

ANNEXE V

Plans de travail chiffrés pour 2024: Plan d'action pour une plus grande maîtrise des risques (partie 1); et risques liés à la gestion du personnel et à la culture organisationnelle (partie 2)

Introduction

1. La présente annexe décrit les plans de travail proposés pour l'année 2024 afin de venir à bout des problèmes persistants mis en évidence dans le [Rapport annuel de l'Inspectrice générale](#)¹ ainsi que dans l'Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2022².
2. La présente annexe se divise en deux parties:
 - **Partie 1. Plan d'action pour une plus grande maîtrise des risques relatifs au suivi, à la gestion de l'identité des bénéficiaires, aux partenaires coopérants, aux transferts de type monétaire et aux chaînes d'approvisionnement.**
 - **Partie 2. Risques liés à la gestion du personnel et à la culture organisationnelle.**
3. La mise en œuvre des plans élaborés pour résoudre les problèmes chroniques recensés sera initialement financée au moyen du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) de 2024, d'initiatives internes d'importance primordiale, de comptes spéciaux et de fonds d'affectation spéciale. Les différentes catégories de problèmes mis en lumière sont décrites dans la présente annexe, qui fait la synthèse des caractéristiques inhérentes aux risques et des plans d'atténuation organisationnels, et précise le budget prévu à l'appui de ces plans ainsi que les indicateurs de performance clés retenus pour le suivi des résultats.

Partie 1. Plan d'action pour une plus grande maîtrise des risques relatifs aux risques liés au suivi, à la gestion de l'identité des bénéficiaires, aux partenaires coopérants, aux transferts de type monétaire et aux chaînes d'approvisionnement

4. Le PAM a pour priorité première de s'assurer que les personnes qui ont besoin de son assistance en bénéficient en toute sécurité, en intégralité et sans interférence. Dans nombre des contextes où il intervient, les besoins humanitaires sont importants, tandis que les risques de détournement et de fraude sont susceptibles d'être accentués par des pressions politiques, des problèmes de sécurité et des difficultés d'accès. Dans le cadre des opérations actuelles, un éventail de mesures est appliqué à chaque étape pour réduire le risque d'emploi abusif de l'assistance fournie par le PAM et garantir la détection, le signalement et le traitement rapides des cas d'utilisation irrégulière.

¹ WFP/EB.A/2023/6-D/1.

² [Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2022](#) (WFP/EB.A/2023/6-E/1). Ce document décrit plus en détail et analyse les quatre points importants en matière de risque et de contrôle relevés dans la Déclaration sur le contrôle interne relative à 2021, ainsi que les progrès accomplis à cet égard en 2022.

5. Dans le *Rapport annuel de l'Inspectrice générale*³ et l'*Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2022*⁴, le suivi, la gestion des identités (autrefois appelée "gestion des bénéficiaires"), les relations avec les partenaires coopérants et la chaîne d'approvisionnement (achats, logistique et gestion des produits) ont été recensés parmi les domaines existants ou nouveaux à améliorer.
6. Devant l'importance et l'urgence de ces questions, les risques y afférents ont été pris en compte dans le Plan de gestion pour 2023, et il est prévu d'affecter des fonds provenant du budget AAP et d'initiatives internes d'importance primordiale à chacun d'eux. En 2023, le PAM a en outre lancé son Plan d'action pour une plus grande maîtrise des risques (ci-après, le "Plan d'action"), qui concerne l'ensemble de ses bureaux, pour renforcer sa capacité à gérer et à communiquer plus efficacement les risques et déterminer à qui revient la tâche d'opérer les arbitrages requis entre les risques résiduels et les impératifs de l'action humanitaire.
7. Menée sous la houlette du Directeur exécutif adjoint, cette initiative fait appel à la participation de tous les bureaux régionaux, départements et services de conseil de la fonction d'audit interne et du Bureau de l'évaluation. Cette large participation vise à renforcer l'intégration entre les équipes, les processus et les systèmes dans l'ensemble du PAM.
8. Dans un premier temps, les opérations considérées comme étant les plus à risque ont été recensées, tandis que les bureaux régionaux, en collaboration avec les bureaux de pays, ont entrepris d'établir des plans détaillés pour examiner les risques et, au besoin, renforcer les contrôles avec l'appui du Siège. Ce travail a notamment consisté à réviser les registres des risques et à évaluer les risques de fraude.
9. Étant donné que certains des points soulevés renvoient à des problèmes systémiques nécessitant l'adoption de mesures au niveau institutionnel, le Plan d'action vise à fournir des données factuelles et des assurances plus intégrées concernant les domaines suivants:
 - 1A. Suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information
 - 1B. Ciblage
 - 1C. Gestion des identités
 - 1D. Gestion des partenaires coopérants
 - 1E. Chaîne d'approvisionnement
 - 1F. Solutions numériques
 - 1G. Mesures de gestion des risques

³ Rapport annuel de l'Inspectrice générale (WFP/EB.A/2023/6-D/1).

⁴ [Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2022](#) (WFP/EB.A/2023/6-E/1).

10. La mise en œuvre du Plan d'action pour l'année 2024 sera financée à hauteur de 67 millions de dollars É.-U. au moyen du budget AAP, d'initiatives internes d'importance primordiale⁵, de comptes spéciaux et de fonds d'affectation spéciale, et par imputation directe sur les budgets des bureaux de pays. Le budget AAP finance pour l'essentiel des dépenses récurrentes, tandis que les initiatives internes d'importance primordiale, les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale couvrent surtout les améliorations ponctuelles à apporter pour répondre aux besoins pressants dans chaque domaine. Toutefois, le financement du gros des dépenses repose sur l'affectation d'une part des contributions destinées au budget de chaque portefeuille de pays pour le suivi, la gestion des identités, la gestion des partenaires coopérants et la chaîne d'approvisionnement. Les mesures proposées sont susceptibles d'accroître les coûts associés à la mise en œuvre et à l'appui direct dans la plupart des bureaux de pays; une analyse est en cours afin de déterminer l'étendue des incidences sur les budgets de portefeuille de pays.
11. Les principales activités et cibles sont précisées pour chaque domaine de risque. Le PAM tiendra les membres informés par l'intermédiaire du Conseil d'administration et par d'autres voies, la Liste D ayant notamment demandé au cours de la session annuelle du Conseil de 2023 à recevoir des rapports d'étape trimestriels.

