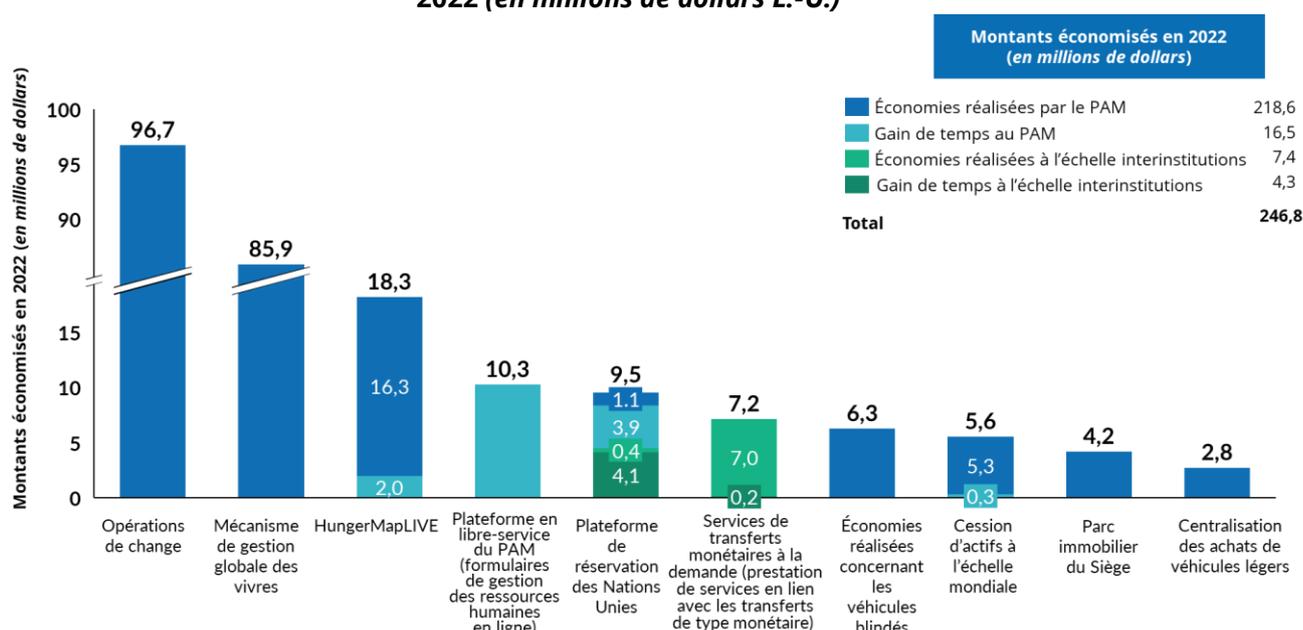


ANNEXE III-C: INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES DIX PRINCIPAUX GAINS D'EFFICIENCE EN 2022

L'efficacité est l'une des principales priorités de la direction exécutive du PAM et l'une des valeurs fondamentales du Programme: chaque dollar économisé permet d'apporter une assistance alimentaire vitale à un plus grand nombre de personnes souffrant de la faim et, dans les situations d'urgence, chaque minute compte pour venir en aide aux personnes et aux communautés les plus vulnérables.

On trouvera dans la présente annexe des explications sur les dix principales initiatives ayant effectivement permis de réaliser des économies.

Figure 1: Dix principaux domaines dans lesquels le PAM a réalisé des gains d'efficacité en 2022 (en millions de dollars É.-U.)



Note: Le montant total rend compte des économies réalisées et du temps gagné, en unités équivalent temps plein.

Principales initiatives favorisant les gains d'efficacité

1. Pour chacune des initiatives, les gains d'efficacité indiqués englobent ceux réalisés par le PAM et, le cas échéant, ceux réalisés à l'échelle interinstitutions. À chaque fois, ils sont ventilés entre les économies réalisées et le temps gagné, s'il y a lieu. Les économies réalisées correspondent à la réduction des ressources financières engagées pour parvenir à un effet direct donné, tandis que le temps gagné correspond à la réduction du nombre d'heures de travail, présenté en unités équivalent temps plein (ETP), nécessaires pour effectuer une tâche donnée et parvenir au résultat escompté.

