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

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

1. La présente annexe porte sur les progrès accomplis dans le cadre des 12 initiatives internes d'importance primordiale en cours d'exécution en 2025¹. De grandes avancées ont été enregistrées dans le cadre de plusieurs initiatives destinées à optimiser et à renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles.
2. Le tableau 1 présente la liste complète des initiatives internes d'importance primordiale en cours d'exécution en 2025, détaille le montant cumulé de leurs budgets respectifs depuis le début de leur mise en œuvre, et fait apparaître la ventilation du budget disponible fin 2025 et des dépenses effectuées durant cette même année. Le montant total des dépenses effectives en 2025 – y compris les engagements non réglés à la fin de l'année – a atteint 55,4 millions de dollars É.-U. Seules cinq des initiatives internes d'importance primordiale en cours d'exécution en 2025 le demeureront en 2026, compte tenu de leurs calendriers de mise en œuvre approuvés respectifs; les objectifs des sept autres ayant été atteints au cours de l'année considérée, il sera mis fin à leur exécution progressivement, après la clôture financière des engagements non réglés y afférents qui subsistaient à la fin de 2025. Une supervision plus stricte du résultat financier des initiatives internes d'importance primordiale a permis de réduire notablement la part des soldes non dépensés en 2025 par rapport aux années précédentes, comme le montre la figure 1.

¹ La présente annexe traite uniquement des progrès accomplis en 2025; ceux qui l'ont été les années précédentes pour des initiatives internes d'importance primordiale engagées avant 2025 figurent à l'[annexe IV-B du Rapport annuel sur les résultats de 2023](#) et à l'[annexe IV-B du Rapport annuel sur les résultats de 2024](#).

Tableau 1: Initiatives internes d'importance primordiale – comparaison entre les dépenses et les budgets approuvés (2025) et montants cumulés (en millions de dollars)*

Nom de l'initiative interne	Année de lancement	Budget total depuis le début de l'initiative jusqu'à fin 2025	Dépenses cumulées avant 2025	Utilisation**	Solde à la fin de l'année 2025
Adoption des normes IPSAS	2025	2,91	-	2,14	0,77
Intégration numérique et modernisation	2025	7,77	-	5,77	2,00
Devoir de protection et inclusion	2025	3,15	-	2,25	0,90
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025	2,06	-	1,43	0,63
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024	26,67	12,24	9,81	4,62
Optimisation des processus institutionnels	2024	21,03	11,04	9,99	-
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	2024	7,92	5,95	1,88	0,09
COSMOS***	2023	6,25	4,55	0,21	1,49
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience	2023	13,41	10,84	2,57	-
Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels	2022	29,01	26,57	2,44	-
Investissement dans le personnel du PAM	2022	79,31	68,63	10,29	0,39
Fonds pour les indemnités de départ	2021	10,00	2,75	6,67	0,58
Total		209,49	142,57	55,45	11,47****

* Dans cette liste, les initiatives internes d'importance primordiale sont présentées par ordre chronologique, de la plus récente à la plus ancienne. La mise en œuvre de l'initiative interne "Suivi, gestion des identités et traçabilité" a débuté en 2024 et se poursuivra en 2026. Il était prévu que la mise en œuvre de l'initiative interne "Optimisation des processus institutionnels" et des suivantes se termine en 2025.

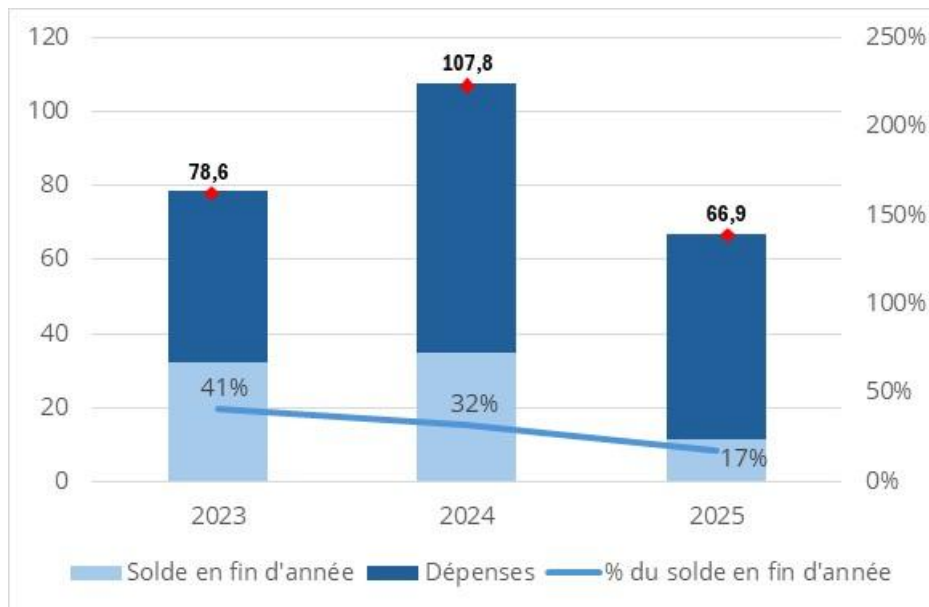
** Les montants effectifs comprennent les engagements non réglés à la fin de l'année.

*** En décembre 2025, le Comité du budget mondial a approuvé la prolongation pendant une durée limitée de la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale COSMOS jusqu'en 2026; un montant de 0,5 million de dollars a été reporté pour utilisation au plus tard à la mi-2026 afin que les réalisations attendues soient exécutées en totalité; le reliquat au titre de 2025 a été réintégré dans les réserves de l'organisation.

**** En concordance avec le rapport financier pour 2025, hors engagements non utilisés des années précédentes.

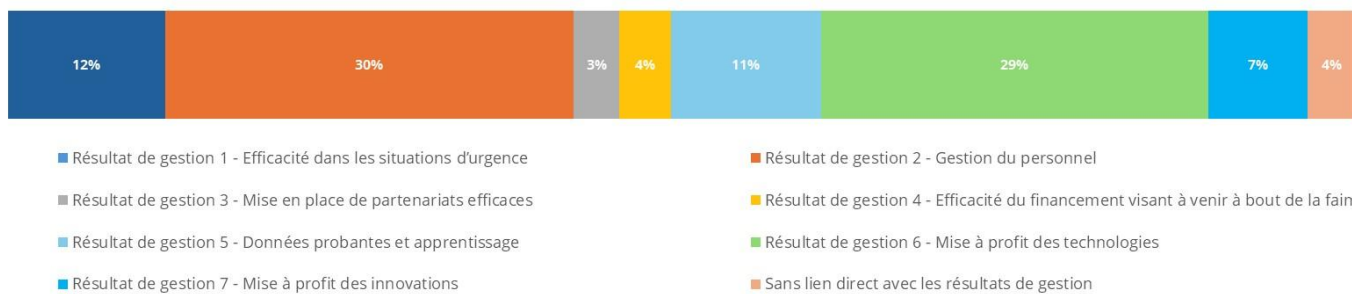
Abréviation: COSMOS=optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays.

Figure 1: Montants totaux des budgets annuels, des dépenses annuelles engagées et des soldes de fin d'exercice pour les initiatives internes d'importance primordiale (2023-2025) (en millions de dollars)



3. Les activités menées au titre des initiatives internes d'importance primordiale, ainsi que leurs budgets respectifs, sont reliés à un ou plusieurs résultats de gestion. La figure 2 illustre la répartition en pourcentage du montant total du budget prévu pour les initiatives internes entre les sept résultats de gestion définis.

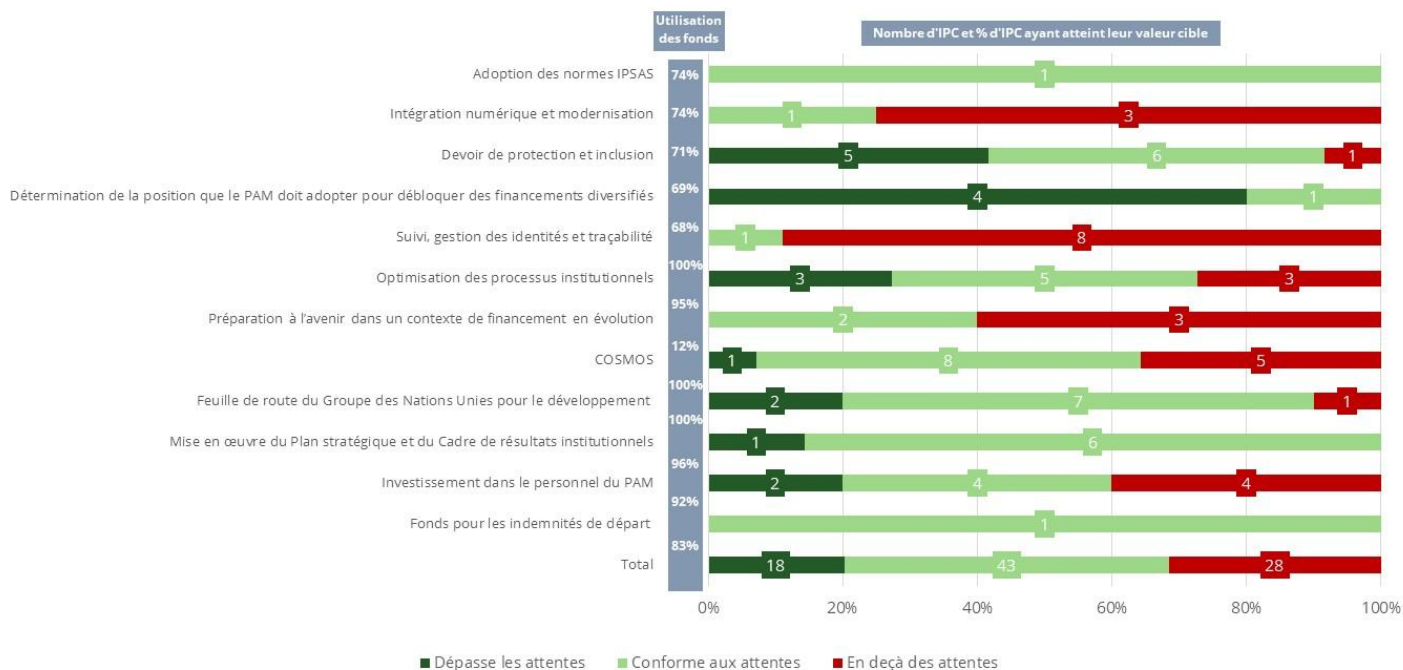
Figure 2: Répartition de l'utilisation du budget total au titre des initiatives internes d'importance primordiale, par résultat de gestion



4. La performance globale des initiatives internes d'importance primordiale, mesurée à l'aune de la réalisation de leurs objectifs spécifiques au moyen des indicateurs de performance clés qui leur avaient été assignés, est illustrée dans la figure 3. Sur la base de la méthode d'évaluation des indicateurs de performance clés², il ressort des données communiquées que sur les 89 indicateurs considérés, 69 pour cent ont atteint leur valeur cible annuelle, et 31 pour cent ne l'ont pas atteint. Dans les différentes sections du présent rapport consacrées à chaque initiative interne d'importance primordiale, on trouvera la liste complète des indicateurs de performance clés connexes, notamment les valeurs cibles et les valeurs en fin d'année, ainsi que des notes explicatives, le cas échéant.

² Les résultats obtenus à l'aune des indicateurs de performance clés sont mesurés au moyen d'une approche à trois niveaux, chaque résultat étant assorti d'une appréciation précisant si l'indicateur de performance clé *dépasse les attentes* (lorsque la valeur de l'indicateur dépasse d'au moins 2,5 pour cent la valeur cible), s'il est *conforme aux attentes* (lorsque la valeur ne s'écarte pas de plus de 2,5 pour cent de la valeur cible) ou s'il est *en deçà des attentes* (lorsque la valeur est inférieure d'au moins 2,5 pour cent à la valeur cible).

Figure 3: Statut des indicateurs de performance clés associés aux initiatives internes d'importance primordiale et taux d'utilisation des fonds (2025)



Liens vers les présentations des points sur la performance de chaque initiative interne d'importance primordiale en 2025:

1. [Adoption des normes IPSAS](#)
2. [Intégration numérique et modernisation](#)
3. [Devoir de protection et inclusion](#)
4. [Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés](#)
5. [Suivi, gestion des identités et traçabilité](#)
6. [Optimisation des processus institutionnels](#)
7. [Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution](#)
8. [COSMOS](#)
9. [Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité](#)
10. [Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels](#)
11. [Investissement dans le personnel du PAM](#)
12. [Fonds pour les indemnités de départ](#)

1. Adoption des normes IPSAS (2025-2026)

Entité responsable	Département: Directrice exécutive Division: Directeur financier						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aperçu

- Le PAM établit ses états financiers vérifiés conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS). Le Conseil des normes IPSAS a publié six nouvelles normes qui doivent impérativement être adoptées par le PAM aux dates prescrites: les normes 43 à 46 sont entrées en vigueur en 2025 et ce sera le cas pour les normes 47 et 48 en 2026³. L'application de ces normes est obligatoire pour le PAM; ne pas les adopter reviendrait à se mettre en défaut et une opinion avec réserve (représentant un risque élevé) serait formulée à l'issue de l'audit. L'objectif de la présente initiative interne est de faire en sorte que les normes IPSAS 43 à 46 soient pleinement appliquées dans les états financiers vérifiés pour 2025, et les normes IPSAS 47 et 48 dans ceux qui porteront sur 2026.
- L'application des normes est intersectorielle et aura une incidence directe sur les processus et systèmes qui appuient les activités opérationnelles du PAM exécutées dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux ainsi que les activités centrales procédant des fonctions exercées au Siège. Un certain nombre de bureaux de pays mettent en œuvre les changements de manière expérimentale. Tous les bureaux de pays, bureaux régionaux et services du Siège ont reçu pour instruction de se conformer aux normes IPSAS 43 à 46 au plus tard à la fin de 2025 et aux normes IPSAS 47 et 48 au plus tard à la fin de 2026.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultats attendus en 2025 et en 2026	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Examen et application intégrale des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2025	2,91	2,14	0,77
2. Examen et application intégrale des normes IPSAS 47 et 48 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2026	-	-	-
Total	2,91	2,14	0,77

³ Norme IPSAS 43: Contrats de location; norme IPSAS 44: Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées; norme IPSAS 45: Immobilisations corporelles; norme IPSAS 46: Évaluation; norme IPSAS 47: Produits (mesures et comptabilisation dans le cadre des accords conclus avec les donateurs et des accords de prestation de services); norme IPSAS 48: Charges de transfert (partenaires coopérants, organisations non gouvernementales et partenaires gouvernementaux).