TABLEAU V.1: BUDGET RÉCAPITULATIF POUR 2024 PAR SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de dollars)⁶

Risque	Budget AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale/autres	Plans stratégiques de pays (PSP) ⁷	Total
Suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information	6,4	9,8	0,2	-	16,5
Ciblage	6,8	0,1	1,1	-	8,8
Gestion des identités	9,6	6,5	1,4	6,0	23,5
Gestion des partenaires coopérants	4,1	1,3	0,8	-	6,2
Chaîne d'approvisionnement	4,1	3,9	-	-	8,0
Solutions numériques	1,1	1,2	0,3	-	2,6
Mesures de gestion des risques	1,7	-	-	-	1,7
Total	33,8	22,8	4,6	6,0	67,2

⁵ Deux initiatives sont visées: suivi, gestion des identités et traçabilité complète; et éléments de la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels relatifs à la gestion des partenaires coopérants.

⁶ Les montants indiqués dans les tableaux sont arrondis à la première décimale (0,1 million de dollars le plus proche); les totaux renvoient à la somme des montants exacts, qui peut différer de la somme des montants arrondis.

⁷ Les montants qui seront supportés par les bureaux de pays en vertu des nouvelles règles adoptées seront actualisés ultérieurement.

1A. Suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information

Caractéristiques des risques

12. Le suivi des opérations est déterminant pour assurer la qualité de l'assistance fournie aux bénéficiaires et le contrôle des ressources du PAM. Dans le cadre de certains audits et cycles d'élaboration des assurances, il a été recommandé d'améliorer les directives et le niveau de ressources ainsi que l'exécution du suivi des processus, des produits et des effets directs, de façon à faciliter l'ajustement rapide des programmes, la production de données factuelles et la prévention de la fraude.

Mesures d'atténuation

13. Outre les mesures prises en 2022 et 2023 pour améliorer le suivi dans l'ensemble du PAM, des initiatives supplémentaires sont prévues en 2024 pour renforcer les systèmes de suivi et étoffer les équipes dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège:
- Définition d'exigences minimales universelles relatives à la fréquence et à la couverture du suivi des activités et des points de distribution, et adoption de mesures supplémentaires en fonction du degré de risque pour chaque activité.
 - Définition de valeurs de référence précises quant au niveau de ressources et aux effectifs requis pour satisfaire aux prescriptions minimales en matière de suivi, valeurs au regard desquelles les dépenses consacrées au suivi pourront être mesurées.
 - Réalisation d'un suivi à distance des processus et des effets directs dans les pays à haut risque, en plus des enquêtes en face-à-face conduites auprès des bénéficiaires.
 - Amélioration des systèmes permettant de détecter, de suivre, de communiquer et de résoudre de manière plus précise les irrégularités mises en évidence dans le cadre du suivi des programmes et au moyen des mécanismes communautaires de remontée de l'information.
 - Amélioration des systèmes, des normes et des capacités d'analyse en vue d'une prise de décisions fondée sur des données factuelles, afin de garantir la responsabilité à l'égard des populations touchées, tout en resserrant les liens avec les partenaires coopérants et les acteurs de la chaîne d'approvisionnement.
14. D'après les estimations préliminaires relatives aux ressources nécessaires pour satisfaire aux normes minimales révisées en matière de suivi, il convient de prévoir 137 millions de dollars (environ 1,3 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2024) de plus dans les budgets de portefeuille de pays pour 2024 que le montant dépensé pour le suivi en 2022.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance	Valeur de référence (2023)	Valeur cible (2024)
Nombre d'opérations à haut risque pour lesquelles un suivi à distance des processus et des effets directs est assuré	0	15
Les normes d'assurance applicables aux mécanismes communautaires de remontée de l'information du PAM ont été présentées et s'accompagnent de directives complètes relatives à leur mise en place et à leur pérennisation.	s.o.	Terminé
Pourcentage d'opérations à haut risque pour lesquelles des mécanismes communautaires de remontée de l'information renforcés sont établis, conformément aux normes d'assurance institutionnelles	10 %	85 %
Nombre d'opérations à haut risque pour lesquelles le système institutionnel de suivi/remontée de l'information (Sugar CRM) est mis en œuvre et compatible avec le mécanisme communautaire de remontée de l'information	3	20
Prescriptions minimales en matière de suivi établies et mises en œuvre	En cours	Terminé
Mécanisme mis en place pour garantir que suffisamment de ressources sont allouées et effectivement dépensées pour le suivi	En cours	Terminé

1B. Ciblage

Caractéristiques des risques

15. Le **ciblage** est aussi considéré comme un "domaine de préoccupation", notamment quand la définition des critères de ciblage repose sur des données relatives à la vulnérabilité dont la fiabilité n'est pas assurée, ou quand des tiers sont susceptibles de chercher à exercer une influence indue sur le processus.