Opérations de change

Division des finances

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
96,7 millions de dollars	-	-	-	96,7 millions de dollars
96,7 millions de dollars	-	-	-	

2. Le PAM convertit en monnaie locale d'importants montants en monnaie forte¹ afin de régler ses fournisseurs locaux. Depuis 2007, il s'efforce d'obtenir les meilleurs taux possibles pour ses opérations de change par voie d'appels à la concurrence. Par ailleurs, ces flux contribuent à injecter, dans les systèmes financiers locaux, des devises fortes qui manquent cruellement. Depuis 2010, le PAM centralise les opérations de change pour les bureaux de terrain, ce qui lui a permis de réaliser des économies dont le montant cumulé s'établissait à 267,7 millions de dollars à la fin de 2022, dont **96,7 millions de dollars** pour la seule année 2022. Ces montants sont calculés en additionnant les écarts entre les taux de change effectivement appliqués pour les opérations en devises et le taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies pour chacune des transactions effectuées. En outre, la centralisation des achats de devises pour le compte de 52 bureaux de pays permet de réapprovisionner les comptes bancaires des opérations locales à moindre coût. En 2022, le montant total des opérations de change s'est élevé à 1,4 milliard de dollars.

Gains d'efficience permis par le Mécanisme de gestion globale des vivres

Division de la planification et de la performance institutionnelles

Gain d'efficience total pour le PAM		Gain d'efficience interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
85,9 millions de dollars	-	-	-	85,9 millions de dollars
85,9 millions de dollars		-		

3. Le Mécanisme de gestion globale des vivres est un mécanisme de financement stratégique par l'intermédiaire duquel le PAM achète de façon anticipée et prépositionne des produits alimentaires afin de répondre aux besoins opérationnels des bureaux de pays avant que ceux-ci ne reçoivent les contributions qui leur ont été confirmées. Les objectifs sont multiples: réduire les délais de livraison, intervenir plus rapidement en cas d'urgence, acheter les denrées au moment où les conditions sont favorables sur les marchés et en tirant parti des économies d'échelle et, dès que possible, appuyer les achats locaux et régionaux, y compris auprès de petits exploitants. En 2022, les achats effectués par l'intermédiaire du Mécanisme ont représenté 65 pour cent des achats du PAM en espèces et permis de livrer 2,9 millions de tonnes de produits alimentaires à 53 bureaux de pays. Les produits ainsi achetés par les bureaux de pays ont été livrés à la plateforme concernée ou à un autre point de livraison convenu dans un délai moyen de 34 jours, alors que, dans le cadre de la procédure d'achat direct, 120 jours en moyenne sont nécessaires pour procéder à l'achat, à la livraison, au déchargement et au transport des vivres jusqu'au même point de destination (soit une réduction de 72 pour cent). Le fait d'effectuer les achats au bon moment et de tirer parti des économies d'échelle a ainsi permis aux pays bénéficiaires **d'économiser 85,9 millions de dollars** en 2022.

¹ Une monnaie forte est une monnaie émise par un pays qui est considéré comme politiquement et économiquement stable.

HungerMap^{LIVE}

Division de la recherche, de l'analyse et du suivi

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
16,3 millions de dollars	24,6 unités ETP	-	-	18,3 millions de dollars
18,3 millions de dollars		-		

- Grâce aux systèmes de suivi de la sécurité alimentaire en temps quasi réel, le PAM fournit aux pays confrontés à des crises alimentaires des estimations journalières de la situation sur le plan de la sécurité alimentaire. Par communications vocales, il collecte en continu des données relatives aux indicateurs clés, qui sont analysées et visualisées en temps quasi réel, puis saisies dans [HungerMap^{LIVE}](#), son système de suivi de la faim dans le monde. L'objectif est de permettre aux bureaux du PAM, aux gouvernements et à la communauté humanitaire dans son ensemble de suivre la situation sur le plan de la sécurité alimentaire au jour le jour, de détecter les problèmes en temps réel en cas de crise et de fournir les informations nécessaires pour intervenir rapidement afin d'en atténuer les effets.
- Les systèmes classiques de suivi de la sécurité alimentaire reposent généralement sur des activités de collecte de données à grande échelle, réalisées plusieurs fois par an – ce qui demande beaucoup de ressources financières et de temps. En revanche, les systèmes de suivi en temps quasi réel offrent un moyen particulièrement souple et efficace de collecter des données au jour le jour. L'association des deux systèmes permet de gagner en efficacité, des données actualisées en continu et d'une qualité suffisante pour permettre une analyse solide étant alors obtenues plus rapidement et à moindre coût. Le passage à des systèmes de suivi en temps réel a permis au PAM d'acquies une compréhension approfondie et plus fine de l'insécurité alimentaire, de ses causes et des effets de telle ou telle intervention, sans avoir pour autant à conduire davantage d'enquêtes en face à face coûteuses. En 2022, le suivi de la sécurité alimentaire en temps quasi réel (qui a permis le remplacement, en moyenne, de 1,9 enquête en face à face réalisée auprès d'un échantillon de population dans chacun des 36 pays concernés) a fait **économiser au PAM 16,3 millions de dollars²** ainsi que **24,6 unités ETP³ (soit 2,0 millions de dollars)**, les activités de collecte et d'analyse de données ayant été réalisées plus rapidement et à moindre coût. Ces chiffres ont été calculés compte tenu de l'utilisation du système de suivi en temps quasi réel dans 36 pays en 2022.