Principales réalisations par résultat attendu

7. En 2025, le PAM a réalisé des progrès notables en ce qui concerne tous les axes de travail mobilisés pour l'application des normes IPSAS. Pour ce qui est de la norme IPSAS 43, des dispositions concrètes ont été prises pour passer en revue et classer tous les accords de louage, notamment les contrats de location de locaux et d'entrepôts, les moyens aériens affrétés, les services d'expédition et les parcs de véhicules, ainsi que les autres contrats de service. La collecte de données auprès des bureaux de pays et du Siège a été achevée et appuyée par des mesures d'assurance qualité pour garantir leur concordance et leur exactitude. L'articulation entre la plateforme de gestion des installations à l'échelle institutionnelle, Archibus, et le progiciel de gestion intégré, WINGS, est bien avancée et la mise à jour des bases de données a été achevée. L'élaboration de modules de gestion des installations sur la plateforme interne a également progressé. En vue de satisfaire aux demandes formulées en lien avec les normes IPSAS pour 2025, un outil temporaire a été mis au point pour le calcul des montants applicables aux sous-baux, et la pleine intégration du système est prévue en 2026. Des méthodes comptables actualisées ont été publiées, des sessions de formation ont été assurées dans les bureaux de pays et au Siège, et des orientations ont été fournies pour faciliter la gestion des changements à venir dans les éléments des progiciels du PAM liés aux achats. Les activités concernant le traitement des soldes d'ouverture, des écritures comptables – pour l'année en cours – et des ajustements de fin d'année ont été menées tout au long de 2025, pour inscription dans les états financiers et en vue de l'audit externe correspondant.
8. S'agissant des normes IPSAS 44, 45 et 46, une base de données a été constituée et il a été procédé à une analyse des actifs historiques, notamment les articles présentant un intérêt culturel ou historique détenus par le PAM, et des informations comptables à la juste valeur relatives aux stocks et aux instruments financiers. Les analyses techniques et la révision des politiques comptables du PAM connexes ont été achevées et approuvées par le Directeur financier, et les auditeurs externes en ont eu connaissance. Ces normes sont considérées comme pleinement adoptées.
9. Si la mise en œuvre des normes IPSAS 47 et 48 constitue la principale composante du résultat attendu 2 en 2026, le résultat attendu 1 englobe certains des travaux préparatoires exécutés en 2025 pour rendre possible l'adoption effective et en temps voulu des normes IPSAS 47 et 48 en 2026. Des critères d'évaluation ont été élaborés en application de la norme IPSAS 47 pour établir une distinction, dans le portefeuille de contributions, entre accords contraignants et non contraignants. Des analyses portant sur le flux des coûts ont été réalisées pour les accords contraignants, et un examen du cycle de vie complet des contributions, de l'enregistrement du don à l'établissement des rapports en passant par la mise en œuvre des programmes, a été mené à bien et discuté avec les auditeurs externes. S'agissant de la norme IPSAS 48, le modèle comptable pour les frais de transfert a été mis au point, et une hypothèse reposant sur la participation d'un gouvernement agissant en tant que partenaire coopérant a été analysée à la suite d'une demande formulée par les auditeurs internes: ses résultats et les recommandations qui en sont issues ont été passés en revue avec les auditeurs externes.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur fin 2025 (et appréciation)	Observations
Résultat attendu 1. Examen et application intégrale des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2025				
1	Nombre de nouvelles normes IPSAS examinées et adoptées	4	4 (conforme aux attentes)	

2. Intégration numérique et modernisation (2025-2026)

Entité responsable	Département: Environnement de travail et gestion Division: Technologies						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/>	Gestion du personnel <input type="checkbox"/>	Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/>	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/>	Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/>	Mise à profit des technologies <input checked="" type="checkbox"/>	Mise à profit des innovations <input type="checkbox"/>

Aperçu

10. Cette initiative interne vise principalement à moderniser et à intégrer l'infrastructure informatique et numérique mise en place par le PAM, pour accroître l'efficacité des opérations et faire concorder cette infrastructure avec les buts stratégiques poursuivis. Cette entreprise de portée globale repose sur la mise à niveau des progiciels de gestion intégrés, sur le regroupement des systèmes de paie, sur l'actualisation de l'architecture de données et sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans les systèmes du PAM.
11. Il est essentiel de faire évoluer le progiciel de gestion intégré pour éviter que le système SAP du PAM ne devienne obsolète en 2027. L'actualisation proposée atténue plusieurs risques institutionnels, en ce qu'on veillera à ce que les systèmes de gestion financière soient de pointe, sécurisés et transposables à une plus grande échelle, ce qui empêchera la perte éventuelle de fonctions essentielles. La future architecture informatique institutionnelle désirée, une fois établie, mettra les processus métier en conformité avec les technologies requises et permettra d'élaborer des cadres de gouvernance des données et de l'intelligence artificielle rigoureux, afin de mettre en concordance la gestion des données avec les environnements opérationnels dans lesquels agit le PAM. La composante "feuille de route vers un système de paie unique" aura pour effet d'intégrer les trois systèmes de traitement de la paie distincts actuellement utilisés par le PAM en un système unifié. Une fois achevée l'élaboration de la stratégie du PAM relative à l'intelligence artificielle, une plateforme de données moderne dotée de capacités essentielles en matière d'intelligence artificielle sera conçue et progressivement mise en service, l'accent étant mis sur l'utilisation des données et de l'intelligence artificielle à l'échelle voulue et sur la transformation des opérations, à l'intention du personnel du PAM et des partenaires.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultats attendus en 2025	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Mise à niveau du progiciel de gestion intégré	4,80	3,56	1,24
2. Architecture de données	0,90	0,74	0,16
3. Système de paie unique	0,25	0,25	-
4. Intelligence artificielle	1,82	1,22	0,60
Total	7,77	5,77	2,00

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Mise à niveau du progiciel de gestion intégré

12. Le PAM a notablement progressé dans la mise à niveau de son progiciel de gestion intégré, ce qui constitue une étape cruciale de la modernisation de sa principale plateforme opérationnelle. À l'issue d'une procédure de sélection méthodique, la mise en œuvre du projet a officiellement débuté en juillet 2025. Durant le reste de l'année, le Département de l'environnement de travail et de la gestion a mené un dialogue approfondi avec le Siège, les bureaux des directeurs régionaux et les bureaux de pays pour informer les employés des changements à venir et les y préparer. Un environnement spécifique a été mis en place pour l'expérimentation, et les activités de validation ont pu commencer. Un travail de fond de vaste portée a été mené, pour actualiser les processus métier, adapter les composantes du système au dispositif modernisé, et procéder au nettoyage systématique des données pour réduire le volume de celles qu'il faudrait transférer. Le PAM a également engagé des activités structurées axées sur l'état de préparation, comme la tenue d'ateliers consacrés à l'évaluation d'impact, ainsi que l'élaboration de plans d'ensemble pour la formation et l'expérimentation.

Résultat attendu 2: Architecture de données

13. Le PAM a progressé dans la mise en place de son architecture de données institutionnelle en établissant un cadre de référence unifié pour systématiser les pratiques relatives aux données à l'échelle de l'organisation. La dernière touche a été mise à un plan de travail, une déclaration de besoins a été publiée et le répertoire actualisé des domaines thématiques pour lesquels des données sont produites a été mis en concordance avec les normes du PAM relatives aux métadonnées. Le cadre de référence a été appliqué aux initiatives internes de premier plan et a servi de base pour l'établissement de la structure de la plateforme de données moderne et de celle du dispositif interne de déduplication, qui ont toutes deux été validées. Le PAM a en outre défini la configuration future du dispositif de gestion et d'intégration des données, et les travaux qu'il consacre à la gestion des données de référence ont progressé au moyen d'un projet pilote portant sur les données de localisation. La mise en production de la plateforme de données moderne a été approuvée et elle appuie maintenant des initiatives prioritaires qui devraient donner lieu à des gains d'efficacité notables, notamment en ce qui concerne la déduplication des données relatives aux entreprises, la rationalisation du traitement des données relatives à l'identité des personnes et les diverses contributions aux activités menées dans le cadre de la réforme ONU80.

Résultat attendu 3: Un système de paie unique

14. Le PAM a achevé la phase de découverte du futur système de paie unique. Il a consulté d'autres entités des Nations Unies pour comprendre leurs approches respectives de l'administration des états de paie, et les systèmes employés au Siège et dans les bureaux de pays ont été passés en revue. Sur la base de cette évaluation, trois options ont été retenues, qui ont chacune fait l'objet d'une analyse détaillée. Une étude de faisabilité structurée a alors été réalisée pour déterminer les risques et les avantages présentés par chaque option avec pour critères leur mise en œuvre et leur potentiel de pérennisation. Il a été recommandé dans l'étude d'adopter une approche fondée sur le système SAP, considéré comme la voie à suivre la plus viable pour le PAM. Un récapitulatif des principales étapes du processus d'examen, mentionnant des coûts indicatifs ainsi que l'option recommandée, a été présenté à la haute direction au début de 2026 et la proposition a été approuvée, mais une analyse coûts-avantages plus approfondie a été demandée pour appuyer les décisions en matière d'investissements, qui tiennent compte des synergies potentielles avec les réformes de plus vaste portée engagées à l'échelle du système des Nations Unies.

Résultat attendu 4: Intelligence artificielle

15. Ce résultat attendu a pour objet d'appuyer la transposition des projets pilotes internes axés sur l'intelligence artificielle en dispositifs de portée globale. À l'échelle du PAM, 21 initiatives ont été soumises pour l'obtention d'un financement au titre de l'initiative interne; sept d'entre elles ont fait l'objet d'une recommandation positive. Les initiatives en question visent à renforcer l'intégrité de la gestion des informations relatives aux bénéficiaires, à perfectionner l'analyse de la sécurité alimentaire et à améliorer les modalités de la prise de décisions relatives à l'alerte rapide et de décisions opérationnelles. Au moment de l'établissement du présent rapport, les résultats obtenus ont été les suivants: progrès au titre de la détection automatisée des doublons dans l'enregistrement des bénéficiaires; élaboration de prototypes qui extraient de diverses sources de données des informations relatives à la sécurité alimentaire et en font la synthèse, d'outils qui facilitent l'analyse des marchés et des prix, ainsi que de modèles qui permettent d'optimiser les achats et le prépositionnement. D'autres activités ont porté sur les prévisions de rendement des cultures, la détection d'anomalies dans la prestation de l'assistance, et le repérage, au moyen de satellites, d'infrastructures endommagées et d'établissements humains temporaires, plusieurs dispositifs étant actuellement en phase d'expérimentation ou en phase initiale de mise en œuvre.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 1: Mise à niveau du progiciel de gestion intégré				
1	Taux d'adoption par les utilisateurs après six mois de mise en œuvre	n.d.	n.d.	À évaluer une fois la mise en œuvre achevée en 2026.
2	Réduction de la durée moyenne de traitement des processus métier essentiels	n.d.	n.d.	
3	Taux de satisfaction moyen des utilisateurs au cours de la première année de mise en œuvre	n.d.	n.d.	
Résultat attendu 2: Architecture de données				
4	Nombre de solutions approuvées créées par des employés autres que ceux qui sont spécialisés en informatique, utilisant des outils de programmation simplifiés et qui sont conformes aux normes définies pour l'architecture globale	5	1 (en deçà des attentes)	Conformément au plan quinquennal de transformation numérique, l'exécution de certaines initiatives a été reportée et débutera en 2026.
5	Nombre de nouvelles solutions informatiques utilisant la nouvelle architecture de données ou la plateforme de données moderne	10	10 (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 3: Feuille de route vers un système de paie unique				
6	Dernière touche mise à la feuille de route pour l'établissement d'un plan d'intégration des systèmes de paie	100%	95% (en deçà des attentes)	Le comité directeur n'a pas encore approuvé la version définitive de la feuille de route.

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 4: Intelligence artificielle				
7	Pourcentage de formes d'utilisation expérimentale de l'intelligence artificielle transposées à une plus grande échelle dans des solutions exploitables à l'échelle mondiale	25%	14% (en deçà des attentes)	En 2025, seul un projet pilote sur sept a été transposé à plus grande échelle sous une forme exploitable au niveau mondial.