Mesures d'atténuation

16. Dans le prolongement des initiatives entreprises en 2022 et 2023, le Plan d'action vise à améliorer le ciblage au moyen d'un corpus minimum de données de suivi, d'évaluation et d'analyse de la sécurité alimentaire pour définir les critères d'attribution de l'assistance alimentaire et sélectionner les individus, les ménages et les communautés devant en bénéficier. Les stratégies de ciblage seront élaborées en collaboration avec les partenaires coopérants, et, dans le cadre des processus de ciblage et de distribution, l'admissibilité des bénéficiaires sera vérifiée plus méthodiquement au regard de critères convenus. Avec la mise en place de mécanismes communautaires de remontée de l'information renforcés et élargis, l'objectif est de détecter et de communiquer les erreurs d'inclusion et d'exclusion de manière plus rigoureuse.
17. Pour 2024, une provision est inscrite au titre de l'initiative interne d'importance primordiale sur le suivi, la gestion des identités et la traçabilité afin de renforcer l'analyse de la vulnérabilité et les mécanismes communautaires de remontée de l'information; ainsi, les dépenses de fonctionnement devraient être intégrées aux budgets de chaque bureau de pays.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance	Valeur de référence (2023)	Valeur cible (2024)
Normes minimales relatives aux évaluations de la sécurité alimentaire établies et mises en vigueur	En cours	Terminé

1C. Gestion des identités

Caractéristiques des risques

18. La **gestion des identités**⁸ est un aspect fondamental des modalités d'assistance du PAM; c'est aussi un outil indispensable pour garantir à l'organisation et à ses interlocuteurs que l'assistance prévue est parvenue aux bonnes personnes. Toutefois, des risques apparaissent si le programme considéré, la gestion des identités et les technologies de l'information ne s'articulent pas bien ensemble, notamment lors des rapprochements ou pour l'élimination des doublons.

Mesures d'atténuation

19. Grâce aux directives encadrant les transferts monétaires adoptées en 2021, d'importants progrès ont été accomplis pour ce qui concerne l'élaboration de normes et la définition de mesures minimales; les processus de gestion des identités sont à présent en grande partie numérisés dans les opérations d'assistance monétaire du PAM. Le Plan d'action prévoit d'établir des normes de gestion des identités similaires pour les opérations en nature et de définir précisément les chaînes de responsabilité, en particulier pour les partenaires coopérants. L'écosystème des solutions technologiques disponibles dans les bureaux de pays pour satisfaire aux normes d'assurance en matière de gestion des identités est en cours d'examen et d'adaptation en vue de son extension aux modalités d'assistance sous forme monétaire et en nature, en étroite collaboration avec les divisions concernées au Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de terrain.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance	Valeur de référence (2023)	Valeur cible (2024)
Les normes d'assurance applicables à la gestion des identités dans les opérations d'assistance monétaire sont adaptées et étendues aux distributions de vivres	En cours	Terminé
Pourcentage d'opérations à haut risque pour lesquelles un plan d'action chiffré garantissant la gestion des identités est en place	0	100 %

⁸ Selon le texte d'un projet de circulaire de la Directrice exécutive élaboré en 2023, la gestion des identités englobe les principes, les processus, les capacités et les solutions technologiques que le PAM emploie pour recenser les personnes, ainsi que pour stocker et utiliser les données et les informations à caractère personnel nécessaires pour leur prêter assistance, que ce soit dans le cadre des activités menées au titre des programmes du PAM ou des services fournis à des tiers, notamment les gouvernements.

1D. Gestion des partenaires coopérants

Caractéristiques des risques

20. La gestion des partenaires coopérants est considérée comme un domaine à améliorer, qui concerne aussi bien les organisations non gouvernementales (ONG) que les entités publiques participant activement au ciblage, à l'exécution ou au suivi des activités du PAM. Plusieurs risques liés à la sélection, à l'évaluation et au suivi des partenaires coopérants du PAM ainsi qu'à la mesure de leur efficacité ont été relevés, et les difficultés notées ont été attribuées à l'important renouvellement du personnel au sein du PAM et des organismes partenaires et au recours fréquent à des accords de partenariat sur le terrain de courte durée du fait, bien souvent, de la faible durée et du caractère imprévisible des financements. À la lumière du programme d'adaptation au contexte local, une attention accrue est portée à la nécessité d'améliorer la supervision des partenaires, en parallèle des efforts entrepris pour permettre aux partenaires (organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, notamment les ONG locales) de se familiariser avec le PAM et de renforcer leurs capacités.

Mesures d'atténuation

21. Le PAM est résolu à faciliter l'intégration des nouveaux partenaires, à renforcer les programmes, à améliorer la gestion financière et à étoffer les compétences numériques des partenaires (en particulier pour donner aux partenaires locaux les moyens de pérenniser les résultats). Entre autres mesures, la feuille de route numérique relative aux partenariats de coopération a été adoptée pour améliorer l'efficacité, la transparence et l'intégrité à chaque étape du cycle des partenariats. Elle comprend notamment les points suivants:
- Outils destinés à renforcer la gestion de ces partenariats essentiels au sein des bureaux de pays, des bureaux régionaux et au Siège du PAM, pour l'ensemble des domaines fonctionnels concernés (programmes, suivi, budget, finances, chaîne d'approvisionnement, gestion des risques, etc.).
 - Point d'interaction unique pour la présentation des rapports des partenaires et l'examen des contrats.
 - Capacités renforcées en matière d'analytique des données à tous les points d'interaction avec les partenaires afin de disposer de données factuelles de meilleure qualité pour étayer les décisions et allouer les budgets de manière rationnelle.
 - Création de seuils de risque pour les vérifications ponctuelles ciblées.
 - Appui fourni aux partenaires coopérants, notamment les entités locales et nationales, pour les aider à adopter la plateforme Partner Connect, un dispositif interne de collaboration qui offrira aux partenaires une interface simplifiée et permettra aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au Siège d'obtenir des données opérationnelles plus détaillées afin d'améliorer les programmes, de mieux rendre compte de leur action et de renforcer la supervision.
22. Étant entendu qu'un certain nombre de facteurs clés font que le PAM n'entretient pas les mêmes relations avec les ONG qu'avec les entités gouvernementales, le Plan d'action donne aussi la priorité à l'élaboration de directives plus claires et au renforcement des capacités dans les pays où les entités gouvernementales hôtes participent activement au ciblage, à l'exécution, au suivi et au financement des opérations du PAM.
23. Des efforts sont déployés afin d'estimer les ressources dont chaque bureau de pays a besoin pour appuyer le renforcement des capacités des partenaires coopérants, notamment en ce qui concerne la formation et l'équipement, et améliorer la prévisibilité en relevant le seuil des coûts fixes provenant des coûts de transfert et de mise en œuvre financés sur le budget des portefeuilles de pays.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance	Valeur de référence (2023)	Valeur cible (2024)
Pourcentage de pays utilisant les solutions numériques institutionnelles de l'Unité des partenariats avec les ONG pour certains aspects de la collaboration avec les ONG partenaires	20 %	85 %
Pourcentage de pays indiquant mener des activités d'appui au renforcement des capacités en faveur d'ONG partenaires locales ou nationales		70 %
Directives destinées aux bureaux de pays dans les pays où le gouvernement participe activement à l'évaluation, au ciblage, à la distribution ou au suivi	En cours	Terminé

1E. Chaîne d'approvisionnement

Caractéristiques des risques

24. Les contrôles de la **chaîne d'approvisionnement** qui sont présentés dans le Rapport de l'Inspectrice générale se rapportent aux achats, à la logistique, à la gestion et à l'entreposage des produits, ainsi qu'à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments.

