catastrophe dans les communautés touchées par les changements climatiques et à renforcer la résilience des petits exploitants en instaurant des dispositifs d'assurance paramétrique contre les aléas climatiques par exemple. Le projet a permis de mettre en place un large éventail d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs à travers le pays. Le repositionnement stratégique du PAM pour en faire une entité accréditée pour l'obtention de fonds multilatéraux a offert au Gouvernement gambien un moyen supplémentaire de bénéficier de nouvelles sources de financement et de solliciter des fonds pour la lutte contre les changements climatiques. À ce jour, la FAO, le Fonds international de développement agricole, le PNUD et le Programme des Nations Unies pour l'environnement sont les principaux organismes accrédités permettant au Gouvernement d'accéder à des fonds multilatéraux, mais divers ministères ont exprimé un vif intérêt pour une collaboration avec le PAM et leur préférence pour celle-ci. Grâce au Fonds pour 2030, le PAM est devenu un acteur essentiel des programmes d'adaptation aux changements climatiques, que ce soit pour la fourniture directe d'une assistance ou l'assistance technique et l'appui à l'élaboration des politiques.</p>
<p><b>Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2021</b></p>	<p>Le Fonds pour 2030 a été conçu comme une initiative interne d'importance primordiale pluriannuelle devant couvrir l'exercice biennal 2019-2020. Cependant, la pandémie de COVID-19 a fortement pesé sur la conduite des activités et sur le calendrier de mise en œuvre initialement prévu. Face à ces circonstances exceptionnelles, deux décisions ont été prises au niveau institutionnel en vue de prolonger le calendrier de mise en œuvre jusqu'au 30 juin 2022, au plus tard.</p> <p>En 2021, l'ensemble des bureaux de pays concernés ont fait tout leur possible pour mettre en œuvre leurs projets, si bien que 85 pour cent (6,5 millions de dollars) du montant total du budget pour 2021 (7,6 millions de dollars) ont été dépensés. Sur un budget total de 15 millions de dollars alloué aux initiatives internes d'importance primordiale, 4 millions de dollars (soit 28 pour cent) doivent encore être utilisés avant le 30 juin 2022. Étant donné que les dépenses importantes sont généralement engagées à la fin de la période couverte par le projet, et qu'elles font l'objet d'un suivi étroit par le Bureau d'appui à la gestion des opérations, ce délai sera respecté.</p>
<p><b>Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale</b></p>	<p>Les 35 autres projets menés dans des pays relevant de cette initiative interne d'importance primordiale financée par le Fonds pour 2030 sont en bonne voie et devraient pouvoir être menés à bien d'ici à juin 2022. L'on s'attend en outre à ce que le fonds démontre tout son intérêt en tant qu'outil stratégique et ciblé permettant de mettre à profit les interventions qui sont essentielles au repositionnement des activités du PAM dans le cadre des PSP, sachant que les financements alloués ont un effet multiplicateur sur l'efficacité globale et la durabilité des programmes du PAM.</p>

# Rapport annuel sur les résultats de 2021

## INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

### Transferts monétaires et plateforme numérique



Aperçu			
<b>Objectif visé en matière de changement institutionnel</b>			
Cette initiative interne d'importance primordiale avait pour objectif de numériser une grande partie des activités de transferts de type monétaire et des informations y afférentes, et de contribuer à la transformation numérique, qui était une priorité institutionnelle. Cette initiative a été achevée en 2021.			
<b>Facteur favorable du PAM concerné</b>	<input type="checkbox"/> Partenariats	<input type="checkbox"/> Personnel	<input type="checkbox"/> Financement
	<input checked="" type="checkbox"/> Technologie	<input type="checkbox"/> Données probantes	<input type="checkbox"/> Innovation
<b>Division du PAM responsable</b>	Division des transferts de type monétaire	<b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b>	Pluriannuelle (2019-2021)
<b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b>		<b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b>	
Dépenses de personnel	0,28	Dépenses de personnel	0,28
Autres dépenses (hors personnel)	0,16	Autres dépenses (hors personnel)	0,16
<b>Budget total 2021</b>	<b>0,44</b>	<b>Coût total 2021</b>	<b>0,44</b>

Principaux résultats attendus en 2021	Budget (en millions de dollars)	Dépenses (en millions de dollars)
1. Création d'un système sécurisé de gestion de l'identité des bénéficiaires et des informations les concernant	0,08	0,08
2. Amélioration de la conception et de l'exécution des programmes	0,05	0,05
3. Amélioration des mécanismes de transfert	0,07	0,07
4. Renforcement des systèmes d'assurance, de garantie et de gestion des risques	-	-
5. Centralisation de l'analyse des données et de l'acquisition d'éléments de compréhension	0,21	0,21
6. Intensification du renforcement des capacités	0,03	0,03
<b>Total</b>	<b>0,44</b>	<b>0,44</b>

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
<b>Résultat attendu 1:</b> Création d'un système sécurisé de gestion de l'identité des bénéficiaires et des informations les concernant		
Prise en main en 2021 de la gestion de l'identité des bénéficiaires et de la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE) par la Division des transferts de type monétaire et le Département de l'élaboration des programmes et des politiques.		
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur cible</b>	<b>Valeur à la fin de l'année</b>
Pourcentage de transferts de type monétaire du PAM effectués par voie numérique	80%	74%
Cette proportion de 74 pour cent marque une progression par rapport à 2020 et résulte principalement des hausses enregistrées en Colombie (87 pour cent), en Équateur (2 000 pour cent), en Haïti (200 pour cent), en République démocratique du Congo (50 pour cent), en Somalie (108 pour cent) et au Yémen (96 pour cent).		
<b>Résultat attendu 2:</b> Amélioration de la conception et de l'exécution des programmes		
Renforcement des capacités des prestataires de services financiers et des opérateurs de téléphonie mobile en matière de vérification préalable, de passation de marchés, de technique et de communication des informations.		

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021
<b>Résultat attendu 3:</b> Amélioration des mécanismes de transfert
Développement et lancement d'une application mobile pour le suivi des instruments de paiement
<b>Résultat attendu 4:</b> Renforcement des systèmes d'assurance, de garantie et de gestion des risques
Réalisation des examens des risques liés aux transferts de type monétaire, mise au point du cadre d'assurance, approbation par le Comité chargé de la supervision et des politiques, et élaboration définitive du cadre de suivi.
<b>Résultat attendu 5:</b> Centralisation de l'analyse des données et de l'acquisition d'éléments de compréhension
Mise en œuvre du support numérique pour la gestion des risques opérationnels et une veille préventive en matière de fraude
<b>Résultat attendu 6:</b> Intensification du renforcement des capacités
Mise au point de nouvelles directives et d'une solution technique relatives aux services de transferts monétaires à la demande en 2020. Elles seront utilisées dans le cadre des activités de transfert de type monétaire et financées par des budgets de portefeuille de pays et non au moyen du compte spécial pour ce type de transfert. De nouveaux supports de formation ont été élaborés dans le cadre de cette solution.