3. Devoir de protection et inclusion (2025-2026)

Entité responsable	Département: Environnement de travail et gestion Division: Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aperçu

16. Cette initiative interne d'importance primordiale vise à réaffirmer le devoir de protection du PAM à l'égard des employés et de leur famille, qui consiste à atténuer les risques auxquels ils font face. Elle renforce la capacité du PAM de demeurer efficace dans des environnements à haut risque tout en respectant les normes en vigueur dans les domaines du bien-être, de la sécurité et de la sûreté. L'environnement opérationnel complexe dans lequel il agit exige du PAM qu'il s'adapte et prenne en compte les risques de toutes natures. Cette initiative interne se concentre sur la sécurité des employés, sur le transfert des risques à l'organisation et sur la nécessité d'appliquer plus strictement l'obligation de rendre compte. En investissant dans la santé et la sécurité au travail, le PAM s'emploie à créer un environnement de travail plus sûr et plus productif, en limitant au maximum les risques de blessure sur le lieu de travail et en favorisant l'adaptabilité des effectifs.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultat attendu en 2025	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail	2,05	1,26	0,79
2. Inclusion et respect de la dignité	1,10	0,99	0,11
Total	3,15	2,25	0,90

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail

17. Les capacités en matière de sécurité et de santé au travail ont été renforcées à l'issue d'évaluations menées dans 31 sites répartis dans six pays et de l'examen de 10 autres sites dans les Caraïbes. La politique en matière de sécurité et de santé au travail a été révisée et le cadre général d'organisation des responsabilités actualisé conformément aux engagements pris en ce qui concerne le devoir de protection et compte tenu de l'évolution de la structure organisationnelle du Siège mondial. Pour renforcer le savoir-faire sur le terrain, une formation validée par l'Institution of Occupational Safety and Health a été assurée en anglais, en espagnol et en français, qui a été l'occasion pour 38 référents de perfectionner leurs pratiques en matière de gestion des risques pour apporter leur appui à l'application des normes institutionnelles en matière de santé et de sécurité au travail. L'initiative a également facilité la mise en œuvre de recommandations prioritaires en matière de sécurité en Éthiopie, au Kenya et au Tchad, en tirant parti des conclusions d'évaluations antérieures.

Résultat attendu 2: Inclusion et respect de la dignité

- 18. Le PAM a poursuivi la transformation numérique de ses systèmes et processus de sécurité grâce à une vaste mobilisation interne, plus de 300 employés sur le terrain ayant contribué à l'établissement d'un plan modernisé. De nouvelles solutions numériques ont été conçues pour renforcer le contrôle de la sécurité des employés, rationaliser les procédures garantant le respect des prescriptions, renforcer la capacité analytique et améliorer la gestion des connaissances, notamment grâce à la mise en service d'outils d'analyse et d'intégration des nouveaux arrivants, appuyés par l'intelligence artificielle. La mise au point technique de plusieurs produits clés a été achevée: un dispositif de surveillance numérique pour les maisons d'hôtes gérées par le PAM, qui présente la configuration minimale requise, est sur le point d'être mis en service; la fonctionnalité de facturation automatique pour les hôtes ne travaillant pas pour le PAM a été pleinement intégrée dans le système, d'où une amélioration de l'efficacité et du respect de l'obligation de rendre compte; la mise à niveau de l'outil d'évaluation des conditions de vie applicable aux maisons d'hôtes sera bientôt achevée et la mise en service d'outils de visualisation automatisée est prévue pour début 2026.
- 19. Des progrès ont encore été constatés pour ce qui est de la prise en compte systématique de l'inclusion dans toutes les opérations menées par le PAM. Grâce à cette initiative interne, l'équipe mondiale chargée de l'inclusion a pu dispenser des formations sur mesure, ainsi que des conseils relatifs aux aménagements raisonnables, et elle a pu maintenir à son service du personnel doté de compétences spécialisées pour mettre en œuvre les engagements pris à l'échelle institutionnelle. Ces efforts ont abouti à l'établissement et à l'officialisation d'une nouvelle stratégie du PAM en matière d'inclusion, étape importante pour rendre les lieux de travail plus inclusifs et accessibles à l'échelle de l'organisation.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 1: Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail				
1	Nombre d'évaluations des risques liés à la santé et à la sûreté sur le lieu de travail réalisées sur le terrain	15	31 <i>(dépasse les attentes)</i>	
2	Nombre de jours nécessaires pour préparer et mener à son terme un dénombrement	2	2 <i>(conforme aux attentes)</i>	
3	Pourcentage des bureaux de pays qui se conforment pleinement aux valeurs cibles fixées pour les indicateurs de performance clés et aux procédures associées au cadre d'application du principe de responsabilité (sécurité)	70%	77% <i>(dépasse les attentes)</i>	
4	Analyse des aptitudes: taux de satisfaction des utilisateurs en ce qui concerne les initiatives axées sur l'automatisation au moyen de l'intelligence artificielle (sécurité)	70%	80% <i>(dépasse les attentes)</i>	Pour mieux rendre compte de l'impact, le libellé de cet indicateur de performance clé a été modifié (anciennement: "Automatisation de la communication récurrente d'informations").

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
5	Gestion des connaissances: nombre moyen de consultations (trimestrielles) par chaque utilisateur de la Division de la sécurité (administrateur chargé de la gestion de la sécurité) du manuel des connaissances en matière de sécurité	5	7,6 (dépasse les attentes)	
6	Nombre moyen de jours nécessaires pour traiter les demandes au titre du plan d'indemnisation et les demandes d'aménagements raisonnables	15	15 (conforme aux attentes)	
7	Nombre de jours nécessaires pour traiter les demandes d'obtention de prestations de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	10	10 (conforme aux attentes)	
8	Nombre moyen de jours nécessaires pour intégrer les modifications apportées aux politiques dans le manuel des ressources humaines	≤60	30 (dépasse les attentes)	
9	Achèvement de l'intégration du système	1	1 (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 2: Inclusion et respect de la dignité				
10	Achèvement, approbation et entrée en vigueur de la stratégie d'inclusion du PAM	1	1 (conforme aux attentes)	
11	Pourcentage des employés qui s'auto-identifient dans les catégories intéressant la diversité, les données faisant l'objet d'un suivi et étant communiquées sur une base trimestrielle	25%	25% (conforme aux attentes)	
12	Nombre d'initiatives axées sur la culture sur le lieu de travail appuyées par des activités de formation, de facilitation et de coordination	50	36 (en deçà des attentes)	Les initiatives exécutées en 2025 étaient centrées sur des activités axées sur la culture organisationnelle, de valeur élevée et menées à l'échelle du PAM, qui exigeaient une forte mobilisation, un accompagnement spécialement adapté et une coordination de tous les instants pour avoir un impact qualitatif significatif et pérenne.

4. Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés (2025-2027)

Entité responsable	Département: Partenariats et innovation Division: Partenariats publics						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aperçu

20. Cette initiative interne aide les bureaux de pays à diversifier leurs sources de financement en améliorant leur capacité de rechercher et de forger de nouveaux partenariats. Grâce à elle, un appui direct est fourni pour l'élaboration de plans de dotation en ressources et de propositions de haute qualité. Les bureaux de pays sont mis en relation, au moyen d'une plateforme spécifique, avec des partenaires potentiels. Une documentation de haute qualité est diffusée pour placer le PAM en position de chef de file dans des domaines tels que la préparation aux phénomènes d'origine climatique et la protection sociale. Les experts en communication rédigent des publications fondées sur des données probantes à des fins de sensibilisation et gèrent les risques d'atteinte à la réputation de l'organisation en procédant à des vérifications préalables au sujet des nouveaux partenaires. L'initiative élargit également l'éventail des donateurs et des partenaires, élimine les obstacles à la collaboration avec divers partenaires et dispense une formation et des conseils au personnel de terrain

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultats attendus en 2025	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Des partenaires nouveaux et d'horizons divers ont été identifiés, sont mobilisés et fournissent des financements	1,36	0,96	0,40
2. Le PAM s'est positionné comme le partenaire privilégié de diverses initiatives de financement grâce à des activités de communication entreprises à plusieurs niveaux et à l'appui apporté aux employés dans le cadre des opérations menées dans les pays	0,50	0,36	0,14
3. Les bureaux de pays sont en mesure de nouer de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources	0,20	0,11	0,09
Total	2,06	1,43	0,63

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Des partenaires nouveaux et d'horizons divers ont été identifiés, sont mobilisés et fournissent des financements

21. En 2025, le PAM a adopté ses premières orientations institutionnelles en matière d'accès à des sources de financement de l'action climatique et a mis au point des outils d'accompagnement pour renforcer les capacités des bureaux de pays. L'appui qu'il apportait sur le terrain a été étoffé au moyen de l'affectation d'un spécialiste régional du financement de l'action climatique, et trois propositions, représentant un montant total de 52 millions de dollars, ont été soumises pour financement dans le cadre du processus de Rome⁴; deux propositions – représentant un montant de 34 millions de dollars – ont été approuvées et des efforts sont en cours pour accéder au dispositif de financement correspondant. Le PAM a également apporté son soutien à la première proposition soumise par le Soudan du Sud au Fonds vert pour le climat, au titre d'un projet de 50 millions de dollars qui a été approuvé en octobre. Les propositions d'investissement dans des initiatives liées au climat et à la résilience en attente de financement portent maintenant sur plus de 60 concepts, pour un budget total de quelque 1,8 milliard de dollars. Parmi les autres réalisations figurent l'élaboration de 13 nouvelles propositions par 11 bureaux de pays, le recensement des donateurs et le déploiement d'effectifs spécialisés pour renforcer la mobilisation de ressources, ainsi que la formation de huit semaines à la diversification des sources de financement dispensée à plus de 50 employés sur le terrain, en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies.

Résultat attendu 2: Le PAM s'est positionné comme le partenaire privilégié de diverses initiatives de financement grâce à des activités de communication entreprises à plusieurs niveaux et à l'appui apporté aux employés dans le cadre des opérations menées dans les pays

22. Des campagnes et produits de communication phares ont considérablement amélioré la visibilité du PAM au moyen de récits fondés sur des données, de partenariats de grande envergure avec des médias et d'une collaboration avec des personnalités influentes de renommée internationale et dignes de confiance. Ils ont généré des millions de vues dans toutes les régions et affermi la réputation de l'organisation en tant que partenaire privilégiée. La collaboration avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux a permis l'élaboration de plans de communication adaptés, le lancement de 12 initiatives axées sur des récits, l'engagement d'une collaboration avec des personnalités influentes, ainsi que l'amélioration de la visibilité et le renforcement des capacités de l'organisation. Des activités de communication d'un grand retentissement menées au niveau régional, notamment sous la forme de programmes télévisés, de produits interactifs mis en ligne et de partenariats avec des personnalités bien connues du public, ont encore renforcé la crédibilité du PAM auprès des gouvernements, des donateurs et de publics plus vastes. La pérennisation de l'initiative interne au-delà du terme de sa mise en œuvre sera assurée au moyen de l'élaboration de produits numériques évolutifs, de supports de communication réutilisables, de relations de long terme avec des médias, et de l'intégration d'outils de narration dans les stratégies axées sur la mobilisation de donateurs, la collecte de fonds et les partenariats.

⁴ Le processus de Rome est un partenariat stratégique forgé par les Gouvernements de l'Italie et des Émirats arabes unis, axé sur la gestion des migrations, la promotion du développement et la stimulation de la croissance économique en Afrique et dans la région de la Méditerranée.

Résultat attendu 3: Les bureaux de pays sont en mesure de nouer de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources

23. Les capacités en matière de modalités de financement novatrices ont été renforcées au moyen d'une formation dispensée à plus de 160 employés au Siège, à Rome, et dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, pour améliorer leur compréhension des instruments susceptibles de débloquent de nouvelles sources de financement. Un appui technique direct a favorisé la conversion de créances dans plusieurs pays, notamment une conversion bilatérale de 56 millions de dollars au Mozambique, et de nouvelles possibilités de coopération Sud-Sud ont été envisagées avec des gouvernements intéressés. Les bureaux de pays ont reçu des conseils adaptés en matière de recherche de modalités de financement novatrices et d'établissement de priorités parmi elles, dans le but de combler les déficits de financement des plans stratégiques de pays (PSP), ce qui a notamment donné lieu à l'élaboration d'une stratégie spécifiquement conçue à l'intention du bureau du PAM au Rwanda et à la fourniture d'un appui consultatif aux équipes de pays actives au Bangladesh, au Congo, au Pakistan et à Sri Lanka. Des progrès ont également été réalisés en ce qui concerne la constitution de partenariats axés sur le financement mixte intéressant le corridor de Lobito⁵, ou encore la mise au point d'instruments financiers adaptés au partage des risques et aux chaînes de valeur, notamment un dispositif de financement novateur de l'alimentation scolaire utilisant la production locale au Sénégal.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 1: Des partenaires nouveaux et d'horizons divers ont été identifiés, sont mobilisés et fournissent des financements				
1	Augmentation, en pourcentage, de la proportion de bureaux de pays qui ont établi des contacts avec de nouveaux partenaires ou ont pris des dispositions pour forger de nouveaux types de partenariats	25	60 (dépasse les attentes)	En 2025, 64 bureaux de pays ont saisi au moins deux nouvelles possibilités de financement, représentant une valeur d'au moins 0,5 million de dollars, en prenant contact avec de nouveaux partenaires, contre 40 bureaux de pays en 2024.
2	Augmentation, en pourcentage, de la proportion de bureaux de pays qui ont diversifié leurs sources de financement	10	16 (dépasse les attentes)	En 2025, plus de 10 pour cent des ressources reçues par 36 bureaux de pays provenaient de nouveaux donateurs; c'était le cas pour 31 bureaux de pays en 2024.
Résultat attendu 2: Le PAM s'est positionné comme le partenaire privilégié de diverses initiatives de financement grâce à des activités de communication entreprises à plusieurs niveaux et à l'appui apporté aux employés dans le cadre des opérations menées dans les pays				
3	Nombre d'initiatives de communication menées par les bureaux de pays pour se mettre en position favorable en vue d'accéder à des sources de financement diversifiées	10	12 (dépasse les attentes)	

⁵ Le corridor de Lobito est un réseau ferroviaire d'acheminement de fret à travers la ceinture de cuivre, région riche en minéraux de la République démocratique du Congo et de la Zambie, jusqu'au port angolais de Lobito.