Mesures d'atténuation

25. Compte tenu de la volonté des auteurs du Plan d'action d'aborder les risques de manière intégrée et étant donné que la chaîne d'approvisionnement est également incluse dans la proposition d'initiative relative au suivi, à la gestion des identités et à la traçabilité, les responsables de l'approvisionnement sont des acteurs majeurs de l'équipe spéciale chargée de la mise en œuvre de ce plan (ci-après, l' "Équipe spéciale"). Le Plan d'action et l'initiative interne d'importance primordiale prévoient notamment les mesures suivantes:
- Mise en place d'un processus intégré de bout en bout de suivi et de traçabilité (en tirant parti des technologies le cas échéant), offrant des informations sur le statut des produits, de l'achat jusqu'à la livraison aux bénéficiaires.
 - Vérifications ponctuelles par des tiers des entrepôts du PAM et des partenaires coopérants de façon à renforcer les mesures de réduction des risques de fraude.
 - Réalisation d'un examen complet visant à donner des assurances quant à la chaîne d'approvisionnement. En réponse aux recommandations formulées lors d'un audit, l'Unité de la gestion des relations avec les fournisseurs a été créée pour optimiser la gestion des fournisseurs dans l'ensemble des bureaux du PAM via une plateforme commune.
26. Les ressources nécessaires à la mise en place du système dans chaque bureau de pays apparaîtront plus clairement à l'issue de l'examen visant à donner des assurances et une fois l'élaboration de la feuille de route sur la traçabilité terminée.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance	Valeur de référence (2023)	Valeur cible (2024)
Achèvement de l'examen visant à donner des assurances quant à la chaîne d'approvisionnement	-	Terminé
Élaboration de la feuille de route sur la traçabilité	En cours	Terminé

1F. Solutions numériques

Caractéristiques des risques

27. Le rapport du cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive et le rapport d'audit attirent tous deux l'attention sur l'intégration et l'harmonisation des solutions numériques du PAM avec les processus de gestion. Les deux rapports indiquent que la sécurité et la confidentialité des données sont des enjeux majeurs à prendre en compte et que l'amélioration de l'intégration des systèmes et de l'analytique des données pourrait faciliter les décisions opérationnelles et renforcer les environnements de contrôle.

Mesures d'atténuation

28. Les **solutions numériques** jouent un rôle crucial dans chacun des domaines décrits plus haut, et la Division des technologies est donc un membre actif de l'Équipe spéciale. Elle aura pour fonction de veiller à ce que le PAM adopte les systèmes les plus efficaces, sûrs et économiques disponibles et à ce que ces systèmes soient intégrés plus harmonieusement, de façon à permettre une certaine souplesse dans la prise de décisions pour adapter les programmes, réduire les risques d'actes malveillants et, le cas échéant, détecter les actes commis et adopter des mesures correctives dans les meilleurs délais. Cette mission sera exécutée conformément aux conclusions de l'examen de l'architecture globale de la Division.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance	Valeur de référence (2023)	Valeur cible (2024)
Nombre de solutions numériques optimisées, intégrées ou conçues	s.o.	5
Étude de faisabilité d'une solution technique de suivi intégré	s.o.	Terminé
Étude de faisabilité d'une solution technique pour la feuille de route sur la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement	s.o.	Terminé

1G. Mesures de gestion des risques

Caractéristiques des risques

29. Selon le Rapport annuel de l'Inspectrice générale, aucune défaillance notable n'a été relevée dans les processus de gouvernance, de gestion des risques ou de contrôle du PAM en 2022. La gestion des risques et la supervision assurées par le PAM visent à contribuer au respect des obligations redditionnelles et à améliorer l'efficacité. Il a été noté que les rôles, responsabilités et processus relatifs à ces tâches importantes arrivaient à maturité.

Mesures d'atténuation

30. Des **mesures de gestion des risques** sont intégrées en amont à chaque élément du Plan d'action de façon à mettre l'accent sur la prévention et la détection de la fraude et de la corruption dans chaque domaine fonctionnel. La Division de la gestion des risques, son responsable du contrôle des risques à l'échelle mondiale et son réseau de référents pour les risques aident les services concernés au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays à examiner et, au besoin, à réviser leur registre des risques et à adopter des mesures d'atténuation des risques connus. Les services chargés de l'audit interne assurent également une mission de conseil auprès de l'Équipe spéciale afin de mettre en évidence les questions qui ont fait l'objet d'observations d'audit et d'indiquer la mesure dans laquelle le Plan d'action permettra d'y remédier.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance	Valeur de référence (2023)	Valeur cible (2024)
Les services chargés de l'audit interne assurent une mission de conseil qui porte sur le Plan d'action	En cours	Terminé
Examen des registres des risques par le réseau des chargés du contrôle des risques	En cours	Terminé
Évaluations des risques de fraude menées pour tous les bureaux de pays à haut risque	En cours	Terminé (1 ^{er} trimestre 2024)

31. Le Plan d'action et l'Équipe spéciale accordent une attention particulière au renforcement des capacités d'analyse du PAM dans l'ensemble de ses domaines fonctionnels, le but étant de faire en sorte que les contrôles appropriés soient en place pour une supervision de la gestion plus efficace et que la culture de l'obligation redditionnelle à l'échelle institutionnelle soit renforcée. Enfin, pour s'assurer que le plan établi pour traiter ces questions essentielles est diffusé correctement, le PAM précisera les responsabilités en matière de présentation des rapports officiels et élaborera un protocole clair de communication des risques de sorte que les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège/les bureaux mondiaux disposent d'informations en temps opportun. Le PAM continuera d'informer les membres sur ces questions dans le cadre des consultations menées avec le Conseil d'administration et par d'autres voies.