# Rapport annuel sur les résultats de 2021

## INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

### Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information



Aperçu			
<p><b>Objectif visé en matière de changement institutionnel</b></p> <p>L'objectif de cette initiative interne d'importance primordiale, approuvée par le Conseil pour les années 2019 et 2020, était de favoriser les projets qui font du PAM un chef de file dans le domaine de la conception et de l'utilisation de solutions numériques au sein de la communauté humanitaire.</p> <p>Le PAM a utilisé le financement alloué pour développer la plateforme DOTS, qui intègre les systèmes existants et nouveaux afin de constituer un écosystème de données sûr, efficace et stable permettant de disposer de données et d'analyses en temps réel pour la prise de décisions et les opérations; les fonds ont également servi à développer les plateformes d'automatisation, qui ont favorisé la simplification des processus métier et abouti à la suppression des formulaires et procédures non informatisés ainsi qu'à une plus grande efficacité. Les réalisations pour l'année 2021 sont décrites ci-après.</p>			
<p><b>Facteurs favorables du PAM concernés</b></p>	<input type="checkbox"/> Partenariats	<input type="checkbox"/> Personnel	<input type="checkbox"/> Financement
	<input checked="" type="checkbox"/> Technologie	<input type="checkbox"/> Données probantes	<input checked="" type="checkbox"/> Innovation
<p><b>Divisions du PAM responsables</b></p>	<p><i>Département responsable:</i> Département de la gestion des ressources</p> <p><i>Responsables du budget:</i> Division de la planification et de la performance institutionnelles, Division des finances, Division des ressources humaines, Division des services de gestion, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et Division des technologies</p>	<p><b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b></p>	<p>Pluriannuelle, 2019-2020 (avec un report sur 2022)</p>
<p><b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b></p>		<p><b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b></p>	
Dépenses de personnel	2,5	Dépenses de personnel	1,99
Autres dépenses (hors personnel)	2,2	Autres dépenses (hors personnel)	1,35
<b>Budget total 2021</b>	<b>4,70</b>	<b>Coût total 2021</b>	<b>3,34</b>

Principaux résultats attendus en 2021	Budget (en millions de dollars)	Dépenses (en millions de dollars)
1. Plateformes d'automatisation pour la gestion des services	1,73	1,09
2. Tableau de bord du PAM à l'intention de l'équipe de direction	0,32	0,25
3. Excellence en matière d'établissement de rapports (gestion financière)	0,45	0,14
4. Plateforme Partner Connect	0,30	0,27
<b>Total</b>	<b>2,8</b>	<b>1,75</b>

**Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021**

**Résultat attendu 1:** Plateformes d'automatisation pour la gestion des services

Cette initiative interne d'importance primordiale consacrée aux gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information a permis de fournir les financements de démarrage indispensables à la mise en place de deux importants outils institutionnels qui sont désormais utilisés dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège:

1. L'outil de gestion des services mondiaux offre aux membres du personnel et aux unités administratives du PAM un outil institutionnel normalisé visant à numériser, à regrouper et à gérer les services. Il s'agit d'un outil de base qui permet aux unités administratives de suivre, de superviser et de traiter les demandes de service soumises par courrier électronique ou par la plateforme en libre-service du PAM, le point d'entrée direct. Cet outil permet en outre au PAM de dispenser aux membres du personnel et aux unités administratives qui en font la demande des services plus rapides, plus efficaces et de meilleure qualité. La mise en œuvre de l'outil de gestion des services mondiaux a aidé les unités administratives à simplifier leurs processus opérationnels, à éliminer les étapes spécifiques effectuées manuellement, par courrier électronique ou sur papier, et à automatiser l'examen ainsi que l'approbation des flux de travail.
2. La plateforme en libre-service du PAM est un portail en ligne utilisé pour soumettre des demandes de service. Elle est l'une des interfaces client directes incorporées dans l'outil de gestion des services mondiaux.

L'outil de gestion des services mondiaux et la plateforme en libre-service ont été en grande partie mis au point entre 2019 et 2020. L'année 2021 a quant à elle été consacrée à leur perfectionnement et à un travail de configuration avec les unités administratives du Siège, les bureaux de pays et les bureaux régionaux en vue d'adapter ces outils à leurs besoins, ainsi qu'à des activités de déploiement et de gestion du changement. Il est prévu d'utiliser les fonds restants alloués à cette initiative interne d'importance primordiale pour financer d'autres activités de déploiement et de gestion du changement, lesquels seront complétés par des crédits au titre du budget administratif et d'appui aux programmes et des budgets de portefeuille de pays. À partir de 2023, les coûts liés à l'automatisation des activités seront entièrement intégrés.

Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quatre unités administratives ont maintenu leurs dépenses au titre des IPC de 2021 axés sur la configuration définitive de l'outil et sur les activités de déploiement et de gestion du changement</li> </ul>	Voir "Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2021" ci-après; toutes les valeurs cibles associées aux IPC, à l'exception de celles concernées par les retards décrits, ont été atteintes	--
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2020 et 2021, l'outil de gestion des services mondiaux et la plateforme en libre-service ont été essentiels pour permettre au personnel et aux unités administratives du PAM de continuer à travailler à distance au plus fort des confinements pendant la pandémie de COVID-19.</li> <li>• Un groupe de travail intersectoriel sur l'automatisation se réunit régulièrement pour évaluer et classer par ordre de priorité les processus opérationnels qu'il est proposé de simplifier et d'automatiser.</li> <li>• Les gains d'efficacité obtenus grâce à ces outils sont présentés dans la partie du document principal consacrée aux gains d'efficacité.</li> </ul>		

**Résultat attendu 2:** Tableau de bord du PAM à l'intention de l'équipe de direction

- Le tableau de bord du PAM a été lancé en juin 2021. Il fournit des données en temps quasi réel et permet de visualiser les données sur les principaux paramètres en matière de gestion (ressources humaines, planification, ressources, bénéficiaires et finances) aux niveaux mondial, régional et national. Initialement conçu comme un outil destiné à la direction exécutive et aux hauts responsables, le tableau de bord est désormais accessible à l'ensemble du personnel du PAM.
- Le tableau de bord fait partie des outils analytiques élaborés par le PAM pour appuyer une prise de décisions fondée sur des données.
- Grâce à cette initiative interne d'importance primordiale, des financements de démarrage ont été alloués à la mise en place du tableau de bord, lequel a été transféré du Bureau du directeur exécutif à la Division de la planification et de la performance institutionnelles, afin que celle-ci continue à l'améliorer, à y introduire des innovations et à en assurer le fonctionnement.

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en service à l'intention de la direction exécutive</li> <li>Prise en compte des principaux retours d'information des utilisateurs dans la nouvelle version</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en service complète au premier trimestre de 2021</li> <li>Parachèvement de la deuxième version, dont l'interface utilisateur et les fonctionnalités ont été améliorées, au troisième trimestre de 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mis en service au deuxième trimestre de 2021</li> <li>Troisième et quatrième versions achevées au quatrième trimestre de 2021</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le tableau de bord, qui est désormais utilisé par la direction exécutive, est considéré comme une source de données institutionnelles destinées aux séances d'information internes et externes ainsi qu'à la prise de décisions.</li> <li>Entre la date de lancement de l'outil en juin 2021 et le 31 décembre 2021, près de 9 000 dispositifs (susceptibles de compter plus d'un utilisateur chacun) ont été connectés à la plateforme.</li> <li>Chaque version comprend une application Web et une application mobile.</li> </ul>		
<p><b>Résultat attendu 3:</b> Excellence en matière d'établissement de rapports (gestion financière)</p> <p>Le projet d'excellence en matière d'établissement de rapports se veut un ensemble de tableaux de bord et de rapports normalisés visant à favoriser une gestion financière efficace des opérations du PAM. Les quatre composantes du résultat attendu ou "volets" fournissent des données pratiques et pertinentes en temps réel qui contribuent à une gestion financière saine, à la surveillance des risques financiers et à la prise de décisions liées aux opérations:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>tableau de bord financier de gestion interne;</li> <li>tableau de bord financier des bureaux de pays;</li> <li>tableau de bord financier consacré aux comptes spéciaux;</li> <li>ensemble de rapports normalisés (à l'intention des responsables d'activités et du personnel des services financiers).</li> </ol>		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en service du tableau de bord financier des bureaux de pays (prioritaire par rapport aux autres tableaux de bord)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en service aux troisième et quatrième trimestres de 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mis en service au quatrième trimestre de 2021</li> </ul>
<p>Le tableau de bord financier des bureaux de pays a été mis en service en octobre 2021, parallèlement à une vaste campagne de communication et de formation et à la diffusion de directives sur la clôture financière mensuelle destinées aux bureaux de pays. La page consacrée au tableau de bord sur le site Web du PAM a été consultée plus de 2 000 fois au quatrième trimestre de 2021 (ce qui en fait la page du site Web consacrée à la Division des finances la plus consultée au cours de cette période). Les travaux sur les trois autres volets se poursuivront en 2022.</p>		
<p><b>Résultat attendu 4:</b> Plateforme Partner Connect</p> <p>Les fonds alloués au titre de cette initiative interne d'importance primordiale ont permis de financer la mise à l'essai de Partner Connect, une plateforme visant à améliorer l'accès aux données relatives aux partenaires coopérants associés à des partenariats de distribution alimentaire sur le terrain, ainsi que la diffusion et la transparence de ces données. Le premier module publié consistait en un module de communication d'information permettant aux partenaires d'enregistrer les données concernant les distributions en temps quasi réel, d'agrèger automatiquement les données pour les rapports mensuels et de déclencher un processus d'approbation en ligne. La pleine visibilité, la traçabilité et la transparence accrue du processus d'établissement de rapports mis en œuvre par les partenaires sont autant d'avantages pour le PAM.</p> <p>L'utilisation de Partner Connect permettra de répondre à un certain nombre de constatations issues d'audits récents, notamment un audit externe consacré à la gestion de l'information sur les bénéficiaires, dans lequel il est recommandé au PAM de "renforcer les évaluations de la performance des partenaires coopérants afin d'en faire un élément d'appréciation de la qualité des données qu'ils collectent".</p>		