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 3: Les bureaux de pays sont en mesure de nouer de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources				
4	Nombre de bureaux de pays bénéficiant d'un appui pour la conception ou la mise en œuvre d'opérations innovantes en matière de financement (conversions de créances, financements mixtes, obligations thématiques, etc.)	12	13 (conforme aux attentes)	
5	Nombre d'employés des bureaux de pays formés ou directement soutenus dans le domaine des outils et approches de financement innovant (conversions de créances, financements mixtes, obligations thématiques, etc.)	30	161 (dépasse les attentes)	En 2025, 161 employés ont reçu une formation aux modalités de financement innovantes dans le cadre du programme de diversification des sources de financement et à l'occasion d'un webinaire interne.

5. Suivi, gestion des identités et traçabilité (2024-2026)

Entité responsable	Département: Opérations liées aux programmes Division: Secrétariat du Département des opérations liées aux programmes						
Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence <input checked="" type="checkbox"/>	Gestion du personnel <input type="checkbox"/>	Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/>	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/>	Données probantes et apprentissage <input checked="" type="checkbox"/>	Mise à profit des technologies <input checked="" type="checkbox"/>	Mise à profit des innovations <input type="checkbox"/>

Aperçu

24. Cette initiative interne renforce la capacité du PAM fournir une assistance alimentaire sûre et sans interruption, et de rendre compte de ses activités à cet égard, en consolidant les principaux systèmes et processus de manière à ce que l'organisation dispose d'une visibilité d'ensemble et puisse donner des assurances à chaque étape de ses opérations et de la prestation de son assistance. Elle se concentre sur trois domaines clés: suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information; dématérialisation de la gestion des identités et assurances à donner en la matière; recours aux technologies de numérisation pour les chaînes d'approvisionnement et élaboration rapide d'un système de suivi et de traçabilité. Cette initiative favorise la collaboration entre les départements et aux divers échelons de l'organisation avec pour objectif l'instauration d'un cadre directeur uniforme pour les assurances à donner.
25. La mise en œuvre de cette initiative a débuté en 2024 et devait initialement s'achever en 2025, mais elle a été prolongée d'un an, sans incidence financière, dans le Plan de gestion pour 2026-2028 pour faciliter l'adoption par le PAM de nouveaux outils pour l'exécution de ses activités. Durant la période de prolongation, les travaux se concentreront sur la généralisation de l'utilisation d'outils de suivi normalisés, sur l'élargissement de la couverture du suivi des programmes à distance, sur le renforcement de l'appui aux bureaux de pays exposés à des risques élevés, et sur l'amplification de l'intégration numérique pour faciliter la prise de décisions éclairées, tenant compte des risques, notamment au cours de la mise en service du système intégré de gestion des problèmes portés à l'attention de l'organisation au moyen des mécanismes communautaires de remontée de l'information, les échelons appropriés de la direction du PAM étant saisis en vue du règlement de ces problèmes.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultats attendus en 2025*	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Suivi à distance des processus et des effets directs	3,90	2,53	1,37
3. Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, incluant l'amélioration des mécanismes communautaires de remontée de l'information	1,06	0,85	0,21
4. Feuille de route pour la traçabilité, normalisation des données et recours à la numérisation pour la gestion des entrepôts	3,87	3,72	0,15
6. Appui à la mise en œuvre du cadre global relatif aux assurances à donner, dans tous les bureaux de pays	5,60	2,71	2,89
Total	14,43	9,81	4,62

* Le résultat attendu 2 a été obtenu en 2024; les résultats attendus 4 et 5 – "Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données" et "Recours à la numérisation pour la gestion automatisée de la réception et de l'expédition et amélioration de la gestion des entrepôts" – ont été regroupés en un seul résultat attendu 4, dont le libellé a été reformulé; le résultat attendu 6 est nouveau.

Principales réalisations par résultat attendu**Résultat attendu 1: Suivi à distance des processus et des effets directs**

26. À la fin de 2025, l'ensemble des 15 bureaux de pays exposés à des risques élevés qui étaient ciblés avaient rendu pleinement opérationnel le suivi des programmes à distance au sein d'un écosystème de gestion de l'information normalisé et l'avaient intégré dans leurs portefeuilles de suivi à plusieurs niveaux. La couverture des activités de suivi s'est considérablement étendue: plus de 50 000 entretiens ont été menés avec des bénéficiaires et le nombre de sites desservis a augmenté de 44 pour cent, avec pour conséquences le respect plus strict des prescriptions minimales en matière de suivi et la réalisation de contrôles dans des endroits difficiles d'accès. L'automatisation des filières de communication de données et la mise à niveau des tableaux de bord ont amélioré le traitement et la visualisation des données en temps réel, et les entretiens menés à distance ont permis de dégager plus rapidement des enseignements pratiques dans le cadre de plusieurs opérations. Une fois ces enseignements regroupés, leur examen a confirmé des progrès à divers titres: rapidité; rapport coût-efficacité; détection des risques de fraude; constat par certains bureaux de pays d'une diminution comprise entre 20 pour cent et 30 pour cent de leurs dépenses afférentes au suivi. Il a été démontré que le suivi à distance avait été adopté à grande échelle dans l'ensemble de l'organisation; plus de 10 bureaux de pays ont continué d'allouer une part de leurs propres ressources au suivi à distance de l'exécution des programmes une fois la période de mise en œuvre de l'initiative interne parvenue à son terme, et une transition a donc été opérée d'une intervention menée dans le cadre d'un projet à une composante institutionnalisée de l'architecture mondiale de suivi du PAM.

Résultat attendu 3: Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, incluant l'amélioration des mécanismes communautaires de remontée de l'information

27. Les systèmes garantissant le respect de l'obligation de rendre compte ont été renforcés grâce à la diffusion d'une boîte à outils plus complète sur les mécanismes communautaires de remontée de l'information, qui exploite les enseignements dégagés sur le terrain et les procédures actualisées qui régissent la mise en pratique des normes relatives aux assurances à donner. Les bureaux de pays remplissent désormais 80 pour cent des critères de référence définis pour les mécanismes de remontée de l'information, contre 52 pour cent en 2024, ce qui est la conséquence d'une articulation plus claire des tâches et de la mise en place de procédures plus rigoureuses. Vingt-huit bureaux de pays utilisent le système normalisé de remontée de l'information, soit près de deux fois plus qu'en 2024, et 14 ont mis en service le système intégré de signalement des problèmes aux échelons supérieurs et de gestion des dossiers, qui établit une corrélation entre les données issues des mécanismes communautaires de remontée de l'information et les données issues du suivi des processus. Ces améliorations ont rendu plus efficaces les activités de contrôle et la gestion des dossiers, et renforcé la rapidité d'intervention au bénéfice des communautés touchées dans divers environnements opérationnels.
28. Les bureaux de pays ont également reçu un appui technique adapté sous diverses formes: conseils de la part de missions déployées en Éthiopie, au Kenya et en Somalie; examen des procédures opératoires normalisées et des pratiques en matière d'analyse des données; assistance ciblée axée sur les mécanismes communautaires de remontée de l'information interorganisations dans le cadre de huit opérations. En 2026, les enseignements tirés de ces diverses formes d'appui seront regroupés dans une note d'orientation visant à renforcer les futures activités menées au titre des mécanismes communautaires de remontée de l'information interorganisations.

Résultat attendu 4. Feuille de route pour la traçabilité, normalisation des données et recours à la numérisation pour la gestion des entrepôts

29. Des progrès notables ont été réalisés pour ce qui est du renforcement du système de suivi et de traçabilité de bout en bout, au moyen d'un ensemble de dispositifs numériques ayant pour effet d'améliorer le respect de l'obligation de rendre compte, l'efficacité des activités et la normalisation des données à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement. De nouveaux outils offrent une visibilité en temps réel des mouvements des produits, et rendent possible la normalisation des modalités de communication d'informations par les partenaires coopérants, ainsi qu'une gestion plus précise des données relatives aux articles dans les entrepôts, y compris dans les environnements ne disposant que de possibilités limitées de connexion aux réseaux informatiques, et les capacités de traçage des articles non alimentaires ont été développées au moyen de dispositifs de suivi spécifiques et de la mise à niveau des plateformes analytiques. La numérisation des processus exécutés en amont – achats et expédition – et en aval – logistique au niveau des pays, acheminement jusqu'au dernier kilomètre, et distribution – s'est intensifiée grâce à l'adoption de listes et de codes à barres normalisés, ou d'appareils de lecture optique de codes QR, pour les emballages, ce qui réduit le nombre des erreurs de saisie manuelle et accélère la procédure de vérification. L'harmonisation des processus métier et des structures de données a amélioré l'interopérabilité et la cohérence des modalités de la communication d'informations à l'échelle mondiale, et l'actualisation des cadres de gouvernance s'est traduite par un meilleur respect des consignes et a jeté les bases de l'adoption pérenne du système de traçabilité numérique dans l'ensemble des opérations du PAM.

Résultat attendu 6: Appui à la mise en œuvre du cadre global relatif aux assurances à donner, dans tous les bureaux de pays

30. Des progrès notables ont été constatés pour ce qui est de l'institutionnalisation du cadre global relatif aux assurances à donner: des activités de contrôle ciblées ont été mises au point, une assistance technique a été fournie et les capacités ont été renforcées, de manière à améliorer la qualité des assurances données dans l'ensemble des domaines fonctionnels. Des orientations institutionnelles ont été publiées pour appuyer l'intégration du cadre global à l'échelle du PAM; les procédures applicables aux missions de contrôle ont été actualisées; des indicateurs d'assurance ont été inclus dans les évaluations de la performance des responsables; les suites à donner font l'objet d'un contrôle plus rigoureux grâce à la constitution d'une équipe spéciale multifonctions qui s'y consacre exclusivement. Les équipes régionales ont apporté un appui aux opérations présentant des risques élevés au moyen d'activités de vérification, de missions de contrôle de la gestion et de l'incorporation d'éléments liés aux assurances à donner dans les examens périodiques, tout en faisant progresser la mise en service d'outils numériques en matière d'assurances, en renforçant les systèmes de contrôle et les mécanismes communautaires de remontée de l'information, en améliorant la qualité des assurances relatives au ciblage et aux opérations de la chaîne d'approvisionnement, et en apportant un appui au renforcement des capacités. La conjugaison de ces initiatives s'est traduite dans les bureaux de pays par le renforcement des contrôles internes, par la généralisation de l'utilisation d'outils normalisés et par l'amélioration de la traçabilité, du respect de l'obligation de rendre compte et du bien-fondé des décisions, désormais prises en tenant davantage compte des risques.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé	Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations	
Résultat attendu 1: Suivi à distance des processus et des effets directs				
1	Nombre d'opérations à haut risque pour lesquelles un suivi à distance des processus et des effets directs est effectué	15	15 (conforme aux attentes)	Afghanistan, Bangladesh, Burkina Faso, Cameroun, Colombie, Égypte, Éthiopie, Haïti, Mali, Mozambique, Nigéria, Ouganda, République arabe syrienne, République démocratique du Congo et Zimbabwe
Résultat attendu 3: Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, incluant l'amélioration des mécanismes communautaires de remontée de l'information				
2	Pourcentage d'opérations à haut risque dans lesquelles sont appliqués les critères de référence du projet global relatif aux assurances à donner à des fins de gestion des identités	85	80 (en deçà des attentes)	Le taux de conformité de 80 pour cent s'explique par les améliorations constantes résultant d'orientations normalisées, d'un appui ciblé et de la mise en service du système intégré de signalement des problèmes et de gestion des dossiers. Le taux de conformité devrait atteindre 85 pour cent d'ici à la fin de 2026.
Résultat attendu 4: Feuille de route pour la traçabilité, normalisation des données et recours à la numérisation pour la gestion des entrepôts				
3	Nombre de fournisseurs intégrés dans le flux d'information automatisé*	20% des fournisseurs	1 fournisseur dans le cadre du projet pilote (en deçà des attentes)	Un projet pilote concernant les achats a été lancé dans le but d'automatiser la saisie des données, qui est aussi l'occasion de tester d'autres technologies de lecture optique à

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
4	Nombre d'heures de travail consacrées à la saisie des données économisées**	Réduction de 30%	n.d. (en deçà des attentes)	scanner. Les travaux consacrés au répertoriage des données et des flux de traitement en vue de rationaliser les opérations de bout en bout vont aussi de l'avant.
5	Délai prévu pour la recherche et le traçage d'un produit à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement***	Moins de 5 jours	n.d. (en deçà des attentes)	En attente de l'expérimentation de la technologie de numérisation.
6	Nombre de procédures opératoires normalisées élaborées qui font appel à la technologie de numérisation	4	n.d. (en deçà des attentes)	
7	Nombre de sites d'entreposage principaux dotés d'une technologie perfectionnée pour le suivi	30	Sans objet (en deçà des attentes)	
8	Optimisation de l'espace à l'intérieur des entrepôts****	20% de la capacité de stockage	Sans objet (en deçà des attentes)	L'évaluation se poursuit dans les entrepôts
Résultat attendu 6: Appui à la mise en œuvre du cadre global relatif aux assurances à donner, dans tous les bureaux de pays				
9	Pourcentage de bureaux de pays qui respectent les normes universelles du PAM relatives aux assurances à donner*****	100	71 (en deçà des attentes)	Un appui ciblé est fourni aux bureaux de pays qui respectent partiellement les normes universelles relatives aux assurances à donner afin qu'ils puissent se mettre en pleine conformité en 2026.