Partie 2. Risques liés à la gestion du personnel et à la culture organisationnelle

32. L'Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle (2022) a été réalisé à partir: des informations communiquées par l'ensemble des responsables dans le cadre du cycle d'élaboration des assurances du Directeur exécutif de 2022, des données factuelles fournies par les organes de contrôle interne et externe; et du Registre central des risques. Deux grandes catégories de problèmes ont été mises en évidence:
- 2A. Gestion des talents et planification des effectifs;
 - 2B. Culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail.

33. Le plan de travail chiffré du PAM propose des mesures pour chacun de ces domaines de risque. La direction du PAM reste déterminée à prendre des mesures pour atténuer les risques liés à la gestion du personnel et à la culture organisationnelle afin de garantir une utilisation la plus durable, efficiente et efficace possible des ressources du PAM ainsi que la protection des actifs de celui-ci.
34. Les principales activités, jalons et indicateurs de performance clés sont précisés pour chaque domaine de risque.
35. Les tableaux 1 et 2 offrent une vue d'ensemble du budget des bureaux concernés pour les premier et deuxième domaines de risque respectivement. Conformément à la politique du PAM en matière de personnel, le plan d'action chiffré s'articule autour des activités entreprises aux trois niveaux de l'organisation: niveau organisationnel, niveau fonctionnel et niveau du terrain.
36. Dans la politique du PAM en matière de personnel, le *niveau organisationnel* englobe la coordination, le contrôle, la communication, le suivi et l'établissement de rapports; la mise en œuvre du *niveau fonctionnel* comprend, d'une part, les initiatives prévues dans les stratégies, telles que celles relatives à la sécurité, au bien-être et à la gestion des ressources humaines ainsi que les cadres, les feuilles de route et les plans d'action associés, et, d'autre part, l'action des organes indépendants du PAM. La mise en œuvre au *niveau du terrain* comprend des initiatives supplémentaires qui relèvent de la responsabilité des bureaux régionaux ou des bureaux de pays, comme le soutien apporté en faveur de la planification des effectifs, de l'harmonisation organisationnelle et de l'élargissement des responsabilités en matière d'acquisition des talents et de recrutement⁹.
37. On notera que les initiatives internes d'importance primordiale sont des investissements qui visent à parvenir plus rapidement à l'excellence en matière de gestion du personnel et à une culture organisationnelle inclusive et respectueuse, tandis que les crédits AAP financent des activités récurrentes menées à l'appui de ces objectifs.
38. Le budget total du plan de travail chiffré s'élève à 100,9 millions de dollars, dont 59 millions de dollars financés au titre du budget AAP, le reste étant couvert par des initiatives internes d'importance primordiale, des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale. Une enveloppe de 54,7 millions de dollars est affectée à la gestion des talents et à la planification des effectifs, tandis que 46,2 millions de dollars sont alloués à la culture organisationnelle et aux règles de conduite sur le lieu de travail.

2A. Risques et mesures d'atténuation: Gestion des talents et planification des effectifs

Niveau	Budget de 2024 (en millions de dollars)			
	Budget AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale/autres	Total
Organisationnel	18,2	8,0	0,8	27,1
Fonctionnel	5,9	4,6	2,4	12,9
Terrain	4,6	10,2	-	14,7
Total	28,6	22,8	3,3	54,7

⁹ Il convient de noter dans ce contexte que le plan d'action chiffré doit être considéré comme complémentaire des actions entreprises par les bureaux de pays au titre des PSP, qui sont financées par d'autres sources telles que les contributions à emploi spécifique destinées au budget des portefeuilles de pays.

Caractéristiques des risques

39. L'évolution des situations d'urgence et des priorités nécessite de nouvelles compétences. La dépendance excessive à l'égard de contrats de courte durée a une incidence sur la capacité du PAM à recruter des talents localement ou sur le plan international et à les fidéliser. Divers problèmes se posent: déficits de capacités et pénuries de compétences; absence de planification de la relève pour des postes clés; perspectives de carrière limitées; déséquilibre en matière de diversité; lenteur des processus de recrutement; capacités insuffisantes au niveau national, qui s'expliquent par le manque de personnes locales qualifiées parmi les candidats, notamment de sexe féminin, si bien qu'il est difficile de pourvoir des postes clés d'administrateur au niveau national. À ces problèmes s'ajoutent: les contraintes posées par des infrastructures locales limitées, tels que les problèmes d'accès à Internet, le manque d'agences professionnelles de recrutement et l'absence de canaux appropriés pour la diffusion des vacances de poste; et la difficulté à attirer des talents internationaux, les offres d'emploi du PAM étant alignées sur le barème des traitements du système des Nations Unies, qui doit s'adapter à la demande relative à certains profils et au marché, et ne permet guère d'être réactif en cas d'évolution des circonstances comme l'inflation et la baisse du pouvoir d'achat, ce qui nuit à la compétitivité de l'Organisation des Nations Unies en tant qu'employeur.