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à disposition d'un produit de base viable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à disposition au cours du quatrième trimestre de 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mis à disposition au cours du quatrième trimestre de 2021</li> </ul>
<p>La plateforme Partner Connect a suscité l'intérêt des partenaires coopérants associés à l'expérimentation de la plateforme au Kenya et en Ouganda, lesquels ont dit apprécier le fait qu'elle constitue un point d'accès unique pour les processus d'établissement de rapports et d'approbation auxquels participent les bureaux de pays, et leur simplification, ainsi que pour d'autres processus opérationnels susceptibles d'être simplifiés et automatisés. Le PAM, qui envisage de transposer la plateforme à plus grande échelle en 2022, continuera de recueillir et de prendre en compte les retours d'information des utilisateurs.</p>		
<p><b>Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2021</b></p>	<p>Des problèmes techniques soudains et des pénuries de personnel peuvent expliquer les retards pris dans l'obtention des résultats attendus de l'initiative interne d'importance primordiale. Dans le cas de l'automatisation en particulier, les retards enregistrés dans les activités de déploiement et de gestion du changement peuvent aussi être attribués à l'instabilité politique dans les régions ciblées, aux restrictions des déplacements liées à la pandémie de COVID-19 et au fait que les ressources doivent être consacrées aux priorités concurrentes du PAM et de ses divisions.</p>	
<p><b>Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale</b></p>	<p>Les fonds restants en 2022 seront utilisés pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mener à bien le déploiement et l'intégration à l'échelle mondiale des plateformes d'automatisation du PAM;</li> <li>lancer les autres tableaux de bord financiers, y compris un tableau de bord consacré aux comptes spéciaux;</li> <li>entreprendre l'amélioration ou l'intégration des systèmes pour appuyer le projet pilote relatif à la solution mondiale de paiement, qui centralisera les fonctions liées aux comptes créditeurs et pourra contribuer à d'autres initiatives visant à centraliser les activités transactionnelles;</li> <li>définir un nouveau résultat à atteindre en ce qui concerne l'intégration des systèmes à l'appui des processus simplifiés de planification des filières d'approvisionnement et de mise en œuvre, ainsi que l'établissement de rapports au regard du budget et du plan d'exécution fondés sur les besoins.</li> </ul> <p>Les fonds alloués dans le cadre de cette initiative interne d'importance primordiale devraient être entièrement utilisés d'ici à la fin de l'année 2022.</p>	

## Rapport annuel sur les résultats de 2021

### INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

### Réforme du système des Nations Unies pour le développement



Aperçu			
<p><b>Objectif visé en matière de changement institutionnel</b></p> <p>L'objectif de cette initiative interne d'importance primordiale est de faire en sorte que le PAM soit capable de se préparer à la réforme du système des Nations Unies pour le développement voulue par le Secrétaire général et de l'appuyer.</p> <p>Les fonds ont été alloués à la réalisation de trois objectifs principaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à ce que le PAM dispose des moyens nécessaires pour se préparer aux exigences de la réforme et y répondre;</li> <li>• appuyer son action au sein du Groupe chargé des innovations institutionnelles et d'autres réunions interinstitutions portant sur la mise en place de services d'appui communs et l'établissement de locaux communs dans l'ensemble du système des Nations Unies, et sur la réalisation d'économies connexes;</li> <li>• contribuer à la mise au point de processus, d'outils et de plateformes qui permettront au système des Nations Unies pour le développement de planifier, de suivre et de rassembler des données relatives aux résultats obtenus collectivement à l'échelle du système et d'en rendre compte.</li> </ul>			
<p><b>Facteurs favorables du PAM concernés</b></p>	<input checked="" type="checkbox"/> Partenariats <input type="checkbox"/> Personnel <input type="checkbox"/> Financement <input checked="" type="checkbox"/> Technologie <input type="checkbox"/> Données probantes <input checked="" type="checkbox"/> Innovation		
<p><b>Divisions du PAM responsables</b></p>	<p><i>Département co-responsables:</i> Département de la gestion des ressources et Bureau du Directeur exécutif adjoint</p> <p><i>Responsables du budget:</i> Division des technologies, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des services de gestion, Division des finances, Division des ressources humaines, Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Bureau des services juridiques, Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale, Division des programmes – action humanitaire et développement, Bureau du Directeur exécutif adjoint et Division de la planification et de la performance institutionnelles</p>	<p><b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b></p>	<p>Pluriannuelle, trois ans (2018-2021)</p>
<p><b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b></p>		<p><b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b></p>	
Dépenses de personnel	Sans objet <sup>22</sup>	Dépenses de personnel	2,64
Autres dépenses (hors personnel)	Sans objet <sup>2</sup>	Autres dépenses (hors personnel)	3,28
<b>Budget total 2021</b>	<b>7,46</b>	<b>Coût total 2021</b>	<b>5,92</b>

<sup>2</sup> Compte tenu de la nature des résultats attendus, il n'y a aucune ventilation du budget pour 2021.

Principaux résultats attendus en 2021	Budget (en millions de dollars)	Dépenses (en millions de dollars)
1. Groupe chargé des innovations institutionnelles – axe de travail 5 (interdivisions)	4,80	3,96
2. Activités liées aux programmes (Division des programmes – action humanitaire et développement)	0,28	0,28
3. Allocation aux bureaux régionaux (Bureau du Directeur exécutif adjoint)	1,48	0,90
4. Activités transversales liées à la réforme du système des Nations Unies pour le développement	0,89	0,71
<b>Total</b>	<b>7,45</b>	<b>5,85</b>

### Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021

#### Résultat attendu 1: Groupe chargé des innovations institutionnelles – axe de travail 5 (interdivisions)

- *Centres locaux de services partagés*: pilotage de la mise en œuvre de ces centres et application du principe de calcul des coûts et des prix sur le terrain; renforcement du rôle et de la participation des référents des bureaux régionaux et des bureaux de pays. [Entité responsable: Division des finances]
- *Groupe de travail juridique sur les centres locaux de services partagés*: contribution à l'élaboration en cours d'instruments juridiques pour la création de ces centres, en collaboration avec les services juridiques de certaines entités des Nations Unies. [Entité responsable: Bureau des services juridiques]
- *Stratégie relative aux activités d'appui*: lancement de la version 2.0 de cette stratégie dans 84 bureaux de pays du PAM et renforcement des capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays en matière de prestation de services partagés dans le cadre de la stratégie. [Entité responsable: Division des services de gestion]
- *Locaux partagés à l'échelle du système des Nations Unies*: soutien actif à l'expérimentation des locaux partagés au moyen de missions d'appui, et élaboration de directives sur l'approche du PAM en matière de partage des locaux (50 pour cent des locaux du PAM partagés dans les pays). [Entité responsable: Division des services de gestion]
- *Plateforme de réservation des Nations Unies*: mise à profit des compétences du PAM en matière de services administratifs grâce à la création d'une plateforme numérisée; développement continu de la plateforme de réservation des Nations Unies à l'usage de tous les organismes des Nations Unies, et uniformisation, numérisation et simplification des services de mobilité et des maisons d'hôte utilisées par le personnel des Nations Unies grâce à une plateforme de réservation commune. [Entité responsable: Division des services de gestion]
- *Services afférents au parc de véhicules mondial des Nations Unies*: rôle de chef file dans la prestation de services afférents au parc de véhicules devant être proposés au niveau interinstitutionnel grâce à un modèle fonctionnel conjoint mis en œuvre par le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et visant à fournir des services de location communs à la communauté des Nations Unies. [Entité responsable: Division des services de gestion]
- *Établissement de rapports relatifs à l'efficacité*: élaboration d'un système et d'une méthode permettant de calculer les gains d'efficacité et d'en rendre compte; collecte de données et établissement de rapports sur les gains d'efficacité en 2019 et 2020. [Entité responsable: Division des services de gestion]
- *Services communs liés aux technologies*: dernière phase de la mise en œuvre et de l'élaboration finale des services liés aux technologies pour les mécanismes communautaires de remontée de l'information en Équateur, en Iraq et en Libye, et prestation de services en matière de technologies de l'information et des communications pour les besoins de la préparation aux situations d'urgence au Bhoutan, à Madagascar, en Mongolie, au Mozambique et en République dominicaine. [Entité responsable: Division des technologies]
- *Plateforme Service Marketplace*: poursuite de la mise en œuvre de la plateforme Service Marketplace pour faciliter la prestation de services au niveau local, portant ainsi à 14 le nombre total de bureaux de pays où la plateforme est opérationnelle. [Entité responsable: Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement]
- *Reconnaissance mutuelle*: soutien continu à la formulation de nouveaux accords, à l'élaboration et à l'approbation de cadres normatifs et à la fourniture de conseils sur la gamme de services. [Entités responsables: Bureau des services juridiques et Division de l'innovation et de la gestion des connaissances]

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<i>Centres locaux de services partagés</i> : mise en place des centres dans les bureaux de pays du PAM participant à la phase 1	Mise en place d'un centre local de services partagés dans cinq bureaux de pays Renforcement des capacités: conception et organisation de formations ciblées à l'intention des bureaux concernés Étude exploratoire dans les bureaux de pays de la phase 1 où le PAM est le plus susceptible d'abriter des centres locaux de services partagés	Début de la collecte de données dans cinq bureaux de pays (achevée dans les bureaux du PAM en République-Unie de Tanzanie et au Soudan)
<i>Centres locaux de services partagés</i> : formation à la gestion du changement "Better Business Case" du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement	Formation des employés dans les six bureaux régionaux	Formation dispensée à 78 employés dans les six bureaux régionaux
<i>Centres locaux de services partagés</i> : organisation de formations intersectorielles visant à renforcer les capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays	Organiser des ateliers régionaux (finances et administration) et des webinaires adaptés à chaque pays	Pleinement atteint
<i>Stratégie relative aux activités d'appui</i> : élaboration définitive de la version 2.0 de la stratégie et formation des praticiens	Élaborer une stratégie relative aux activités d'appui dans 84 bureaux de pays du PAM, certification de 57 membres du personnel du PAM en tant que praticiens de cette stratégie, et désignation de référents dans les bureaux régionaux aux fins de la réforme du système des Nations Unies pour le développement	Entièrement achevé
<i>Partage des locaux</i> : gestion des demandes visant à atteindre l'objectif de 50 pour cent de locaux communs et appui connexe; élaboration de directives sur le partage des locaux et formation des bureaux de pays du PAM à cet égard	Mise en place complète de 50 pour cent des locaux communs	Cible atteinte à 48 pour cent
<i>Services afférents au parc de véhicules mondial des Nations Unies</i> : projet de services de mobilité partagée visant à aider les bureaux de pays à concrétiser la collaboration interorganisations	Introduction du système de géolocalisation et de collecte de données de traçage pour le calcul automatique des distances parcourues. Mise au point de services dématérialisés de gestion des chauffeurs (journaux de bord numériques, calcul des heures supplémentaires effectuées par les chauffeurs, etc.)	Entièrement achevé
<i>Plateforme de réservation des Nations Unies</i> : service mondial de transport aérien de passagers et Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies	Mener à bien la transformation numérique de la communication d'informations financières dans le domaine des services aériens Adapter la transformation numérique au modèle local de fonctionnement du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies	Entièrement achevé

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
Services afférents au parc de véhicules mondial des Nations Unies: rédaction finale de la lettre d'intention entre le PAM et le HCR	Rédiger la version définitive de la lettre d'intention entre le PAM et le HCR	Entièrement achevé
Services afférents au parc de véhicules mondial des Nations Unies: collecte et analyse des données liées au parc de véhicules	Effectuer l'analyse et la prévision de scénarios, la modélisation et l'analyse comparative des activités, la cartographie des processus, l'analyse des risques, et mener des campagnes de communication et de sensibilisation tant en interne qu'à l'extérieur pour assurer la mise en place d'un centre de gestion du parc de véhicules à l'échelle du système des Nations Unies	Entièrement achevé
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mise en place de centres locaux de services partagés à l'échelle mondiale:</i> le PAM a contribué à la collecte de données dans les pays de la phase 1 (Éthiopie, Kenya, République-Unie de Tanzanie, Sao Tomé-et-Principe et Soudan); des interventions bilatérales supplémentaires sont prévues (Éthiopie, République-Unie de Tanzanie et Soudan).</li> <li>- <i>Stratégies relatives aux activités d'appui:</i> difficultés liées au calcul des coûts-avantages par les référents des bureaux de pays chargés de cette question.</li> <li>- <i>Partage des locaux:</i> manque de ressources financières initiales.</li> </ul>		
<p><b>Résultat attendu 2:</b> Activités liées aux programmes (Division des programmes – action humanitaire et développement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bureaux de pays ont été accompagnés pour élaborer des PSP de deuxième génération qui concordent avec le processus de réforme du système des Nations Unies pour le développement et ont bénéficié d'un soutien coordonné des différents départements en vue de garantir leur concordance et une meilleure automatisation des transferts.</li> <li>• Les bureaux de pays ont été aidés pour harmoniser leurs cycles de planification stratégique actuels avec les plans nationaux de développement et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (les plans-cadres de coopération) grâce à des recommandations concrètes; et les fiches de suivi portant sur la concordance de l'ensemble des PSP avec les plans-cadres de coopération ainsi que sur la conformité et l'application des nouveaux outils, y compris la plateforme UNinfo, ont été régulièrement mises à jour. Cette démarche prévoit en outre d'appuyer l'harmonisation de la chaîne de résultats entre les PSP et les plans-cadres de coopération.</li> <li>• Les principales approches suivies pour les PSP de deuxième génération ont été examinées et coordonnées entre les divisions et unités du Siège et les bureaux régionaux, notamment par l'intermédiaire du groupe de travail chargé de cette question.</li> <li>• Le PAM a participé activement aux processus de réforme du système des Nations Unies pour le développement et aux groupes interinstitutions connexes avec l'aide du Bureau des Nations Unies pour la coordination des activités de développement (BCAD)[dont les équipes spéciales des Nations Unies sur les objectifs de développement durable (ODD) concernant l'élaboration et les résultats des programmes et l'appui intégré aux politiques, et le groupe consultatif sur les programmes conjoints].</li> <li>• Le PAM a mis à disposition des directives institutionnelles en matière de programmes tenant compte de l'application de l'approche adoptée pour les analyses communes de pays, des plans-cadres de coopération et des outils connexes destinés à faciliter les cycles d'analyse, de planification, de programmation, de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation disponibles, et il a actualisé et publié des directives intersectorielles reprenant les principaux éléments à prendre en compte pour la conception des PSP de deuxième génération.</li> </ul>		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Nombre de bureaux de pays ayant reçu un appui pour contribuer à l'analyse commune de pays, au plan-cadre de coopération et à l'élaboration des PSP dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement	L'ensemble des bureaux de pays présentent un PSP pour approbation en 2021 ou 2022	Pleinement atteint