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

** Cet indicateur de performance clé permet de mesurer le temps économisé par type de document sur des périodes de 3, 6 et 12 mois.

*** Précédemment, le suivi des produits alimentaires, en tenant compte des rappels par exemple, prenait entre 14 jours et plusieurs mois. L'instauration d'un délai cible de cinq jours améliorera ce processus à hauteur d'environ 90 pour cent.

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

***** Cet indicateur de performance clé remplace l'indicateur d'origine ("Nombre de bureaux de pays exposés à des risques élevés qui appliquent les normes énoncées dans le projet de cadre mondial visant à donner des assurances pour plus de 80 pour cent de leurs transferts de ressources non assortis de conditions"), car tous les bureaux de pays sont maintenant tenus de se conformer à l'exigence d'assurances à donner. Le nouvel indicateur de performance clé concorde pleinement avec l'indicateur transversal relatif aux assurances à donner qui figure dans le Cadre de résultats institutionnels, l'objectif étant d'harmoniser les outils de mesure du degré de respect des normes universelles relatives aux assurances à donner par les bureaux de pays, et de rendre possible le suivi des résultats obtenus au titre de ces assurances à l'échelle institutionnelle.

6. Optimisation des processus institutionnels (2024-2025)

Entité responsable	Département: Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale Division: Secrétariat du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aperçu

31. Cette initiative interne d'importance primordiale vise à améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus métier, à rendre les contrôles plus efficaces et à réduire les risques grâce au renforcement de la normalisation, de l'automatisation et de la centralisation des processus institutionnels.
32. Comme en témoigne son principal résultat attendu, elle a pour finalité d'améliorer les modalités de demande et de prestation des services d'achat au PAM. L'initiative interne permettra de mettre en service une plateforme de gestion de bout en bout de la procédure d'achat, qui répondra aux besoins actuels et pourra être transposée à plus grande échelle à l'avenir. Les autres résultats attendus portent sur la rationalisation, d'une part, des modalités de demande de services au moyen du portefeuille de gestion des services mondiaux et, d'autre part, du traitement des documents relatifs à l'organisation des déplacements et des voyages à l'échelle mondiale.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultat attendu en 2025	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout	8,79	8,79	-
2. Solution mondiale d'organisation des voyages	0,27	0,27	-
3. Dématérialisation de la gestion des services mondiaux	0,15	0,15	-
4. Activités d'appui à la mise en œuvre	0,78	0,78	-
Total	9,99	9,99	-

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout

33. En 2025, SmartSourcing – une solution numérique destinée à relier les données issues de différents systèmes et à donner aux équipes la possibilité de suivre la procédure d'achat de bout en bout – a été mise en service dans toutes les régions; plus de 70 bureaux de pays en utilisent aujourd'hui tous les modules, et 10 reçoivent un appui ciblé pour l'adopter dans les meilleures conditions. La mise en œuvre a été appuyée par un processus structuré de transfert de connaissances au terme duquel les équipes internes du PAM ont pris le relais des fournisseurs externes. Trois améliorations décisives ont été mises au point et intégrées au plan de déploiement à l'échelle mondiale durant l'année: des fonctions avancées de gestion des contrats, des capacités de planification des achats par catégorie⁶ et des fonctions de gestion de la demande et des requêtes, ce qui a renforcé d'autant la normalisation et l'efficacité des procédures d'achat.

Résultat attendu 2: Solution mondiale d'organisation des voyages

34. La plateforme de gestion des voyages au Siège mondial a été mise en service pour toutes les régions en 2025 et gère maintenant quelque 20 pour cent des dispositions concernant l'organisation des voyages des employés du Siège mondial, avec des délais de traitement accélérés et des contrôles internes renforcés. Le dispositif de paiement au moyen d'une carte dématérialisée ("lodge card"), pleinement fonctionnel pour tous les voyages du personnel du Siège depuis décembre 2025, rend automatique le règlement des frais afférents aux services de voyages, ainsi que les opérations de rapprochement connexes, et il est déjà utilisé pour près de la moitié des transactions liées aux voyages du personnel du PAM à l'échelle mondiale. Ensemble, ces systèmes ont réduit la charge de travail manuelle, permis d'automatiser le règlement des factures des fournisseurs et amélioré l'exactitude et le contrôle des processus de gestion des voyages au PAM.

Résultat attendu 3: Dématérialisation de la gestion des services mondiaux

35. L'assistant virtuel pour la gestion des hébergements utilisés par le personnel des Nations Unies a été proposé en décembre 2025 à un groupe d'utilisateurs limité dans le cadre d'une démarche de gestion du changement par étapes; il est prévu d'y donner pleinement accès à toutes les entités des Nations Unies – et de lui adjoindre des fonctionnalités supplémentaires – au début de 2026. Un assistant virtuel, faisant appel à l'intelligence artificielle et disponible en trois langues, prend désormais en charge trois services en fournissant des conseils relatifs aux règles et procédures applicables à certaines tâches, telles que la réservation, l'annulation ou la modification des réservations.

Résultat attendu 4: Activités d'appui à la mise en œuvre

36. Les efforts déployés au titre de ce résultat attendu ont consisté principalement à appuyer et à coordonner la mise en œuvre des activités entreprises dans le cadre de l'initiative interne pour qu'elles soient menées à bien en 2025. Ces activités ont été les suivantes: coordination de la mise en œuvre au moyen de la définition de grandes étapes; recensement des situations d'interdépendance; transmission des problèmes au niveau hiérarchique approprié en vue de leur règlement; établissement d'un cadre de résultats pour mesurer les incidences des solutions apportées.

⁶ Les "catégories d'achats" sont des ensembles de biens et services similaires auxquels sont associés des besoins communs en matière d'achat à l'échelle du PAM et pour lesquels les marchés d'approvisionnement sont de dimension mondiale ou régionale.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé	Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations	
Résultat attendu 1: Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout				
1	Pourcentage de bureaux du PAM ayant obtenu un accès aux données issues des cinq principales analyses relatives aux achats – gestion des dépenses, réduction des coûts, couverture du contrat, typologie des fournisseurs et dépenses opérationnelles ventilées par poste	50	66 (dépasse les attentes)	La solution SmartSourcing est désormais opérationnelle dans cinq régions, et utilisée dans 72 des 86 bureaux de pays du PAM.
2	Pourcentage des dépenses consacrées aux achats par le PAM pour lesquelles les services chargés des achats à l'échelle mondiale possèdent une vue d'ensemble du processus de passation de marchés, grâce aux données tirées des analyses des risques et de la conformité à l'échelle mondiale	60	63 (dépasse les attentes)	
3	Pourcentage d'économies réalisées grâce à une meilleure visibilité des postes de dépense, à la facilitation de l'accès aux renseignements relatifs aux marchés et à l'amélioration des procédures d'intégration des fournisseurs	1,5	0,62 (en deçà des attentes)	En 2025, une approche intégrée a été mise au point et appliquée dans le cadre de 62 initiatives, et a permis de réaliser des économies mesurables de 12,9 millions de dollars, soit 0,65 pour cent des dépenses annuelles.
4	Pourcentage de l'ensemble des dépenses consacrées par le PAM aux achats engagées par des unités administratives, plutôt que par les services spécifiquement chargés des achats, grâce à un nouveau système de libre-service en ligne convivial	40	25 (en deçà des attentes)	Ce pourcentage devrait augmenter en 2026 grâce à l'adoption progressive des systèmes dans les bureaux de pays.
5	Pourcentage des catégories d'achats génériques qui sont gérées de manière centralisée	80	64 (en deçà des attentes)	Sur un total de 813 catégories, 522 sont considérées comme génériques et sont gérées par une équipe mondiale au Siège.
Résultat attendu 2: Solution mondiale d'organisation des voyages				
6	Élaboration de la nouvelle stratégie du PAM relative aux voyages pour 2024-2028	100	100 (conforme aux attentes)	
7	Nombre de politiques relatives aux voyages qui ont été révisées et précisées	7	7 (conforme aux attentes)	
8	Diffusion d'un appel à propositions dans le but de sélectionner une nouvelle société de gestion des voyages	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 3: Dématérialisation de la gestion des services mondiaux				
9	Nombre de services sélectionnés participant à l'expérimentation de la gestion dématérialisée des services	1	3 (dépasse les attentes)	
Résultat attendu 4: Activités d'appui à la mise en œuvre				
10	Mise en œuvre coordonnée – définition de grandes étapes, recensement des situations d'interdépendance, mobilisation des échelons supérieurs aux fins du règlement des problèmes	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
11	Cadre de résultats défini et utilisé pour mesurer les incidences des solutions apportées	Terminé	Terminé (conforme aux attentes)	

7. Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution

Entité responsable	Département: Partenariats et innovation Division: Service de la coordination des partenariats						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aperçu

37. Cette initiative vise à améliorer encore l'efficacité et l'efficience des services chargés des partenariats en permettant à toutes les unités concernées de mener des initiatives de mobilisation de ressources et d'investir dans la recherche de nouveaux partenariats et de nouvelles possibilités de financement. Elle donnera aux chargés de partenariats dans les bureaux mondiaux les moyens de remplir efficacement leurs fonctions en généralisant l'outil interne de gestion des informations sur les donateurs et de prévision, ce qui contribuera à l'harmonisation de la gestion par le PAM des processus relatifs aux principaux donateurs, aux contributions et aux accords de contribution. En outre, des travaux seront menés pour avoir accès à des possibilités de financement innovantes et mettre au point plusieurs instruments, tels que les conversions de dette et les financements mixtes, qui peuvent facilement être mobilisés dans le cadre des opérations du PAM.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultats attendus en 2025*	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
2. Outils et systèmes technologiques	0,89	0,88	0,01
4. Propositions de financement de l'action climatique et projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices, prêts à l'emploi	1,08	1,00	0,08
Total	1,97	1,88	0,09

* Les résultats attendus 1 et 3 ont été obtenus en 2024.

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 2: Outils et systèmes technologiques

38. En 2025, des avancées significatives ont été réalisées en ce qui concerne les nouveaux outils de gestion des contrats sur toute leur durée et d'harmonisation de la gestion des donateurs et des contributions. Il est à noter que la dernière touche a été mise à des modèles et à des plans d'exécution des tâches pour les accords types, que les données ont été harmonisées pour toutes les plateformes et qu'une mise à l'essai intensive a été menée par les utilisateurs avec des équipes mondiales et des équipes sur le terrain. Les deux nouveaux outils sont désormais intégrés aux systèmes et processus institutionnels et ont été validés à l'issue des deux examens de la gouvernance requis. Leur mise en service au début de 2026 s'accompagne de plusieurs examens en cours visant à garantir qu'ils continueront de donner les résultats escomptés, ce qui favorisera leur pérennisation. Les processus métier activés par ces systèmes sont en concordance avec les dispositions de la circulaire de la Directrice exécutive sur la gestion des accords de contribution et avec celles de la directive relative à la prévision et à la gestion des contributions

Résultat attendu 4: Propositions de financement de l'action climatique et projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices, prêts à l'emploi

39. L'innovant programme du PAM en matière de financement et de conversion de créances est allé de l'avant en 2025 et plusieurs grandes étapes ont été franchies en ce qui concerne la sensibilisation à l'échelle mondiale: le PAM a coorganisé une table ronde mondiale sur les conversions de créances et contribué à la mise en service d'une plateforme mondiale d'échange de créances contre des programmes de développement (Global Hub on Debt for Development Swaps), qui promeut les meilleures pratiques et l'appui technique dans les pays qui concluent des accords de conversion de créances. La dynamique s'est intensifiée parmi les créanciers, de nouveaux engagements ont été pris et des mesures d'allègement à grande échelle ont été adoptées; de son côté, le PAM a appuyé les transactions concrètes et en a élargi la portée – deuxième phase de conversions pour Cuba; signature d'un accord entre l'Espagne et la Jordanie; travaux consacrés aux conversions commerciales assorties de solides garanties de crédit.
40. Les progrès se sont également accélérés en ce qui concerne les instruments liés au climat, notamment avec l'émission d'une obligation catastrophe de 100 millions de dollars pour la sécurité alimentaire. Les partenariats de financement structurés ont progressé grâce au lancement d'une initiative majeure de cofinancement et à l'exploitation continue des possibilités de financement mixte, qui devraient donner des résultats positifs en 2026. La mise à l'essai de nouveaux mécanismes a également progressé – première mobilisation de fonds en cryptomonnaie par le PAM; première phase de l'élaboration de modèles de financement fondés sur les effets directs, dans le but d'attirer de nouvelles catégories de donateurs.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 2: Outils et systèmes technologiques				
1	Pourcentage de contributions gérées au moyen de la base de données exhaustive	100	0 <i>(en deçà des attentes)</i>	Cette cible sera atteinte une fois les nouvelles plateformes mises en service en 2026.
Résultat attendu 4: Propositions de financement de l'action climatique et projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices, prêts à l'emploi				
2	Nombre de propositions de solutions climatiques soigneusement évaluées en préparation au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège	5	5 <i>(conforme aux attentes)</i>	En 2025, plusieurs propositions de dispositifs intéressant l'action climatique ont été élaborées et prises en compte dans la filière d'investissement dans le climat et la résilience; plus de 60 notes conceptuelles ont été établies. représentant un montant total de 1,8 milliard de dollars
3	Nombre de nouveaux accords de financement signés fondés sur des modalités innovantes – conversion de créances, financements mixtes, garanties liées à la sécurité alimentaire	4	4 <i>(conforme aux attentes)</i>	
4	Nombre de nouveaux dispositifs de financement novateurs mis en place	2	1 <i>(en deçà des attentes)</i>	
5	Nombre de nouveaux éléments de ressources financières mobilisés grâce à des modalités novatrices en 2024-2025 <i>(en millions de dollars)</i>	65	3,8 <i>(en deçà des attentes)</i>	Des efforts sont actuellement consentis en vue d'obtenir des ressources supplémentaires d'un montant évalué à 130 millions de dollars grâce à l'exploitation de multiples possibilités de financement novatrices.

8. Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS) (2023-2025)

Entité responsable	Département: Environnement de travail et gestion						
	Division/unité: Service chargé de la gestion du changement						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aperçu

41. L'initiative COSMOS vise à accélérer la réorientation du PAM vers un modèle d'appui simplifié, fondé sur des chaînes de responsabilité uniques pour la prestation d'une assistance efficace aux bureaux de pays aux fins de la conception et de l'exécution de leurs PSP respectifs. Ce modèle est fondé sur les meilleures pratiques en vigueur et réduit les doublons en précisant la nature des attributions respectives des employés au Siège mondial, de façon à optimiser l'efficacité et la qualité de l'appui apporté aux bureaux de pays. En 2024, la portée de l'initiative COSMOS a été ajustée conformément à l'examen de la structure organisationnelle. Les principaux changements concernaient le report des délais d'application du modèle des équipes mondiales de COSMOS pour les faire coïncider avec le calendrier de l'examen organisationnel, le report à 2025 de certaines activités liées au déploiement des équipes mondiales, et l'utilisation d'une partie du financement de l'initiative interne COSMOS pour accélérer la phase 3 de l'examen de la structure organisationnelle.
42. En décembre 2025, le Comité du budget mondial a approuvé la prorogation pour une durée limitée de l'initiative interne COSMOS en 2026, avec un report partiel de 0,5 million de dollars pour utilisation au plus tard à la mi-2026, le reliquat du solde à la fin de 2025 devant être réintégré dans les réserves de l'organisation. Les ressources dégagées au moyen du report partiel serviront à mettre la dernière touche au modèle de catalogue de services, à mener des activités de renforcement des capacités et à parachever les documents d'orientation.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultat attendu en 2025	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Ajustement du modèle des équipes mondiales dans certains services	0,10	0,01	0,09
2. État de préparation des bureaux régionaux	0,27	0,06	0,21
3. Gestion du changement et communication	0,29	0,14	0,15
4. Cohérence des solutions et coordination de l'initiative – par le Secrétariat	0,37	–	0,37
5. Gestion des connaissances, enseignements tirés et mesure du succès	0,67	–	0,67
Total	1,70	0,21	1,49

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Ajustement du modèle des équipes mondiales dans certains services

43. À compter du 1^{er} mai 2025, le PAM a évolué vers une structure à deux niveaux, qui regroupe le Siège, à Rome, et les anciens bureaux régionaux au sein d'un Siège mondial unique, donnant naissance à une nouvelle base opérationnelle pour la fourniture d'un appui aux bureaux de pays à l'échelle mondiale. À la suite de cette transition, les activités se sont concentrées sur la mise en pratique et sur la consolidation du modèle à deux niveaux. Tous les services sectoriels du Siège mondial ont établi des plans de regroupement des services, indiquant de quelle manière le modèle serait appliqué dans la pratique, notamment au moyen de l'actualisation des structures organisationnelles, des attributions respectives des effectifs et des méthodes de travail. Ces plans ont permis d'identifier des possibilités d'amélioration de l'efficacité et fourni un cadre clair, axé sur les différents services, pour la mise en œuvre du modèle à compter de 2026.

Résultat attendu 2: État de préparation des bureaux régionaux

44. Les activités liées à l'état de préparation que devaient mener les directeurs régionaux et les employés des divers services sectoriels des bureaux régionaux étaient les suivantes: appuyer la transition des employés vers leur intégration dans des équipes mondiales, tenir des réunions d'information officielles et maintenir le dialogue avec les équipes de direction.

Résultat attendu 3: Gestion du changement et communication

45. La priorité a été accordée à la préparation des bureaux en vue de la mise en œuvre, ainsi qu'à la compréhension par les employés de la nouvelle structure organisationnelle. Les hauts responsables et les directeurs ont été mobilisés au moyen de séances d'information et de dialogues réguliers, et des informations ont été diffusées aux employés dans toute l'organisation. Des supports de communication et des documents de référence ont été élaborés et tenus à jour à l'intention des employés, un espace a été entièrement consacré à la nouvelle configuration institutionnelle sur l'intranet, et des mises à jour ont été communiquées dans des messages de la direction et à l'occasion d'échanges avec tous les employés.

Résultat attendu 4: Cohérence des solutions et coordination de l'initiative – par le Secrétariat;

Résultat attendu 5: Gestion des connaissances, enseignements tirés et mesure du succès

46. Des conseils ont été dispensés pour faciliter l'application systématique du modèle à deux niveaux, s'agissant notamment de l'harmonisation des formulations et de la terminologie utilisées dans les orientations institutionnelles; de la clarification des structures organisationnelles; de la fourniture d'indications pratiques à l'appui de l'ajustement des méthodes de travail et des interfaces dans les divers services sectoriels. Les structures organisationnelles du Siège mondial telles que prévues pour 2026 et donnant à voir le futur modèle de fonctionnement ont été définies et rendues publiques, puis officialisées au moyen de circulaires et de supports de communication internes, dans lesquels ont notamment été présentés les sigles et acronymes normalisés correspondant à l'organigramme du PAM.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé	Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations	
Résultat attendu 1: Ajustement du modèle des équipes mondiales en y intégrant des services spécifiques				
1	Élargissement et achèvement du modèle cible à partir des enseignements tirés des premières phases pilotes	Terminé	Terminé (conforme aux attentes)	Le modèle cible a été intégralement mis au point et a servi de base à la conception du modèle organisationnel plus large.
2	Conception d'un modèle applicable à tous les bureaux régionaux, parallèlement à des activités de préparation à la mise en œuvre à l'intention des services pilotes	2	2 (conforme aux attentes)	La conception des modèles destinés à tous les services, en complément des services pilotes initiaux, a été menée à bien.
3	Conception du modèle initial des équipes mondiales et activités de préparation à la mise en œuvre pour tous les services	1 service sectoriel	11 services sectoriels (dépassé les attentes)	Du fait de l'accélération de l'exécution de l'initiative en février 2025, l'élaboration de modèles pour l'ensemble des 11 services sectoriels comprenant du personnel basé au niveau régional a été achevée.
Résultat attendu 2: État de préparation des bureaux régionaux				
4	Nombre de bureaux régionaux ayant bénéficié des instructions de l'équipe de direction et d'un appui au processus d'entrée en fonction fourni par le Secrétariat	5	5 (conforme aux attentes)	
5	Nombre de bureaux régionaux satisfaisant à tous les critères de préparation	5	5 (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 3: Gestion du changement et communication				
6	Mise au point d'une approche de la gestion du changement et planification de son déploiement	Terminé	Terminé (conforme aux attentes)	
7	Mise au point d'orientations et d'outils de haut niveau pour la gestion des changements essentiels, et diffusion auprès des régions et des unités fonctionnelles participantes	Terminé	Terminé (conforme aux attentes)	Le regroupement et la compilation des éléments de documentation intéressant l'initiative COSMOS ont été achevés.
8	Élaboration de supports de communication et de documents de référence essentiels, et diffusion auprès des régions et des unités fonctionnelles participantes	Terminé	En partie terminé (en deçà des attentes)	Un plan de mobilisation pour 2026 sera établi sous sa forme définitive et diffusé.

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 4: Cohérence des solutions et coordination de l'initiative – par le Secrétariat				
9	Élaboration d'un plan de mise en œuvre	Terminé	Terminé (conforme aux attentes)	Des plans de regroupement ont été reçus de toutes les unités fonctionnelles et ont été approuvés par la Directrice exécutive. Les structures du Siège mondial ont également été approuvées et rendues publiques.
10	Cohérence et harmonisation – conformément aux principes de restructuration organisationnelle – du déploiement au niveau des unités fonctionnelles et des régions; recensement des exemples d'interdépendance; mobilisation des échelons supérieurs aux fins du règlement des problèmes	Terminé	En partie terminé (en deçà des attentes)	Des échanges sont en cours avec les unités fonctionnelles dans le but d'établir les structures organisationnelles sous leur forme définitive en 2026.
Résultat attendu 5: Gestion des connaissances, enseignements tirés et mesure du succès				
11	Élaboration d'orientations et constitution d'une base de connaissances à l'appui d'un déploiement à plus grande échelle – par le Secrétariat	Terminé	Terminé (conforme aux attentes)	
12	Mise à profit des enseignements tirés pour éclairer les décisions en matière de gestion	Terminé	En partie terminé (en deçà des attentes)	La version définitive d'un document relatif aux enseignements initialement tirés de la restructuration du PAM est en cours d'établissement.
13	Cadre de résultats actualisé	Terminé	En partie terminé (en deçà des attentes)	Le cadre de résultats a été actualisé, et les modalités définitives du suivi des indicateurs de performance clés actualisés sont en cours d'établissement.
14	Suivi des indicateurs de performance clés sélectionnés et communication d'informations sur une base continue à leur sujet	Terminé	En partie terminé (en deçà des attentes)	

9. Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité

Entité responsable	Département: Environnement de travail et gestion Division: Services de gestion						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aperçu

47. Le Groupe des innovations institutionnelles a poursuivi son action visant à atteindre les objectifs en matière d'efficacité établis par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en 2017, notamment l'engagement pris de réaliser 310 millions de dollars d'économies par an, grâce à diverses initiatives interinstitutions, institutionnelles et bilatérales. Cette initiative interne d'importance primordiale vise à faire en sorte que le PAM soit en mesure de se préparer aux activités à mener au titre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, qu'il puisse y contribuer et, le cas échéant, en prendre la direction. Parmi les activités prévues dans le cadre de l'initiative, certaines se rapportent aux objectifs clés définis par le Secrétaire général aux fins de l'obtention des gains d'efficacité envisagés.
48. Dans la feuille de route révisée relative à l'efficacité pour 2022-2024, le calendrier de mise en œuvre de l'initiative interne a été prolongé jusqu'en 2025 pour permettre l'exécution des principales activités relevant de la réforme du système des Nations Unies; un nouveau résultat attendu a été ajouté, visant à regrouper la prestation de services en interne au PAM grâce à l'instauration d'un modèle de services communs et à la prestation de services centralisée.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultat attendu en 2025	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	0,99	0,99	-
2. Plateforme de réservation des Nations Unies	0,57	0,57	-
3. Modèle de prestation et de financement des services communs	1,01	1,01	-
Total	2,57	2,57	-

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable

49. Les activités prévues pour atteindre ce résultat sont axées sur les quatre domaines suivants:

- *Locaux communs.* En 2025, le PAM a achevé le recensement à l'échelle mondiale des locaux pouvant être partagés, ce qui a rendu les informations sur la disponibilité d'espaces de bureau dans les locaux des Nations Unies, ainsi que les coûts y associés, visibles par toutes les entités des Nations Unies au moyen d'un tableau de bord, leur permettant de prendre des décisions plus éclairées quant aux possibilités offertes de partager des locaux. L'appui aux bureaux de pays s'est poursuivi tout au long de l'année, notamment sous la forme de conseils relatifs à la réinstallation, à la planification des regroupements et aux évaluations de la faisabilité concernant plusieurs sites. Le nombre des demandes d'appui aux fins du partage de locaux est demeurée élevé – une centaine des 274 requêtes reçues du terrain qui ont été traitées durant l'année portait sur le partage de locaux. Des progrès ont aussi été réalisés en matière de renforcement des capacités: au dernier trimestre de 2025, plus de 60 référents chargés des installations ont reçu une formation afin d'améliorer la mise en œuvre du programme de réformes des Nations Unies dans les pays.
- *Stratégie relative aux activités d'appui.* Le PAM a continué de jouer un rôle de premier plan au titre de la prestation de services communs des Nations Unies, en gérant 106 des 189 services fournis par des entités des Nations Unies dans 69 des 132 pays mettant en œuvre la stratégie relative aux activités d'appui, en faisant preuve d'une solide détermination et en accomplissant des progrès notables dans le cadre de la fourniture de services communs à fort impact. En préparation de l'examen annuel de la mise en œuvre de la stratégie relative aux activités d'appui en 2026, le PAM a désigné un représentant au sein de l'équipe qui lui est exclusivement dédiée et a actualisé le dispositif régissant l'obligation de rendre compte défini pour la stratégie. Le PAM devrait faire état d'économies d'un montant estimé à 10,6 millions de dollars pour la période d'examen de janvier à mars 2026, principalement en raison de sa participation aux services communs à fort impact – notamment l'appui apporté dans le cadre des initiatives liées au partage de locaux.
- *Services administratifs communs.* L'initiative axée sur les services administratifs communs a progressé en 2025: le Siège a apporté un appui aux bureaux de pays sous diverses formes – analyse de données, gestion de projets et services consultatifs techniques – pour contribuer au regroupement des fonctions opérationnelles communes sous l'égide du programme de réforme des Nations Unies. Le Bureau du PAM en République-Unie de Tanzanie a continué de servir de référent principal pour le modèle de services administratifs communs, et s'est préparé à élargir son offre de services en 2026 tout en réglant les difficultés liées à l'utilisation des services et au partage des coûts. Le Bureau du PAM au Zimbabwe s'est préparé à configurer les services liés à la chaîne d'approvisionnement assurés par le PAM en les combinant avec un modèle de prestation à la demande, conçu pour réduire les risques financiers. Des progrès ont également été réalisés dans d'autres bureaux de pays qui mettaient en œuvre la deuxième vague ou la phase exploratoire de l'initiative, sur la base des premiers enseignements dégagés; ils ont contribué à rendre les structures d'appui plus efficaces et mieux harmonisées, et à réorienter ainsi les économies réalisées sur les activités administratives vers l'exécution de programmes.