² Correspond à la différence entre le coût total afférent à l'organisation d'enquêtes en face à face ou au moyen de technologies mobiles (coût moyen d'un entretien multiplié par le nombre d'entretiens). En un an, le suivi en temps quasi réel remplace environ 1,9 enquête en face à face par pays. Dans les pays où l'initiative a été introduite en 2022, les gains d'efficacité réalisés ont été calculés au prorata, en fonction du nombre de mois d'utilisation. Pour les pays où le système a été déployé avant 2022, les gains d'efficacité ont été calculés pour l'année complète.

³ Correspond à la différence entre le temps estimatif nécessaire au personnel du PAM pour mener 1,9 enquête en face à face auprès d'un échantillon de population dans les pays concernés (à savoir ceux utilisant le système de suivi en temps quasi réel) et celui qui leur est nécessaire pour assurer le suivi en temps quasi réel dans chacun de ces pays.

Plateforme du PAM en libre-service – dématérialisation de processus de documentation relatifs aux ressources humaines

Division des ressources humaines

Gain d'efficience total pour le PAM		Gain d'efficience interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
-	214,0 ETP	-	-	10,3 millions de dollars
10,3 millions de dollars		-		

6. Sur la plateforme en libre-service du PAM, qui bénéficie de l'appui de la Division des technologies, les formulaires ayant trait aux ressources humaines les plus couramment utilisés ont été convertis du format papier traditionnel au format numérique. Dans ce cadre, on a procédé à la migration intégrale des formulaires et des procédures connexes vers la plateforme en ligne, ce qui a rationalisé la gestion des ressources humaines et en a renforcé l'efficacité. Ont notamment été dématérialisés les formulaires de demande de congés, les états de présence ainsi que les documents liés à la cessation de service et aux prestations. D'autres formulaires, à savoir ceux relatifs à la prime de danger, au congé de détente et au congé dans les foyers ainsi que les nouveaux formulaires de télétravail, ont été dématérialisés en 2022, **ce qui a permis d'économiser, en interne, 214,0 unités ETP⁴, soit environ 10,3 millions de dollars.**

Plateforme de réservation des Nations Unies

Division des services de gestion

Gain d'efficience total pour le PAM		Gain d'efficience interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
1,1 million de dollars	108,5 unités ETP	0,4 million de dollars	114,8 unités ETP	9,5 millions de dollars
5,0 millions de dollars		4,5 millions de dollars		

7. Ouverte à tous les acteurs de l'aide humanitaire à l'échelle mondiale, la plateforme de réservation des Nations Unies fournit des services informatisés de soutien et de réservation (logement, transport, services médicaux et services d'appui psychosocial). En 2022, les taux d'occupation des résidences du PAM – qui sont réservables en ligne – ont progressé, ce qui a permis de dégager **0,9 million de dollars d'économies⁵** ainsi que **43,2 unités ETP pour le PAM** et **84,1 unités ETP⁶ pour les autres entités des Nations Unies**. Lancé en juillet 2019, le Service de mobilité des Nations Unies permet au personnel humanitaire de réserver des véhicules légers et des chauffeurs et offre aux administrateurs un service mondial de soutien efficace en matière de mobilité. Le montant des économies enregistrées en 2022 grâce à la fourniture par le PAM de services de mobilité communs via la plateforme

⁴ Correspond à la différence entre le temps estimatif consacré par les divers intervenants aux processus de documentation relatifs aux ressources humaines, avant et après leur dématérialisation.