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
Nombre de PSP approuvés par le Conseil et répondant aux exigences découlant de la réforme du système des Nations Unies pour le développement	7	Pleinement atteint
Réalisation et mise à jour de l'analyse globale des PSP et des plans-cadres de coopération	1	Pleinement atteint
Mise à jour et diffusion des directives intersectorielles reprenant les principaux éléments à prendre en compte pour la conception des PSP de deuxième génération	1	Pleinement atteint
Participation active du PAM à toutes les réunions et à l'élaboration de tous les documents du groupe de travail sur l'élaboration et les résultats des programmes, de l'équipe spéciale chargée de l'appui intégré aux politiques et du groupe consultatif sur les programmes conjoints	Participation à toutes les réunions et à l'élaboration de tous les documents	Pleinement atteint
Organisation de réunions mensuelles du groupe de travail sur les PSP de deuxième génération	Réunions mensuelles	Pleinement atteint
<p><b>Résultat attendu 3:</b> Allocation aux bureaux régionaux (Bureau du Directeur exécutif adjoint)</p> <p>Contribuer à la participation stratégique et active du PAM aux processus de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, et faire en sorte que le PAM soit bien placé dans une architecture régionale du système des Nations Unies en pleine évolution:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à des plateformes régionales de collaboration, à des coalitions thématiques et axées sur les possibilités ainsi qu'à des groupes de travail connexes.</li> <li>Accompagner les bureaux de pays tout au long des processus liés à l'analyse commune de pays ou au plan-cadre de coopération et au PSP de deuxième génération en proposant des conseils stratégiques, des orientations sur mesure, des webinaires et des notes d'information sur l'harmonisation entre plans-cadres de coopération et PSP.</li> <li>Maintenir un lien au niveau mondial en participant aux plateformes d'échange interrégionales organisées par le BCAD et aux groupes de travail internes (tels que le groupe de travail sur les PSP de deuxième génération et le sous-groupe de travail sur les programmes conjoints).</li> <li>Progresser dans la réalisation des priorités en matière d'efficacité en fournissant aux bureaux de pays des conseils et un soutien opérationnel concernant les stratégies relatives aux activités d'appui, les services de soutien communs et les locaux communs.</li> </ul>		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Participation du bureau régional à des plateformes régionales de collaboration, à des coalitions thématiques et axées sur les possibilités ainsi qu'à des groupes de travail	Représentation des bureaux régionaux du PAM à toutes les réunions régionales pertinentes (une réunion annuelle de la plateforme de collaboration régionale par région; réunions mensuelles ou trimestrielles des coalitions thématiques et axées sur les possibilités et des groupes de travail)	Pleinement atteint
Nombre de bureaux de pays bénéficiant de webinaires dirigés par les bureaux régionaux et de conseils portant sur les éléments stratégiques et programmatiques de la réforme et sur les priorités en matière d'efficacité	Tous les bureaux de pays ont connaissance des directives institutionnelles	Pleinement atteint
Participation active du bureau régional aux manifestations organisées par le BCAD et le Siège	Les bureaux régionaux sont représentés et contribuent à toutes les manifestations pertinentes organisées par le BCAD et le Siège	Pleinement atteint

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le PAM continue d'introduire au niveau régional les concepts liés à la réforme du système des Nations Unies pour le développement, mais il reste encore des progrès à faire avant que ces concepts n'apportent une valeur ajoutée et ne produisent leur effet.</li> <li>– Les coalitions thématiques sont actives à des degrés divers dans les différentes régions. Les équipes du PAM continuent d'y contribuer, en jouant un rôle toujours plus prépondérant dans certains domaines.</li> <li>– L'architecture régionale du système des Nations Unies pour le développement reste très complexe. Le PAM continue à faire pression pour sa simplification, dans la mesure du possible.</li> </ul>		
<p><b>Résultat attendu 4:</b> Initiatives transversales liées à la réforme du système des Nations Unies pour le développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Données, transformation numérique et innovation (Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale):</i> soutenir le PAM dans la mise en œuvre de la stratégie du Secrétaire général en matière de données et préparer les éléments à inclure dans une nouvelle stratégie institutionnelle dans ce domaine.</li> <li>• <i>Centre de solutions numériques (Division des finances):</i> le PAM et le HCR, en partenariat avec le Centre international de calcul, ont expérimenté avec succès le Centre de solutions numériques des Nations Unies, dont l'objectif est d'utiliser des technologies de pointe pour relever les défis opérationnels que rencontrent habituellement le PAM, le HCR et le système des Nations Unies dans son ensemble.</li> <li>• <i>Secrétariat (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances):</i> dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale relative à la réforme du système des Nations Unies et pour épauler l'équipe d'appui à la gestion du changement et l'équipe de gouvernance interdivisions, le PAM a régulièrement organisé des réunions pour faire le point sur les progrès accomplis concernant cette initiative interne d'importance primordiale, les résultats attendus et l'utilisation des fonds. Pour cela, il a notamment fixé un ordre du jour au nom de la présidence, synthétisé les contributions des différentes divisions et des bureaux régionaux, et préparé les supports de travail et de suivi nécessaires à la gestion des documents (à l'aide du système numérique TeamSpace) et au partage des connaissances.</li> <li>• <i>Coordination par la Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale à New York:</i> cette coordination a nécessité de tenir le Directeur exécutif et le Groupe de direction informés de l'évolution de la réforme et de son impact potentiel sur le PAM. Ce dernier a continué de participer à la conception du dispositif de gestion et d'application du principe de responsabilité à l'échelle régionale et mondiale; il a fourni des informations actualisées sur les orientations du système des Nations Unies en matière d'ODD, sur les politiques liées à la réforme du système des Nations Unies pour le développement et sur la mise en œuvre des nouvelles directives et politiques des Nations Unies en matière d'ODD adoptées dans le cadre de cette réforme ou de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement et d'autres résolutions des États membres; il a aussi rédigé des notes de synthèse et d'information à l'intention du Conseil.</li> </ul>		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<p><i>Secrétariat (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances):</i> nombre de réunions de l'équipe d'appui à la gestion du changement, de l'équipe de gouvernance interdivisions, de l'équipe chargée des initiatives internes d'importance primordiale et autres organisées et facilitées</p>	<p>Organisation de réunions trimestrielles sur l'initiative interne d'importance primordiale et de réunions bimestrielles de l'équipe d'appui à la gestion du changement</p>	<p>Pleinement atteint</p>
<p><b>Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2021</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le calendrier et les résultats attendus des projets ont été ajustés pour tenir compte des nouvelles priorités qui se sont fait jour en lien avec la COVID-19.</li> <li>• La progression des initiatives liées à la réforme du système des Nations Unies pour le développement (par exemple, concernant les centres locaux de services partagés) est gérée au niveau du système des Nations Unies (BCAD), de sorte que le PAM n'est pas en mesure de contrôler totalement les calendriers ni l'état d'avancement.</li> </ul>	

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021	
<p>Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Allocation aux bureaux régionaux (Bureau du Directeur exécutif adjoint):</i> parmi les priorités retenues pour l'attribution des fonds restants en 2022 figurent le déploiement de la plateforme UN Info (adoption de toute directive institutionnelle à venir sur cette plateforme et appui ultérieur des bureaux régionaux aux bureaux de pays) et des stratégies relatives aux activités d'appui, l'élaboration des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération, la mise en concordance des PSP, les contributions du PAM aux coalitions thématiques et à celles axées sur les possibilités, ainsi que l'adoption de nouvelles directives mondiales sur les programmes conjoints, les fonds communs, l'examen des activités d'intégration et d'autres éléments de la réforme.</li> <li>• <i>Centres locaux de services partagés:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ développement des capacités: activités axées sur le terrain pour y renforcer la mobilisation;</li> <li>○ examen sur dossier fondé sur des données probantes afin d'analyser le bien-fondé et les effets de l'utilisation d'une gamme type de 66 services convenus au préalable;</li> <li>○ données et rapports: renforcement des capacités en interne et de la structure d'appui grâce à l'établissement régulier de rapports fondés sur des données probantes en matière d'efficacité;</li> <li>○ appui aux bureaux de pays: appui à la création de centres locaux de services partagés au niveau national, afin de faciliter la prise de décisions fondées sur des données probantes.</li> </ul> </li> <li>• <i>Centres locaux de services partagés et Centre mondial de services partagés:</i> mise en service du groupe de travail technique sur cette question.</li> <li>• <i>Stratégie relative aux activités d'appui:</i> validation de l'analyse coûts-avantages de cette stratégie.</li> <li>• <i>Partage des locaux:</i> participation aux activités relatives aux locaux et services partagés, et appui à la participation effective des bureaux de pays à de nouvelles initiatives lancées en 2022 et au-delà, et à leur mise en œuvre.</li> <li>• <i>Plateforme de réservation des Nations Unies:</i> collaboration continue avec les équipes de gestion des opérations afin d'étendre la prestation de services de la plateforme de réservation des Nations Unies dans le cadre de la stratégie relative aux activités d'appui.</li> </ul>