Mesures d'atténuation

40. **Niveau organisationnel.** Le PAM s'emploie à renforcer la coordination des processus de planification, de budgétisation, de gestion des risques, d'audit, d'évaluation et d'établissement des rapports à tous les niveaux et pour tous les volets de son action. L'élaboration des plans stratégiques de pays est facilitée par des projets de planification stratégique des effectifs et d'harmonisation organisationnelle; les plans d'action pour la gestion du personnel ainsi établis sont mis en œuvre; et les difficultés stratégiques rencontrées pour pourvoir des postes clés doivent être corrigées, notamment par une participation active à l'étude approfondie du *système de prestations des Nations Unies* (régime commun de rémunération), réalisée à la demande de l'Assemblée générale par la Commission de la fonction publique internationale pour la période triennale comprise entre 2023 et 2026.
41. **Niveau fonctionnel.** Les responsables de la dotation en personnel des divisions, des bureaux et des unités fonctionnelles contribuent à une démarche pluriannuelle de planification stratégique des activités par domaine fonctionnel/bureau de pays, qui fournit des projections en matière de capacités, une vue d'ensemble des compétences essentielles et des mesures de correction des déficits pour atteindre les objectifs fixés; les examens des structures organisationnelles existantes permettent de formuler des propositions en matière de gestion en suivant la méthode d'harmonisation organisationnelle du PAM, et de proposer des structures, un argumentaire en faveur du changement et des plans d'exécution, et de procéder à un examen et à une mise à jour annuels; parmi les mesures prévues, on note aussi: le renforcement des profils d'emploi conformément aux exigences organisationnelles; le renforcement des capacités organisationnelles en matière d'évaluation des emplois; la poursuite de la rationalisation du processus de recrutement, ce qui inclut l'amélioration des méthodes d'évaluation; et le renforcement des capacités des employés au moyen d'activités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel.

42. **Niveau du terrain.** Les capacités en ressources humaines aux niveaux des bureaux régionaux et des bureaux de pays sont renforcées afin d'apporter un soutien aux responsables conformément à l'[Évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel \(2014-2017\)](#); les bureaux régionaux poursuivent leurs efforts visant à combler les lacunes dans les effectifs en tenant compte du contexte local et des difficultés stratégiques rencontrées; des initiatives innovantes de mobilisation de ressources, d'apprentissage et de renforcement des capacités sont menées pour combler les lacunes dans les effectifs ou en matière de compétences dans chaque contexte, dans le cadre de partenariats noués, par exemple, avec le programme des Volontaires des Nations Unies et des universités.

Coup de projecteur

Mise en adéquation des effectifs. Le processus de bout en bout de planification stratégique des effectifs est mis en œuvre pour créer un plan pluriannuel qui intègre des éléments tels que le scénario tendanciel le plus probable, des projections relatives aux capacités et une vue d'ensemble des compétences essentielles et des mesures correctives à prendre pour combler les lacunes et réaliser le scénario retenu. D'ici à la fin de 2024, au total, ce processus aura été mené à bien dans 30 bureaux de pays et 13 domaines fonctionnels. L'examen des structures organisationnelles existantes permet de formuler une proposition de changement, qui porte notamment sur les structures, l'argumentaire en faveur du changement et un plan d'exécution, accompagnés d'estimations chiffrées. D'ici à la fin de 2024, au total, 34 examens des structures organisationnelles auront été menés à bien. Ces activités sont financées, d'une part, au moyen de l'initiative interne d'importance primordiale intitulée "Investissement dans le personnel du PAM", qui est axée sur la correction des lacunes, la promotion du changement et les moyens d'accélérer et d'intensifier l'action du PAM, et, d'autre part, au titre du budget AAP.

Apprentissage et perfectionnement professionnel. Dix-sept programmes d'apprentissage formel, dont: un programme de quatre semaines d'acquisition de compétences essentielles destiné à l'ensemble des employés; des programmes de formation ciblée menés sur le terrain d'une durée de trois mois; et des interventions de perfectionnement de l'encadrement d'une durée de neuf mois à l'intention des cadres supérieurs. Au total, près de 3 000 employés devraient y prendre part. En outre, pour développer leurs compétences, tous les employés auront accès à diverses ressources en libre accès: autoformation en ligne, mentorat, centre d'orientation professionnelle, sessions régulières de dynamisation des carrières et cours de langue et examens linguistiques officiels. Le PAM continuera d'appuyer l'apprentissage fonctionnel à l'aide de solutions d'apprentissage élaborées en collaboration, de boîtes à outils pour la réalisation de supports, de cours de formation à l'intention des intervenants en interne et de séances régulières de partage de l'information et de ressources visant à renforcer la communauté d'apprentissage et de perfectionnement des compétences du PAM, qui compte plus d'une centaine de membres. Ces activités sont financées par l'initiative interne "Investissement dans le personnel du PAM" et sur le budget AAP.

Acquisition de talents. Mise en adéquation des postes avec les besoins diagnostiqués, grâce à l'établissement de nouveaux profils d'emploi en plusieurs langues pour 80 pour cent des postes des services généraux et du cadre organique d'ici la fin de 2024; examen méthodique des processus d'évaluation au niveau mondial de façon à cerner les lacunes et les possibilités offertes et à recentrer plus efficacement l'attention sur les évaluations fondées sur les compétences et sur les évaluations psychométriques, la mise en œuvre étant prévue au premier trimestre de 2024 pour les postes vacants des services généraux et d'administrateurs auxiliaires au Siège et le déploiement sur le terrain devant avoir lieu d'ici à la fin de 2024. Des indicateurs de performance clés tels que le délai moyen de recrutement en nombre de jours et le coût des recrutements, seront définis. L'expérimentation de nouvelles idées et la correction des lacunes critiques constatées dans l'action du PAM dans ce domaine sont financées par l'initiative interne, mais les activités relatives à l'acquisition de talents sont souvent des activités récurrentes financées sur le budget AAP.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance – jalons	Valeur de référence de 2022	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
Pourcentage des effectifs employés dans le cadre de contrats de courte durée	50 %	49 %	48 %
Pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national	42,2 %	44,9 %	46,5 %
Pourcentage de domaines fonctionnels et de bureaux de pays pour lesquels un plan d'action concernant les effectifs a été établi	26 %	54 %	100 %*
Nombre moyen de jours nécessaires pour pourvoir des postes vacants soumis à recrutement international dans le cadre d'un recrutement externe**	207	160	120

* La valeur cible est fixée à 72 bureaux.