⁵ Montant calculé pour 2022 par rapport à un niveau de référence, ajusté pour tenir compte des effets de la pandémie de COVID-19, qui, selon un [rapport de marché réalisé par Fitch](#) (en anglais uniquement), aurait fait chuter les taux d'occupation des hôtels de 30 pour cent.

⁶ Correspond à la différence entre le temps nécessaire à l'exécution des tâches liées à la réservation, à la facturation, à l'élaboration de rapports et au contrôle de la qualité avant et après automatisation.

de réservation s'est élevé à **0,5 million de dollars** en interne et à **0,1 million de dollars**⁷ pour les autres entités des Nations Unies. En outre, des gains de temps s'établissant à **58,6 unités ETP pour le PAM** et à **30,7 unités ETP**⁹ pour les autres entités des Nations Unies ont été enregistrés. La plateforme de réservation a également permis d'économiser **4,8 unités ETP** au titre des services médicaux et **1,9 unité ETP** au titre des services de transport aérien, en réduisant le temps nécessaire à la réservation et en facilitant l'établissement des rapports connexes. Globalement, le PAM a généré des économies s'élevant à **1,5 million de dollars** et **223 unités ETP (soit 9,5 millions de dollars)**⁸.

Service de transferts monétaires à la demande

Division des finances

Gain d'efficience total pour le PAM		Gain d'efficience interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
-	-	7,0 millions de dollars	1,0 unité ETP	7,2 millions de dollars
-	-	7,2 millions de dollars		

8. Dans les pays où le PAM a établi d'importants dispositifs numériques de transfert de type monétaire dans le cadre de l'assistance alimentaire, d'autres entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et des gouvernements ont demandé s'ils pouvaient avoir recours à ces dispositifs pour effectuer leurs propres transferts et profiter ainsi des contrats et des plateformes mis en place par le PAM. Cette mise en commun des services de transferts monétaires du PAM a permis aux autres entités des Nations Unies de réaliser des gains d'efficience en simplifiant les procédures de transfert, en limitant les risques de chevauchement et en favorisant une gestion plus globale des éventuels cas de fraude et d'abus. En 2022, l'utilisation des services de transferts monétaires du PAM a permis aux autres entités des Nations Unies de réaliser des économies d'un montant total de **7 millions de dollars**⁹ et d'économiser **une unité ETP**¹⁰, moins de temps ayant été passé à sélectionner des prestataires de services financiers et à établir les contrats correspondants.

⁷ Économies réalisées grâce au partage de véhicules pour environ 94 000 voyages, tant au sein du PAM qu'avec d'autres entités des Nations Unies.

⁸ Les montants en dollars correspondant aux unités ETP économisées ont été calculés sur la base d'un salaire annuel moyen de 36 000 dollars pour le personnel local et de 167 280 dollars pour le personnel recruté sur le plan international.

⁹ Correspond à la différence, économisée par les autres entités des Nations Unies, entre le coût de l'utilisation des services de transferts monétaires du PAM (à savoir entre 0 et 1 pour cent des montants transférés) et celui des procédures habituelles d'administration des contributions (en moyenne 5,3 pour cent en coûts d'appui indirects, d'après le Plan de gestion pour 2020-2022), rapportée au total des coûts opérationnels directs afférents aux activités de transferts de type monétaire concernées.

¹⁰ Correspond à la réduction du temps passé par les entités à sélectionner les prestataires de services financiers et à établir les contrats connexes lorsqu'elles utilisent les services de transfert du PAM (à savoir 10 jours ouvrés contre 90 jours habituellement). Les gains d'efficience indiqués dans la présente annexe ne tiennent compte que des entités ayant eu recours aux services du PAM dans un pays donné pour la première fois en 2022.

Véhicules blindés

Division des services de gestion

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
6,3 millions de dollars	-	-	-	6,3 millions de dollars
6,3 millions de dollars		-		

9. La centralisation, par le Centre de gestion du parc automobile, des achats de véhicules blindés et de l'installation de protections additionnelles pour les véhicules standard a permis au PAM de réduire le coût de chaque véhicule blindé. En 2022, des protections additionnelles ont été installées sur 70 véhicules à moindre coût, ce qui a permis d'économiser un **montant total de 6,3 millions de dollars**. Le nombre de véhicules sur lesquels de telles protections ont été installées a été bien plus élevé en 2022 qu'en 2021, notamment parce que le PAM a été en mesure de réduire les retards pris au lendemain de la pandémie de COVID-19 et en raison de l'intensification des opérations en Afghanistan.