# Rapport annuel sur les résultats de 2021

## INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE



### Appui aux programmes et aux partenariats

#### Aperçu

##### Objectif visé en matière de changement institutionnel

Cette initiative interne d'importance primordiale contribue à l'objectif à long terme consistant à tirer le meilleur parti de la contribution des bureaux de pays à l'élimination de la faim en renforçant leurs capacités de conception de programmes afin qu'ils puissent recenser et mettre à profit diverses sources de financement à long terme.

<b>Facteurs favorables du PAM concernés</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Partenariats	<input type="checkbox"/> Personnel	<input checked="" type="checkbox"/> Financement	<input type="checkbox"/> Technologie	<input type="checkbox"/> Données probantes	<input type="checkbox"/> Innovation
<b>Divisions du PAM responsables</b>	Département des partenariats et de l'action de sensibilisation et Département de l'élaboration des programmes et des politiques		<b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b>	Pluriannuelle, trois ans (2019-2022)		
<b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b>			<b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b>			
Dépenses de personnel	0,81		Dépenses de personnel	0,33		
Autres dépenses (hors personnel)	0,07		Autres dépenses (hors personnel)	0,04		
<b>Budget total 2021</b>	<b>0,88</b>		<b>Coût total 2021</b>	<b>0,38</b>		

Principal résultat attendu en 2021	Budget (en millions de dollars)	Dépenses (en millions de dollars)
1. Expérimenter des idées sur l'appui aux programmes et aux partenariats dans les bureaux de pays	0,88	0,38

#### Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021

**Résultat attendu 1:** Mettre à profit les analyses des lacunes des programmes à l'échelle des pays dans les domaines thématiques suivants: programmes en milieu scolaire, changements climatiques et protection sociale.

La deuxième phase en cours vise à soutenir les initiatives de dix bureaux de pays en faisant appel à des services d'experts pour améliorer:

- les connaissances et les capacités utiles pour comprendre et appuyer les processus de budgétisation et de planification des administrations publiques, y compris auprès des ministères des finances ou de la planification et des organes législatifs et exécutifs;
- les connaissances et la capacité nécessaires pour collaborer avec les institutions financières internationales sur le terrain, tant sur le plan technique que sur celui des programmes ou des politiques;
- la capacité technique du PAM à saisir les possibilités de financement thématiques qui requièrent des connaissances ou une expérience techniques spécialisées et pointues, par exemple dans les domaines du climat ou de la protection sociale.

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration de propositions par les bureaux de pays</li> <li>Évaluation des propositions par les divisions du Siège concernées et allocation de fonds en conséquence.</li> <li>Compilation des résultats et des enseignements tirés des initiatives menées par les bureaux de pays et prise en compte de ces résultats et enseignements dans le processus de discussion institutionnel d'ici à la fin de l'année 2022.</li> </ul>		<p>Pleinement atteint</p> <p>En cours</p>
<b>Résultat attendu 2:</b> Intensifier l'engagement du PAM dans la lutte contre la crise climatique		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ol style="list-style-type: none"> <li>Constitution d'une équipe spéciale sur la lutte contre la crise climatique dont le rôle sera le suivant:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>susciter un engagement à l'échelle du PAM pour renforcer l'action climatique;</li> <li>permettre la mise en place de processus plus stratégiques et plus efficaces en vue de réduire les effets des changements climatiques sur les programmes et les opérations;</li> <li>donner au personnel et aux bureaux du PAM les moyens de prendre conscience de leur contribution à l'action climatique et de la renforcer.</li> </ol> </li> <li>Renforcement de la collaboration avec les médias et de l'action de sensibilisation du Directeur exécutif et du Groupe de direction</li> <li>Participation accrue aux forums internationaux tels que la vingt-sixième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 26) de 2021</li> <li>Participation des sous-directeurs exécutifs au groupe consultatif de haut niveau du partenariat mondial InsuResilience et au partenariat pour une action rapide tenant compte des risques</li> <li>Mise en place d'une équipe chargée du financement thématique au sein de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, dans le but, entre autres, de mobiliser des fonds pour lutter contre la crise climatique</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Constitution de l'équipe spéciale, sélection des membres et tenue de la première réunion en janvier 2022.</li> <li>Les messages du Directeur exécutif au cours des troisième et quatrième trimestres de 2021 faisaient une large place à la crise climatique.</li> <li>La Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation et les directeurs de l'Unité des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe et des bureaux de Berlin et de Londres ont participé à la COP 26. La participation du Directeur exécutif a été déprogrammée.</li> <li>La Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques et la Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation ont joué un rôle actif dans les comités.</li> <li>Constitution de l'équipe au troisième trimestre de 2021</li> </ol>
<b>Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2021</b>	Les pays pilotes ont été sélectionnés à la fin de l'année 2021 et les décaissements effectués en novembre. Les soldes devraient être utilisés d'ici à juin 2022.	

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021	
Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les résultats et les enseignements tirés des initiatives des bureaux de pays seront compilés d'ici à juin 2022.</li><li>• Les enseignements tirés de cette initiative interne d'importance primordiale doivent être consignés et pris en compte lors de la phase finale du programme: propositions visant à renforcer l'appui aux programmes et aux partenariats dans le cadre de l'action destinée à changer la vie.</li><li>• Cette initiative a contribué à l'élaboration de propositions relatives à un fonds d'aide à la transformation pour changer la vie, qui devraient être présentées au Conseil d'administration.</li></ul>

## Rapport annuel sur les résultats de 2021

### INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

#### Stratégie relative au secteur privé



#### Aperçu

#### Objectif visé en matière de changement institutionnel

Le PAM a continué d'augmenter considérablement les fonds provenant du secteur privé – principalement des particuliers – afin de sauver davantage de vies et de changer la vie d'un plus grand nombre de personnes. Les dons des particuliers sont une source importante et croissante de financement, qui se prête souvent à une utilisation et peut servir à répondre aux besoins les plus pressants du PAM.

Cette initiative interne d'importance primordiale a pour objectif de maintenir la croissance des dons de particuliers grâce à un investissement dans les supports médiatiques visant à attirer de nouveaux donateurs et à fidéliser les donateurs existants. Conformément aux restrictions applicables à ce type d'investissement, les fonds provenant de cette source ont été utilisés uniquement pour couvrir des dépenses non récurrentes, comme l'achat ponctuel d'une publicité sur support médiatique numérique ou une dépense technique exceptionnelle concernant par exemple des améliorations technologiques.

Afin d'aider le PAM à contribuer à l'élimination de la faim, l'initiative interne d'importance primordiale concourt à la mise en œuvre de son Plan stratégique pour 2017-2021, et plus particulièrement à la réalisation de l'objectif stratégique 5 (travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD), et à l'obtention des résultats stratégiques 7 et 8 qui ont trait à la nécessité de diversifier les sources de financement et les partenariats afin de faciliter le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie.

On trouvera davantage de précisions dans le rapport établi par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds à l'intention du Conseil d'administration sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé tout au long de l'année 2021.