** Les chiffres indiqués pour chaque période de référence sont décalés de six mois, période qui correspond au délai dont disposent les responsables pour pourvoir les postes qu'ils supervisent.

2B. Risques et mesures d'atténuation: Culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail

Niveau	Budget de 2024 (en millions de dollars)			
	Budget AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale/autres	Total
Organisationnel	19,9	4,1	1,8	25,8
Fonctionnel	6,9	3,0	0,2	10,0
Terrain	3,5	6,8	-	10,4
Total	30,3	13,9	2,0	46,2

Caractéristiques des risques

43. Absence de progrès au regard des dimensions plus vastes que sont la diversité et l'inclusion, ce qui comprend l'équité femmes-hommes, le handicap, l'âge et la lutte contre le racisme; besoin d'ouvrir le dialogue sur la valeur que peut apporter la diversité aux effectifs et sur la façon dont le PAM peut s'attaquer aux problèmes profondément enracinés dans ce domaine; cas de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de discrimination; absence de mesures et de mécanismes pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale dans le système des Nations Unies (examen de mars 2023, selon lequel le racisme et la discrimination raciale sont des problèmes très répandus et sous-estimés dans l'ensemble des organismes des Nations Unies, qui exigent de prendre des mesures urgentes à l'échelle du système); absence d'engagement fort de la part de l'encadrement, et notamment absence de mesures concrètes en cas de discrimination et absence de dispositions pour lutter contre les préjugés inconscients; longueur des processus d'enquête, ce qui inclut le temps nécessaire pour parvenir à une conclusion ainsi que la communication avec les parties concernées tout au long du processus; impression d'inaction de la direction face aux actes répréhensibles, ce qui alimente la crainte de représailles et nécessite que la direction y prête une attention constante et s'y attaque en priorité; engagement fort et leadership exemplaire de la haute direction nécessaires pour faire évoluer la culture et renforcer la confiance;

nécessité d'une plus grande transparence pour ce qui concerne en particulier les nominations, les promotions et les réaffectations ainsi que les exceptions à la clause de mobilité.

Mesures d'atténuation

44. **Niveau organisationnel.** La culture organisationnelle et les règles de conduite sur le lieu de travail reposent avant tout sur la définition des comportements attendus et sur les mesures prises afin de faire en sorte que les cadres aient les compétences nécessaires pour gérer le personnel et prendre en dernier ressort les mesures qui s'imposent en cas de conduite inappropriée. Ce domaine reste une priorité institutionnelle majeure pour le PAM. La Directrice exécutive montre clairement l'importance qu'elle accorde à la culture organisationnelle en dialoguant directement avec le Conseil d'administration, les employés et les responsables. Pour matérialiser cet engagement, le PAM applique des stratégies fonctionnelles institutionnelles et en a fait une priorité du présent Plan de gestion pour 2024-2026. La culture organisationnelle compte aussi parmi les priorités du Groupe de direction et, de ce fait, la dimension humaine de l'action du PAM est de plus en plus intégrée aux processus de planification, de budgétisation, de gestion des risques, d'audit, d'évaluation et d'établissement de rapports, une intégration qui est non seulement réalisée sous la houlette du Siège, mais qui vise aussi l'ensemble des bureaux à tous les niveaux et à travers tous les volets de l'action du PAM.
45. Les activités: tiennent compte du caractère unique des environnements opérationnels instables et du personnel multiculturel du PAM; promeuvent une prise de décisions et la résolution des problèmes dans le respect de la déontologie; renforcent l'appui à la prise de décisions en mettant l'accent sur l'intégrité, l'obligation redditionnelle, l'impartialité et la neutralité; et favorisent une communication et une collaboration plus ouvertes et plus transparentes avec les employés et les organismes représentatifs du personnel. Sont aussi prévues: des réunions trimestrielles avec le Conseil personnel/administration; des activités d'appui en faveur des groupes d'affinité et des groupes-ressources employés, notamment pour l'inclusion des personnes handicapées et la prise en compte des peuples autochtones; des solutions alternatives à la "gestion par enquête" grâce à la mise en place de dispositifs d'orientation entre les services d'enquête et les ressources humaines et le Bureau de l'Ombudsman, l'objectif étant de garantir que les cas ne justifiant pas l'ouverture d'une enquête soient quand même pris en charge au moyen d'interventions telles que des médiations ou des arbitrages de la direction; et des initiatives de prévention, l'idée étant de garantir que les nouveaux employés suivent la formation obligatoire sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs au PAM et prennent part à des activités de sensibilisation à leur entrée en fonction. Quatre-vingts pour cent de ces activités sont financées sur le budget AAP.
46. **Niveau fonctionnel.** Au niveau fonctionnel, les priorités institutionnelles sont transposées en mesures concrètes dans le cadre de diverses initiatives. Pour 2024, les initiatives suivantes seront menées:
47. Renforcement de la déontologie et de l'apprentissage. Le PAM met l'accent sur la déontologie dans le cadre d'un cours obligatoire amélioré d'apprentissage en ligne et de nouveaux modules de remise à niveau axés sur ces questions de façon à sensibiliser les membres de son personnel à la déontologie et à développer leurs compétences décisionnelles en la matière.