- *Services mondiaux partagés.* Au Siège, à Rome, et dans tous les bureaux régionaux, il a été procédé à une évaluation des coûts afférents aux services de voyages partagés, qui servira de base pour le regroupement des activités liées à la gestion des voyages dans un dispositif unifié en 2026. Les analyses réalisées dans le cadre de ces travaux ont démontré que le transfert de la gestion des fournisseurs à un centre mondial de services permettrait de réaliser des économies d'environ 10 pour cent sur les voyages aériens en renforçant le poids exercé par le PAM lors des négociations relatives aux tarifs, en normalisant la prestation de services et en réduisant la fragmentation. Cette évaluation jette les bases d'une stratégie mondiale de regroupement des fournisseurs et encourage le développement de services de voyages plus efficaces, plus rentables et plus évolutifs pour les opérations du PAM.

Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies

50. Le service de mobilité des Nations Unies a considérablement étendu son rayon d'action en 2025: il dessert désormais plus de 1 180 bureaux répartis dans 127 pays et gère plus de 9 700 véhicules; il a déjà permis de transporter quelque 6,5 millions de passagers. L'intégration des services s'est poursuivie: 55 équipes de gestion des opérations ont signé des accords de services de covoiturage, et l'optimisation de la mobilité au moyen de l'intelligence artificielle est expérimentée dans trois pays. De nouvelles fonctionnalités numériques ont été instaurées, notamment pour la réservation de services de transport autre que de passagers, et des dispositifs de covoiturage ont été mis en place par des conducteurs, ce qui a pour effet d'améliorer l'exactitude des informations fournies, l'exhaustivité des données et l'efficacité opérationnelle. Bien que les valeurs cibles fixées pour ce résultat attendu aient été différées en raison de la suspension des activités de voyage à l'échelle de l'organisation, le transfert aux bureaux de pays des capacités nécessaires à la gestion des services de voyage se poursuit au moyen de formations et de démonstrations, ainsi que de l'intégration d'outils numériques dans les structures de gouvernance normalisées pour assurer la pérennisation de l'initiative interne au-delà du terme de sa période d'exécution.

Résultat attendu 3. Modèle de prestation et de financement des services communs

51. En 2025, le pôle des voyages du Siège, à Rome, a continué de transformer les modalités de la prestation de services de voyages en instaurant un modèle normalisé, fondé sur des données, grâce auquel l'articulation des tâches a été rationalisée et la gestion des performances améliorée, ce qui a réduit les délais de traitement d'environ 50 pour cent et a jeté les bases du développement futur des services partagés. Mis en service dans tous les bureaux régionaux et dans deux départements du Siège, à Rome, avant de l'être dans le dernier département au début de 2026, la plateforme assure maintenant une gestion de bout en bout des services liés aux voyages. L'analyse de la gestion des fournisseurs dans toutes les régions a confirmé que leur regroupement à l'échelle mondiale pourrait se traduire par des gains d'efficacité notables, et les enseignements tirés de la mise en service du modèle sont exploités pour élaborer une stratégie mondiale pour les services de voyage, et le seront aussi pour le lancement de la phase suivante de l'axe de travail sur les services mondiaux partagés.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 1: Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable				
1	Pourcentage de bureaux du PAM* partageant des locaux communs avec d'autres entités des Nations Unies	55	55,2 (conforme aux attentes)	
2	Pourcentage de bureaux du PAM recevant l'appui demandé	100	100 (conforme aux attentes)	
3	Pourcentage de bureaux de pays bénéficiant d'une formation sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement	100	100 (conforme aux attentes)	
4	Pourcentage des bureaux de pays où des économies potentielles d'au moins 1 million de dollars ont été étudiées dans le cadre de l'examen annuel de la stratégie relative aux activités d'appui	100	100 (conforme aux attentes)	
5	Pourcentage de services communs gérés par le PAM	50	59 (dépasse les attentes)	Le PAM a géré 113 des 191 services communs dans 74 pays.
6	Nombre de pays ayant mis en œuvre la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	4	4 (conforme aux attentes)	
7	Nombre de services mondiaux partagés transposés à plus grande échelle et fournis à l'extérieur par le PAM	5	5 (conforme aux attentes)	Hébergement, mobilité, soins médicaux, installations et services de ventes aux enchères en ligne
Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies				
8	Nombre de missions visant à soutenir le lancement de dispositifs de covoiturage	6	0 (en deçà des attentes)	Cette cible a été différée en raison de la suspension des activités de voyage à l'échelle de l'organisation.
9	Nombre de bureaux de pays du PAM où des accords de covoiturage ont été signés (nombre cumulé)	44	55 (dépasse les attentes)	
Résultat attendu 3: Solution mondiale de paiement				
10	Nombre de services pour lesquels la gestion centralisée est expérimentée	1	1 (conforme aux attentes)	

* "Pourcentage de bureaux du PAM" remplace "Pourcentage de bureaux de pays du PAM" en raison d'un changement dans la méthode de calcul.

10. Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels (2022-2025)

Entité responsable	Département: Directrice exécutive Division: Directeur financier						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aperçu

52. Cette initiative interne vise à renforcer, à moderniser et à améliorer la planification de la performance institutionnelle du PAM, ainsi que ses systèmes d'établissement de rapports et ses processus, tout en fournissant aux bureaux de pays un appui aux programmes plus substantiel, notamment au titre des programmes thématiques et intersectoriels. La phase initiale, achevée en 2022, s'est concentrée sur les modifications et changements les plus urgents nécessaires pour répondre aux exigences immédiates en matière de conception et de mise en œuvre des PSP, ainsi que d'établissement de rapports au sujet de ceux-ci. En 2023, la phase suivante de l'initiative visait à rationaliser et à moderniser les processus et les systèmes d'analyse et d'établissement de rapports faisant le lien entre les ressources et les résultats, pour ouvrir la voie à la réalisation des objectifs actuels et futurs de l'organisation. En 2024, la deuxième phase s'est concentrée sur le réaménagement des processus et outils de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports les plus souvent utilisés au Siège et dans les bureaux de pays, mais visait aussi à améliorer les orientations fournies pour l'élaboration des programmes, à satisfaire aux priorités transversales définies, à intensifier la collecte de fonds thématique et à renforcer la production de données factuelles, le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires coopérants.
53. Le Comité du budget mondial a approuvé la prorogation de l'initiative interne jusqu'en 2025, sans incidence financière, pour faciliter l'élaboration du Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 et assurer une mise en service fluide des produits issus de l'initiative.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultats attendus en 2025*	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
3. Optimisation et modernisation des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports pour renforcer la chaîne allant des ressources aux résultats	0,94	0,94	-
4. Appui aux projets et gestion du changement	0,82	0,82	-
5. Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM	0,36	0,36	-
6. Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants	0,32	0,32	-
Total	2,44	2,44	-

* Les résultats attendus 1 et 2 ont été obtenus en 2024.

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 3: Optimisation et modernisation des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports pour renforcer la chaîne allant des ressources aux résultats

54. À l'échelle du PAM, d'importants progrès ont été réalisés en 2025 au titre du renforcement de la planification institutionnelle, de la visibilité des dépenses et de la gestion axée sur les résultats. La mise en place du dispositif de planification des dépenses pour les PSP a été achevée dans tous les bureaux de pays: ce dispositif offre une vue d'ensemble, fondée sur des données, des prévisions de dépenses, de la disponibilité des ressources financières et de la prise en charge des coûts, ce qui permet de prendre des décisions plus éclairées en matière d'allocation des ressources et de gérer plus efficacement les risques financiers. Le perfectionnement de l'outil de suivi des coûts des évaluations et du suivi-évaluation a amélioré la capacité des bureaux de pays de vérifier de quelle manière étaient utilisés les fonds et de contrôler le respect des valeurs cibles institutionnelles, et le module de gestion du lien entre les ressources et les résultats, au Siège mondial, a été rendu plus efficace grâce à la réalisation d'examen trimestriels des performances mondiales, dont les résultats enrichissent le rapport annuel sur les résultats de l'organisation.
55. Les travaux se sont également poursuivis en vue de l'élaboration d'une ontologie institutionnelle des concepts et catégories intrinsèques du PAM, pour élargir la base de données partagées fondamentale exploitable dans le cadre des activités menées sur le terrain et au Siège. Un prototype a été mis au point en vue d'intégrer les principaux documents institutionnels dans cette ontologie et de rendre possible le recours à l'intelligence artificielle pour en explorer les contenus, ce qui ouvrirait la voie à une gestion des connaissances plus cohérente, plus intégrée et plus intelligente.

Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement

56. La mise en œuvre du plan stratégique de gestion des effectifs pour les programmes et les politiques a progressé avec l'élaboration d'un menu harmonisé de services pour la gestion de la liste de consultants et la migration des listes intéressant les programmes vers la plateforme institutionnelle de gestion des ressources humaines, afin de favoriser l'instauration de pratiques de gestion des effectifs plus cohérentes et plus transparentes. Le parcours d'apprentissage axé sur les programmes a été complètement remanié et scindé en sept modules en ligne et cinq ateliers d'approfondissement, pour mise en application en 2026, et la version définitive de l'architecture rationalisée des PSP a été établie. La révision des profils d'emploi s'est poursuivie, pour les mettre en concordance avec la restructuration organisationnelle.
57. Les efforts consentis aux fins du renforcement des capacités des pays se sont également intensifiés: une nouvelle formation de niveau intermédiaire au renforcement des capacités des pays a été dispensée à plus de 60 participants de 33 bureaux de pays; les résultats obtenus à l'issue de cette formation ont été très satisfaisants et l'action menée bénéficiera aussi de la conversion des supports pédagogiques utilisés en un module d'apprentissage en ligne, qui deviendra opérationnel au début de 2026. Les orientations de base en matière de renforcement des capacités des pays ont été traduites en français et en espagnol pour les rendre plus facilement accessibles. Les bureaux de pays ont continué de bénéficier d'un appui dans le cadre de missions, de séances de formation en salle de classe et de sessions de formation de formateurs, et des séances d'orientation consacrées au signalement aux échelons hiérarchiques supérieurs des problèmes identifiés lors du suivi des processus et à l'occasion d'informations en retour en provenance des communautés ont été dispensées dans de nombreux bureaux de pays. Des tableaux de bord communs ont été élaborés pour améliorer l'utilisation des données lors de la prise de décisions, et des initiatives de

cocréation par itérations menées avec des équipes de terrain ont contribué à garantir l'adoption dans la pratique et la pérennisation de l'application des nouveaux outils.

Résultat attendu 5: Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM

58. En 2025, le PAM a renforcé l'intégration de garanties environnementales et sociales en fournissant un appui ciblé à 11 bureaux de pays, sous diverses formes: examen sous l'angle technique des instruments gages de ces garanties, formations de remise à niveau, et webinaires tenus aux niveaux régional et mondial. La capacité d'assurer l'application des garanties de manière indépendante au niveau national a été renforcée au moyen de la diffusion d'orientations adaptées, de la mise à niveau des outils nécessaires et de la définition du mandat des consultants. Au niveau institutionnel, les travaux consacrés à l'actualisation des garanties environnementales et sociales du PAM, au perfectionnement de l'outil d'évaluation des risques environnementaux et sociaux et à l'élaboration d'orientations thématiques pour garantir la prise en compte des garanties dans les systèmes centraux ont progressé. La collaboration avec les équipes techniques s'est poursuivie, et l'incorporation de garanties dans les orientations relatives aux programmes et aux services d'ingénierie contribue à rendre plus cohérente et davantage attentive aux risques la mise en œuvre des activités.