<b>Facteur favorable du PAM concerné</b>	<input type="checkbox"/> Partenariats	<input type="checkbox"/> Personnel	<input checked="" type="checkbox"/> Financement	<input type="checkbox"/> Technologie	<input type="checkbox"/> Données probantes	<input type="checkbox"/> Innovation
<b>Division du PAM responsable</b>	Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds		<b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b>	Pluriannuelle, trois ans (2020–2022)		
<b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b>			<b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b>			
Dépenses de personnel	-		Dépenses de personnel	-		
Autres dépenses (hors personnel)	22,15		Autres dépenses (hors personnel)	22,76		
<b>Budget total 2021</b>	<b>22,15</b>		<b>Coût total 2021</b>	<b>22,76<sup>3</sup></b>		

<sup>3</sup> Ce montant comprend environ 0,6 million de dollars d'engagements non dépensés en 2021 qui seront utilisés en 2022 après approbation de la troisième tranche de financement prévue dans le plan de gestion pour 2022-2024.

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
<b>Résultat attendu 1:</b> Augmentation du montant total des recettes du PAM provenant des dons de particuliers		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Montant total des dons de particuliers	73 millions de dollars	91 millions de dollars
<p>Ce résultat attendu mesure les progrès réalisés en permettant de suivre le montant total des recettes tirées des dons de particuliers en faveur des opérations du PAM, notamment les recettes générées directement par les activités d'investissement. La valeur cible tient compte du modèle d'investissement initial.</p> <p>Les recettes annuelles générées par l'équipe chargée de ShareTheMeal et celle qui s'occupe des dons de particuliers au Siège, qui étaient de 12,2 millions de dollars en 2019, sont passées à 34,7 millions de dollars en 2020 et à 54 millions de dollars en 2021, soit une multiplication par quatre en deux ans. Le montant des dons de particuliers aux organisations des Amis du PAM est passé de 8,8 millions de dollars en 2019 à 37 millions de dollars en 2021, soit là aussi un chiffre multiplié par quatre, la plus forte hausse ayant été enregistrée par les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique, dont la contribution est passée de 2,6 millions de dollars en 2019 à 28,5 millions de dollars en 2021.</p>		
<b>Résultat attendu 2:</b> Obtention d'un rendement de l'investissement élevé		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Retour sur les dépenses publicitaires moyen sur 12 mois	1,7:1	1,73:1
<p>Ce résultat attendu mesure le rendement de l'investissement sur 12 mois, calculé comme le ratio entre les recettes tirées des activités payantes et les dépenses consacrées aux médias, le but étant de démontrer la rentabilité suffisante des fonds investis par le PAM.</p>		
<b>Résultat attendu 3:</b> Recrutement de sympathisants à forte valeur ajoutée, notamment des sympathisants faisant des dons réguliers		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
Montant moyen des dons (dons ponctuels et dons réguliers)	Dons ponctuels: 50 dollars Dons réguliers mensuels: 16 dollars	Dons ponctuels: 36 dollars Dons réguliers mensuels: 22 dollars
Pourcentage de fidélisation des donateurs sur l'année (dons ponctuels et dons réguliers)	Dons ponctuels: 15% Dons réguliers: 70%	Dons ponctuels: 36% Dons réguliers: 59%
Coût d'acquisition mixte, dons réguliers et dons ponctuels	46 dollars	46,3 dollars
<p>Ce résultat attendu mesure le succès de l'investissement en permettant de suivre la valeur moyenne représentée par les donateurs ponctuels et réguliers grâce à trois IPC. Il convient de noter que les différentes composantes du résultat attendu global peuvent varier alors que ce dernier sera quand même obtenu, voire dépassé; par exemple un coût d'acquisition plus élevé peut être contrebalancé par des dons moyens ou des taux de fidélisation plus élevés, etc.</p> <p>Bien que toujours en deçà de la valeur cible, le pourcentage de fidélisation sur l'année est en nette augmentation. En effet, il est de 59 pour cent pour les donateurs mobilisés en janvier 2021, contre 52 pour cent pour ceux mobilisés à la même période en 2020.</p>		
<b>Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale</b>	<p>Cette initiative interne d'importance primordiale s'inscrit dans le cadre de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Elle vise à porter, d'ici à 2025, le produit annuel de la collecte de dons auprès de particuliers désireux de soutenir l'action du PAM à 170 millions de dollars, auprès d'entreprises à 50 millions de dollars et auprès de fondations à 25 millions de dollars.</p> <p>L'initiative interne d'importance primordiale contribue à générer des recettes tirées des dons de particuliers, d'entreprises et de fondations. Les autres activités d'appui à la stratégie sont financées par un mécanisme distinct au titre du budget administratif et d'appui aux programmes ordinaire de base de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds.</p>	

## Rapport annuel sur les résultats de 2021

### INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

#### Culture organisationnelle et déontologie



Aperçu			
<b>Objectif visé en matière de changement institutionnel</b>			
<p>Approuvé dans le but de faciliter la première année d'exécution du plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination et les activités connexes en 2020, le PAM a étendu son programme de travail pour veiller à ce que les valeurs et les normes de conduite institutionnelles fondamentales définies dans le cadre de cet exercice soient largement diffusées et appliquées partout en son sein.</p> <p>Le processus de changement qui y est lié nécessite un investissement pluriannuel en adéquation avec d'autres initiatives et la mise en œuvre d'améliorations dans certains domaines essentiels du plan d'action détaillé, tels que le rôle d'encadrement, la mobilisation des employés, la révision des politiques et des systèmes, et les procédures disciplinaires, dans le but d'instaurer un milieu de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect. On trouvera ci-après un aperçu des activités, des dépenses et des résultats en 2021, ainsi que les soldes non dépensés et réservés à des activités prévues en 2022 dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale.</p>			
<b>Facteur favorable du PAM concerné</b>	<input type="checkbox"/> Partenariats	<input checked="" type="checkbox"/> Personnel	<input type="checkbox"/> Financement
			<input type="checkbox"/> Technologie
			<input type="checkbox"/> Données probantes
			<input type="checkbox"/> Innovation
<b>Division du PAM responsable</b>	Département de la culture organisationnelle	<b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b>	Une seule année, 2020 (prolongation jusqu'à la fin de 2022)
<b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b>		<b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b>	
Dépenses de personnel	Sans objet <sup>4</sup>	Dépenses de personnel	0,68
Autres dépenses (hors personnel)	Sans objet <sup>4</sup>	Autres dépenses (hors personnel)	0,63
<b>Budget total 2021</b>	<b>3,30<sup>5</sup></b>	<b>Coût total 2021</b>	<b>1,31</b>
<b>Principaux résultats attendus en 2021</b>	<b>Budget (en millions de dollars)</b>	<b>Dépenses (en millions de dollars)</b>	
1. Transformation de la culture organisationnelle du PAM grâce à un encadrement éthique	0,50	0,43	
2. Aide à l'amélioration des comportements en accord avec les valeurs du PAM	0,50	0,47	
3. Promotion d'un milieu de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect	0,50	0,40	
<b>Total</b>	<b>1,50</b>	<b>1,30</b>	

<sup>4</sup> Compte tenu de la nature des résultats attendus, il n'y a aucune ventilation du budget pour 2021.

<sup>5</sup> Au début de l'année 2021, le solde reporté au titre de l'initiative interne d'importance primordiale s'élevait à 3,3 millions de dollars, les activités prévues représentant 1,31 million de dollars en 2021 et 1,99 million de dollars supplémentaires pour les investissements d'une importance cruciale en 2022.