Cession d'actifs à l'échelle mondiale

Division des services de gestion

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
5,3 millions de dollars	8,4 unités ETP	-	-	5,6 millions de dollars
5,6 millions de dollars		-		

10. L'équipe chargée de la cession des actifs à l'échelle mondiale a été créée en 2019 pour accélérer la liquidation des biens et des équipements inutilisés ou devenus obsolètes et optimiser les revenus qui en sont tirés en organisant des enchères publiques. La vente de véhicules légers ayant dépassé leur durée de vie (à savoir cinq ans ou plus de 150 000 kilomètres) constitue la principale source de ces revenus. Après la réalisation d'un test de validation en 2019, le PAM a intégré ce dispositif de cession des actifs à une nouvelle méthode de travail. En 2022, il a généré **5,3 millions de dollars d'économies**¹¹ correspondant aux recettes nettes de la vente des biens inutilisés ou devenus obsolètes et aux frais de location qui ont été évités du fait qu'il n'a pas été nécessaire d'entreposer ces biens. Les activités de cession des actifs sont menées en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). En adoptant l'approche et les services du HCR, le PAM a aussi réalisé des gains de temps qui se sont élevés, en 2022, à **8,4 unités ETP**¹².

¹¹ Correspond aux recettes tirées de la cession d'environ 9 500 actifs lors de 35 ventes aux enchères organisées dans 20 pays, auxquelles s'ajoutent les frais annuels moyens d'entreposage que ces opérations ont permis d'éviter.

¹² Pour ce qui est de la gestion du fichier d'enregistrement central des actifs, l'estimation se fonde sur les hypothèses suivantes: environ 9 500 biens sont cédés chaque année; le temps passé à la gestion du fichier (inventaire physique, rapprochement, etc.) est de 0,45 heure par bien et par an. En outre, la gestion des stocks représente six unités ETP.

11. En plus de générer des gains d'efficacité, la cession responsable des actifs contribue à améliorer la sûreté et la sécurité du personnel en limitant les risques de fraude, de vol et de pillage et à éviter les conséquences d'un mauvais entreposage des déchets pour l'environnement.

Parc immobilier du Siège

Division des services de gestion

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
4,2 millions de dollars	-	-	-	4,2 millions de dollars
4,2 millions de dollars		-		

12. En adoptant la nouvelle façon de travailler, qui s'appuie sur un recours accru aux modalités de travail aménagées et aux contrats entièrement à distance, le PAM est parvenu à optimiser l'utilisation de son parc immobilier à Rome tout en évitant les coûts liés à des postes de travail additionnels. En effet, ces modalités et initiatives lui ont permis de faire travailler un plus grand nombre de personnes dans le bâtiment principal du Siège et, partant, de mettre fin au contrat de location de l'immeuble Le Torri en novembre 2021. Grâce à ces mesures, il a pu éviter les coûts fixes et les coûts variables afférents à 907 postes de travail en 2022¹³, soit une **économie de 4,2 millions de dollars**.

Centralisation des achats de véhicules légers

Division des services de gestion

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2022
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
2,8 millions de dollars	-	-	-	2,8 millions de dollars
2,8 millions de dollars		-		

13. En 2007, le PAM a mis en place le Programme mondial d'achat-location de véhicules, qui fait office de service interne centralisé chargé de l'approvisionnement en véhicules légers destinés à ses opérations. Dans ce cadre, il réalise des économies non négligeables grâce à un contrat passé directement avec l'entreprise Toyota concernant des véhicules standard. En 2022, 590 véhicules (des cinq principaux types de véhicules en stock – Prado, LC76, LC79DC, LC79SC et LC300) ont ainsi été achetés, ce qui a permis **d'économiser 2,8 millions de dollars**¹⁴.

¹³ Correspond à la différence entre le nombre d'employés et le nombre de postes de travail au Siège en 2022, qui est permise par les diverses modalités de travail aménagées et par la «nouvelle façon de travailler».

¹⁴ Calculé en multipliant le montant de la réduction du prix moyen d'un véhicule léger acheté dans le cadre du Programme mondial d'achat-location de véhicules, soit environ 26 000 dollars au lieu de 31 000 dollars, par le nombre de véhicules légers achetés en 2022, c'est-à-dire 590.