Résultat attendu 6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants

59. Le renforcement de la production de données factuelles et du suivi sur le terrain s'est poursuivi en 2025 grâce à la mise en service accélérée, selon le principe des cohortes, de SugarCRM⁷, qui a porté à 27 le nombre de bureaux de pays exploitant pleinement cette plateforme, l'intégration de 14 autres bureaux de pays étant en cours. L'établissement de tableaux de bord communs pour le suivi des programmes et les mécanismes communautaires de remontée de l'information a permis une meilleure exploitation des données au stade de la prise de décisions; quant aux perfectionnements en cours et aux structures d'appui, elles rendent possible une meilleure prise en main, au niveau national, des procédures de traçage et de suivi, et réduisent la dépendance des bureaux de pays à l'égard du Siège. L'action menée par le PAM dans le domaine de la protection sociale s'est intensifiée au moyen d'activités de sensibilisation de portée mondiale, et grâce à sa participation à des manifestations de haut niveau et à la prestation d'un appui technique au niveau national, ce qui a renforcé le rôle joué par l'organisation pour établir des corrélations entre l'assistance humanitaire et des systèmes résilients gérés par des instances nationales. Les bureaux de pays ont reçu un appui dans le cadre de missions ciblées et au moyen de sessions d'apprentissage collégial et de processus de cocréation qui ont renforcé l'adoption dans la pratique des nouveaux outils et des nouvelles approches.

⁷ SugarCRM est une plateforme numérique interne de gestion des dossiers utilisée pour consigner, suivre et gérer les problèmes liés au suivi des programmes et les affaires découlant des informations remontées par les communautés. Elle fournit un organigramme des tâches structuré, un stockage intégré des données et des tableaux de bord en temps réel, ce qui permet d'assurer un suivi et de prendre des décisions fondées sur des données factuelles.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 3: Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats				
1	Pourcentage de bureaux de pays qui adoptent de nouveaux outils de budgétisation	100	100 (conforme aux attentes)	La mise en service à l'échelle mondiale de l'outil de traitement et de facilitation de la planification des dépenses pour les PSP a été achevée en décembre 2025.
2	Pourcentage de bureaux de pays qui relient les ressources aux résultats	100	100 (conforme aux attentes)	
3	Pourcentage de bureaux de pays qui publient des points sur la filière d'approvisionnement dans les délais impartis	100	100 (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement				
4	Nombre d'activités prioritaires en matière de planification stratégique des effectifs exécutées	2	2 (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 5: Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM				
5	Pourcentage d'éléments de la structure organisationnelle prévue pour les garanties environnementales et sociales mis en place au Siège et dans les bureaux régionaux	100	100 (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants				
6	Nombre de bureaux de pays utilisant le logiciel SugarCRM pour assurer le suivi des processus	20	27 (dépasse les attentes)	
7	Nombre de bureaux de pays dotés de PSP de deuxième ou de troisième génération comprenant des plans et des budgets consacrés aux activités axées sur la protection sociale adaptée au contexte	6	6 (conforme aux attentes)	Le cadre logique de chacun des PSP – pour l'Éthiopie, l'Indonésie, l'Ouganda, le Rwanda, la Sierra Leone et le Timor-Leste – approuvés par le Conseil en novembre 2025 comprend un indicateur relatif à la protection sociale.

11. Investissement dans le personnel du PAM

Entité responsable	Département: Environnement de travail et gestion						
	Division: Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aperçu

60. Cette initiative fait partie d'un investissement global de grande envergure destiné à apporter des transformations en profondeur aux effectifs et à l'environnement de travail du PAM. Elle a offert l'occasion au Siège, aux bureaux régionaux et à plus de 70 bureaux de pays de définir et de mettre en œuvre des priorités locales pour appuyer le changement en application de la politique du PAM en matière de personnel dans le cadre d'une centaine d'activités menées dans l'ensemble de l'organisation. Les plans et activités en question s'inscrivent dans des initiatives de portée institutionnelle, notamment l'enquête mondiale auprès du personnel, l'enquête mondiale sur la santé et l'examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle. Initialement prévue pour s'achever en 2024, l'initiative a été prolongée jusqu'en 2025 sans incidence financière pour que les activités repoussées ou ajustées en conséquence de la restructuration puissent être menées à bien, mais aussi pour continuer d'axer l'initiative sur le renforcement des moyens dont le PAM dispose pour mettre en place et intégrer des pratiques institutionnelles intersectorielles qui favorisent l'excellence en matière de gestion du personnel.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultat attendu en 2025	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Gestion dynamique des structures et des postes	0,92	0,81	0,11
2. Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	1,30	1,26	0,04
3. Développement des aptitudes et des compétences	4,30	4,24	0,06
4. Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	1,88	1,79	0,09
5. Sécurité, santé et bien-être des employés	2,28	2,19	0,09
Total	10,68	10,29	0,39

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes

61. En 2025, le PAM a progressé en ce qui concerne l'adaptation structurelle et la planification des effectifs dans les régions et au Siège, à Rome, en aidant les bureaux de pays à mener à bien leur restructuration, la réduction de leurs effectifs ou une réorientation opérationnelle de grande envergure. La planification stratégique des effectifs et l'adaptation structurelle ont été menées à bien ou intégrées dans de multiples opérations, ce qui a permis de faire mieux concorder la structure des effectifs avec les PSP et le contexte en matière de financement. La coordination de la dotation en personnel a joué un rôle central en interne et a facilité les cycles de réaffectation, les mécanismes de recrutement internes et plus de 200 consultations sur l'organisation des carrières et les redéploiements visant à atténuer les problèmes de capacités. Les cadres de gouvernance à mobiliser pour la validation des structures et la gestion du changement ont été renforcés, avec pour conséquences davantage de transparence, une clarification des attributions et une plus grande stabilité des effectifs à l'échelle de l'organisation.

Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers

62. Les efforts déployés en vue de l'acquisition de talents et d'inclusion ont progressé grâce à des initiatives axées sur l'inclusion du handicap et tenant compte de la problématique femmes-hommes, au renforcement des capacités en matière de recrutement au niveau régional et à l'appui ciblé apporté aux bureaux de pays dont les besoins étaient substantiels. Plusieurs bureaux ont transféré leurs postes financés par l'initiative interne vers des modèles financés au moyen de ressources locales, ce qui a permis de préserver la diversité des filières de recrutement. À l'échelle régionale, la gestion des fichiers de personnes présélectionnées a été améliorée, une formation aux entretiens fondés sur les compétences a été dispensée, et l'appui a été centré sur les opérations pour lesquelles les demandes de recrutement étaient nombreuses. Des programmes destinés aux jeunes et aux personnes en début de carrière ont été mis en œuvre dans plusieurs pays, ce qui a contribué à étoffer les effectifs recrutés sur le plan national et à mieux équilibrer la représentation des femmes et des hommes sur le terrain. Ensemble, ces mesures ont favorisé une gestion plus équitable et viable de talents plus diversifiés au sein du PAM.

Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences

63. L'apprentissage et le perfectionnement des employés sont demeurés des priorités fondamentales: 47 initiatives financées au niveau central ont été consacrées à l'aptitude à diriger une équipe, à la gestion des effectifs et aux compétences techniques, qui ont obtenu des scores de satisfaction systématiquement élevés de la part des participants. Des programmes clés ont été mis en œuvre selon des modalités mixtes ou sous la conduite d'instructeurs, et plusieurs initiatives ont été converties en modules à consulter à son propre rythme et en supports de formation réutilisables pour en garantir la pérennisation au-delà de la période de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale. Les capacités en matière d'analyse des ressources humaines ont été renforcées grâce au lancement de quatre modules mondiaux en ligne, et les bureaux régionaux ont élargi la portée de leurs propres stratégies d'apprentissage, accords à long terme et initiatives de perfectionnement des compétences techniques.

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

64. Le PAM a renforcé ses pratiques respectueuses sur le lieu de travail en évaluant le "climat" qui régnait au sein des équipes, et ce sont quelque 900 employés qui ont reçu un appui sous la forme d'un accompagnement de suivi personnalisé et d'interventions menées à l'échelle des équipes. L'accessibilité a été améliorée dans plus de 25 installations dans le monde, et plusieurs d'entre elles ont obtenu un certificat de niveau 1. Plusieurs initiatives régionales ont promu les valeurs communes et un comportement respectueux de la déontologie, ce qui a contribué à instaurer une atmosphère plus saine et plus inclusive sur le lieu de travail. Ensemble, ces activités ont renforcé la sécurité psychologique, amélioré les pratiques d'encadrement et contribué à faire en sorte que les considérations liées à l'accessibilité soient systématiquement prises en compte dans le cadre de la gestion des installations.

Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés

65. Les capacités en matière de sécurité et de bien-être ont continué de se développer dans les régions, grâce à l'amélioration des pratiques et des protocoles visant à garantir un approvisionnement sûr en électricité – et l'utilisation sans risque des appareils alimentés par cette forme d'énergie – dans plusieurs lieux d'affectation à haut risque, et à un soutien sanitaire et psychosocial complet assuré au moyen d'évaluations, de conseils et d'initiatives préventives. Plusieurs centaines d'employés ont reçu un certificat à l'issue d'une formation clé en matière de sécurité, ce qui a renforcé ainsi leur préparation au déploiement dans les environnements présentant des risques élevés. Les dispositifs de promotion du bien-être, qui font notamment appel à des bénévoles, à des comités du bien-être et à des initiatives de soutien aux équipes, ont élargi leur champ d'action, contribuant ainsi à rendre systématique l'adoption de pratiques axées sur le bien-être qui mettent l'accent sur les réalités du terrain de telle sorte qu'elles puissent être pérennisées. Ensemble, ces activités ont renforcé les bases de l'action menée par le PAM pour s'acquitter de son devoir de protection au Siège comme dans le cadre des opérations menées sur le terrain.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes				
1	Pourcentage d'unités fonctionnelles et de bureaux de pays dotés d'un plan d'action pour la gestion des effectifs	100	93 <i>(en deçà des attentes)</i>	
Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers				
2	Pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et les employés recrutés sur le plan national	46,5	42 <i>(en deçà des attentes)</i>	
3	Le PAM respecte ou dépasse les normes relatives à l'emploi prévues dans le cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte <i>(conforme aux attentes)</i>	

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences				
4	Pourcentage de bureaux ayant mis en place un plan d'action pour harmoniser leurs pratiques de gestion du personnel avec la politique du PAM en matière de personnel et les initiatives d'appui	95	90 (en deçà des attentes)	La cible n'a pas été atteinte, mais de peu, en raison de la restructuration en cours et des contraintes de financement constatées dans un nombre limité de bureaux, qui ont retardé la mise au point finale ou la validation officielle des plans d'action en matière de gestion du personnel au cours de la période considérée.
5	Taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences	100	82 (en deçà des attentes)	
6	Pourcentage d'employés ayant achevé les formations obligatoires sur la prévention de la fraude et de la corruption, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles au PAM et la prévention et la lutte contre les comportements abusifs au PAM	95	98 (dépasse les attentes)	
Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs				
7	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	90	100 (dépasse les attentes)	
8	Le PAM respecte ou dépasse les normes relatives à l'accessibilité prévues dans le cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés				
9	Pourcentage d'application de la politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et du cadre général d'organisation des responsabilités du PAM	95	95 (conforme aux attentes)	
10	Pourcentage de coordonnateurs de terrain pour la sécurité et la santé au travail ayant bénéficié d'une formation consacrée aux normes reconnues	95	95 (conforme aux attentes)	

12. Fonds pour les indemnités de départ (2021-2025)

Entité responsable	Département: Directrice exécutive Division: Directeur financier						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/>	Gestion du personnel <input checked="" type="checkbox"/>	Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/>	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/>	Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/>	Mise à profit des technologies <input type="checkbox"/>	Mise à profit des innovations <input type="checkbox"/>

Aperçu

66. Le Fonds pour les indemnités de départ, établi dans le cadre du Plan de gestion du PAM pour 2021-2023, a pour vocation d'aider le PAM à procéder à des changements organisationnels. Lancées en 2018, les opérations d'adaptation structurelle se poursuivent dans les bureaux de pays afin que ces derniers disposent de la structure, des effectifs et des compétences dont ils ont besoin pour exécuter leur PSP en cours et ceux à venir. Cette initiative interne d'importance primordiale vient compléter ces opérations, notamment lorsque celles-ci entraînent le licenciement exceptionnel d'employés dans le cadre des mesures prises pour stabiliser les effectifs d'un bureau de pays.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultat attendu en 2025	Budget disponible en 2025	Utilisation	Solde
1. Paiement des indemnités de départ	7,25	6,67	0,58
Total	7,25	6,67	0,58

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Paiement des indemnités de départ

67. En 2025, l'initiative interne a financé les dépenses liées aux indemnités de départ versées aux employés recrutés sur le plan national et touchés par les réductions budgétaires et la restructuration dans les bureaux de pays. Le total des dépenses consacrées aux indemnités de fin de contrat de travail a été financé par diverses sources, y compris la présente initiative interne, les budgets de portefeuille de pays, les fonds destinés au paiement des prestations accumulées et les fonds constitués au titre du filet de sécurité des bureaux de pays. Au cours de l'année, plus de 30 bureaux de pays ont bénéficié d'un financement accordé au titre de l'initiative interne, en application de mesures spéciales prises pour les employés recrutés sur le plan national.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible (2025)	Valeur à la fin de 2025	Observations
1	Utilisation des fonds alloués au nombre de postes supprimés pour lesquels des indemnités de départ ont été demandées et approuvées	100%	100% (conforme aux attentes)	