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
<p><b>Résultat attendu 1:</b> Transformation de la culture organisationnelle du PAM grâce à un encadrement éthique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration définitive du modèle d'encadrement, parfaitement conforme aux valeurs fondamentales du PAM, qui définit le comportement attendu des employés à tous les niveaux et pour tous les types de contrats, et d'un plan de mobilisation et de mise en service. Début de la mise en œuvre des activités au premier trimestre de 2022.</li> <li>Mise au point du programme Horizon – un programme mondial de progression de carrière ciblant les administrateurs recrutés sur le plan national qui prévoit une formation, un retour d'information à 360 degrés et un accompagnement, un travail de groupe et de l'auto-apprentissage – et expérimentation auprès de participants de chaque bureau de pays dans toutes les régions. La répartition des participants a été effectuée de manière proportionnelle en fonction du nombre d'administrateurs recrutés sur le plan national et des contrats de services.</li> </ul>		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de consultations ou de séances auxquelles participent les responsables en vue de l'élaboration du modèle d'encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 séances ou plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70 séances ou plus auxquelles participent les directeurs de pays et les directeurs de pays adjoints de chaque région, les référents des ressources humaines, les organismes représentatifs du personnel et les groupes de discussion des employés dans chaque région</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de participants au programme Horizon sur l'année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>150 participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>150 participants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de satisfaction global des participants au programme Horizon en 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de satisfaction globale de 95 pour cent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>97 pour cent</li> </ul>
<p><b>Résultat attendu 2:</b> Aide à l'amélioration des comportements en accord avec les valeurs du PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campagne de communication "<i>See the Difference</i>" (Faites la différence) d'une durée de quatre semaines, consistant en une série de 31 articles ou récits et 20 vidéos présentant les témoignages de plus de 60 collègues et chefs d'équipe dans 20 lieux différents, et portant essentiellement sur quatre grands domaines à améliorer: épanouissement personnel, bien-être, amélioration des politiques et culture organisationnelle</li> <li>Achèvement de la première phase de la numérisation du programme Respect+, qui consiste en une série de conversations axées sur quatre piliers et fondées sur les valeurs du PAM</li> <li>Appui à la première phase de mise en œuvre de la politique du PAM en matière de personnel, l'accent étant mis sur la diffusion et la communication des priorités de cette politique et les engagements mutuels qui y sont énoncés</li> </ul>		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation des employés du PAM à une campagne de communication mondiale destinée à mettre en évidence les améliorations apportées à la culture organisationnelle du PAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 000 employés ont participé à la campagne "<i>See the Difference</i>" (Faites la différence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 300 employés ont participé à la campagne</li> </ul>

Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation des employés du PAM à des messages ciblés sur les principaux éléments de la politique du PAM en matière de personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 000 employés consultent des documents en ligne sur la politique du PAM en matière de personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 000 employés consultent des documents en ligne</li> </ul>
<b>Résultat attendu 3:</b> Promotion d'un milieu de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect <ul style="list-style-type: none"> <li>Création de symboles culturels matériels et virtuels du PAM conformes aux valeurs institutionnelles</li> <li>Élaboration de propositions de financement institutionnel concordant avec la dimension relative au personnel et les valeurs qui sont celles du PAM</li> </ul>		
Indicateur de performance clé	Valeur cible	Valeur à la fin de l'année
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recensement des activités sur le terrain qui contribuent à renforcer la diversité au sein des effectifs et une culture organisationnelle inclusive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deux activités cruciales à l'échelle de l'organisation et/ou de la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois activités pour un montant total de 1 million de dollars</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets remplissant les conditions requises en matière de personnel et de culture retenus en vue d'une mise en œuvre ultérieure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois projets</li> </ul>
<b>Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2021</b>	Compte tenu des améliorations apportées par la mise en œuvre du plan d'action détaillé en 2020 et 2021, le PAM a décidé de réserver les fonds alloués au titre de l'initiative interne d'importance primordiale pour 2022 et de les investir dans son programme de lutte contre le racisme et dans l'élaboration d'un programme phare de perfectionnement des compétences d'encadrement, le but étant d'appuyer son action en faveur du personnel et de la culture organisationnelle.	
<b>Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale</b>	Grâce à l'obtention de ces trois résultats attendus en 2022, le PAM entend promouvoir le changement culturel en instaurant des normes d'encadrement éthique, en mettant l'accent sur la diversité, l'inclusion et la lutte contre le racisme, et poursuivre ce changement en améliorant les comportements au moyen de séances de sensibilisation, de mobilisation et de formation et d'initiatives sur le terrain afin de créer un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect.	

# Rapport annuel sur les résultats de 2021

## INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

### Fonds pour les indemnités de départ



Aperçu			
<p><b>Objectif visé en matière de changement institutionnel</b></p> <p>Le fonds pour les indemnités de départ a été créé dans le cadre du plan de gestion du PAM pour 2021-2023 et a pour vocation d'aider le PAM à procéder au changement organisationnel nécessaire à l'avenir. Lancées en 2018, les opérations d'adaptation structurelle dans les bureaux de pays se poursuivent afin que ces derniers disposent de la structure, des effectifs et des compétences nécessaires pour exécuter leurs PSP en cours ou à venir. Le fonds permet d'appuyer ces efforts, notamment les départs exceptionnels d'employés susceptibles de résulter d'opérations d'adaptation structurelle visant à stabiliser les effectifs des bureaux de pays.</p> <p>En 2021, à la suite d'opérations d'adaptation structurelle et d'examens des contrats, deux bureaux de pays (Malawi et Ouganda) ont demandé à pouvoir bénéficier du fonds pour les indemnités de départ afin de les aider à couvrir les coûts liés aux cessations de service recommandées.</p>			
<p><b>Facteur favorable du PAM concerné</b></p>	<input type="checkbox"/> Partenariats	<input checked="" type="checkbox"/> Personnel	<input type="checkbox"/> Financement
	<input type="checkbox"/> Technologie	<input type="checkbox"/> Données probantes	<input type="checkbox"/> Innovation
<p><b>Division du PAM responsable</b></p>	Division des ressources humaines	<p><b>Durée du projet (annuelle ou pluriannuelle)</b></p>	Pluriannuelle
<p><b>Budget 2021 (en millions de dollars)</b></p>		<p><b>Dépenses 2021 (en millions de dollars)</b></p>	
Dépenses de personnel	10,0	Dépenses de personnel	0,11
Autres dépenses (hors personnel)	-	Autres dépenses (hors personnel)	-
<p><b>Budget total 2021</b></p>	<p><b>10,0</b></p>	<p><b>Coût total 2021</b></p>	<p><b>0,11</b></p>
<p><b>Principaux résultats attendus en 2021</b></p>		<p><b>Budget (en millions de dollars)</b></p>	<p><b>Dépenses (en millions de dollars)</b></p>
1. Indemnités de départ (bureau du PAM au Malawi)		0,18	0,11
2. Indemnités de départ (bureau du PAM en Ouganda)		0,27	-
<p><b>Total</b></p>		<p><b>0,45</b></p>	<p><b>0,11</b></p>
Résultats attendus et indicateurs de performance clés en 2021			
<p><b>Résultat attendu 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le bureau du PAM au Malawi a procédé à une opération d'adaptation structurelle en vue d'adapter sa structure et sa dotation en personnel aux besoins du PSP. Cette harmonisation a conduit à la suppression de 69 postes et à une demande de fonds pour couvrir les indemnités de départ connexes. Les dépenses effectives ont été inférieures à celles demandées, certains des employés concernés ayant réussi à obtenir d'autres postes - vacants - dans le bureau de pays, et ne nécessitant donc plus de telles indemnités.</li> </ul>			
<p><b>Résultat attendu 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le bureau du PAM en Ouganda a procédé à une analyse de l'efficacité et à une restructuration dans le but de définir les compétences essentielles à sa mission et adaptées à ses objectifs. Cette opération a donné lieu à un plan de départ concernant 22 employés du PAM ainsi qu'à une demande de fonds correspondante pour couvrir les indemnités de départ. À la fin de l'année, le bureau de pays n'avait pas encore utilisé la totalité des fonds alloués.</li> </ul>			
<p><b>Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2021</b></p>	L'utilisation du fonds dépend en grande partie des besoins qu'ont les bureaux de pays d'être accompagnés dans leurs efforts d'adaptation structurelle et des demandes de fonds pour couvrir les indemnités de départ à l'issue d'un examen de leurs structures, de leurs effectifs et de leurs besoins en compétences. Les montants approuvés au titre de ce fonds pourront être reportés en 2022.		
<p><b>Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale</b></p>	Sans objet, puisque l'utilisation du fonds dépend des demandes des bureaux de pays. Le PAM devrait recevoir d'autres demandes tout au long de l'année 2022.		