48. Amélioration des relations et de la mobilisation. Au moyen d'initiatives telles que les groupes FLOCK (communication et liaison avec les familles) et les missions des hauts responsables, le PAM cherche à mobiliser l'ensemble de son personnel. La mise en place d'enquêtes périodiques dans certains bureaux et de campagnes Speak Up! (Briser le silence), ainsi que la poursuite de la mise en œuvre du programme Respect+, très apprécié, favorisent l'ouverture et la collaboration.
49. Diversité, équité et inclusion. Le PAM s'engage à promouvoir la bienveillance et l'empathie en proposant régulièrement des formations en matière de diversité, d'équité et d'inclusion à l'ensemble de ses employés. Il intègre les principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans ses politiques, ses processus et ses pratiques, et met l'accent sur l'inclusivité dans le recrutement et la diversité sur le lieu de travail.
50. Résolution des conflits et culture. Le PAM investit dans le renforcement des mécanismes informels de règlement des conflits et dans la détection des conflits d'intérêts institutionnels. Les conseillers du personnel jouent un rôle déterminant dans la mise en place de lieux de travail inclusifs, tandis que les mécanismes permanents de remontée de l'information et le processus d'intervention de la direction contribuent au règlement des conflits.
51. Encadrement inclusif, obligation redditionnelle et prévention. En 2024, le programme de formation du PAM sur l'encadrement inclusif sera étendu aux directeurs de division et aux directeurs de pays adjoints pour renforcer les compétences en matière d'encadrement inclusif et la gestion du personnel. Le PAM observe une politique de tolérance zéro à l'égard des comportements répréhensibles, offre un appui juridique en cas d'infractions aux règles de conduite et de discipline, et prend des mesures disciplinaires transparentes et rapides en temps voulu pour lutter contre les comportements abusifs et bâtir une culture fondée sur la confiance.
52. **Niveau du terrain.** L'assimilation des politiques, pratiques, systèmes et processus nouveaux ou en cours d'élaboration doit être gérée au sein des bureaux régionaux et intégrée aux activités d'appui destinées aux bureaux de pays. Parmi les activités à mener figurent: la définition de modèles de fonctionnement accompagnés de chaînes hiérarchiques claires; l'application de normes de performance découlant entre autres des valeurs du PAM et de sa politique en matière de personnel, et l'ajustement des processus et pratiques; la fourniture de conseils sur la culture organisationnelle, la diversité et l'inclusion aux responsables et employés, le renforcement de la communication interne et la mise en œuvre des politiques institutionnelles; la coordination des initiatives de renforcement des capacités pour la région concernée, de façon à assurer la formation et le perfectionnement des compétences des employés, notamment sur les questions d'inclusion du handicap, d'encadrement et de gestion; l'offre de conseils sur la gestion de la performance, le suivi de l'achèvement et de la qualité du cycle PACE et la manière de procéder en cas d'insuffisance professionnelle; la mise en œuvre de projets axés sur la culture organisationnelle et le bien-être des employés, le renforcement de la résilience des employés, la promotion de la cohésion et des interconnexions, et l'amélioration de la santé physique et mentale ainsi que de la santé au travail; et la conduite de missions de supervision visant à cerner les lacunes et à aider les bureaux de pays à régler les problèmes constatés en proposant des mesures d'atténuation et en recommandant l'adoption de bonnes pratiques. On notera que seulement 33 pour cent de ces activités sont financées par le budget AAP, et que la majorité des mesures d'atténuation des risques appliquées au niveau régional sont couvertes par une initiative interne d'importance primordiale.

Coup de projecteur sur la prévention et la lutte contre les comportements répréhensibles

Médiation. Vingt médiations sont prévues pour 2024 en vue de cerner les questions nécessitant une attention particulière. La médiation est un type de soutien axé sur la résolution des conflits. Processus volontaire, informel et souple, elle fait intervenir un tiers neutre qui aide les parties en litige à communiquer, à se comprendre et à négocier un règlement au sujet des problèmes les opposant, ce qui permet de rétablir de bonnes relations de travail.

Évaluation du climat qui règne dans les équipes. En 2024, il est prévu que 12 équipes participent à ce type d'évaluation afin de formuler des observations qualitatives sur leur style d'encadrement, leur cohésion et le moral de leurs membres. Le processus d'évaluation permet d'obtenir des données concrètes sur les domaines à adapter ou à améliorer. Une fois ces informations réunies, les observations sont transmises au responsable et au reste de l'équipe, selon que de besoin, tout en préservant l'anonymat des participants. Parmi les avantages découlant de ce processus, citons l'amélioration de la cohésion et du moral des équipes, ainsi qu'un accroissement de leur productivité après trois mois.

En 2024, en plus des séances personnalisées, le programme **Speak Up!** (Briser le silence) sera axé sur les nouveaux employés, l'objectif étant de sensibiliser 70 pour cent des nouvelles recrues dans un délai de quatre mois après leur entrée en fonction au PAM. Au total, 130 **interventions de la direction** sont prévues afin d'aider les responsables et employés à travers le monde à intervenir face aux comportements répréhensibles ou abusifs. Ces interventions s'appuieront sur différents outils, dont les "mises en garde", la gestion de la performance, les modules d'apprentissage en ligne et les tests de personnalité, et seront suivies de séances d'accompagnement individuelles ou collectives. Il est prévu de mettre en place jusqu'à 15 parcours d'efficacité collective dans les équipes ayant besoin de renforcer ou de reconstruire leurs relations de travail.

Cibles relatives à la performance

Cibles relatives à la performance	Valeur de référence de 2022	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2024)
Pourcentage d'employés ayant suivi les formations obligatoires concernant la prévention de la fraude et de la corruption et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles*	88 %	95 %	95%
Pourcentage d'employés ayant suivi les formations obligatoires sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination)	93 %	95 %	95 %
Pourcentage de bureaux de pays dont les référents désignés pour les questions de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ont suivi avec succès le cours du Bureau de la déontologie consacré à la prévention et à la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles	80 %	80 %	85 %
Pourcentage de bureaux qui ont mis en œuvre des outils institutionnels de prévention des comportements abusifs (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination) et de sensibilisation à l'intention des employés	0 %**	90 %***	90 %
Pourcentage de bureaux de pays qui ont mis en œuvre des outils institutionnels de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et de sensibilisation à l'intention des employés, des partenaires coopérants et des travailleurs intervenant en première ligne	75 %	80 %	85 %
Nombre de questions traitées au moyen du processus d'intervention de la direction	107	115	130

* Le module de formation sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles est en cours d'actualisation, et les employés devant revalider la formation ont été informés qu'ils devraient suivre le nouveau module disponible à partir du quatrième trimestre de 2023.

** Compte tenu de la mise en place d'un nouveau module sur les comportements abusifs, la valeur de référence est fixée à 0 pour cent.

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