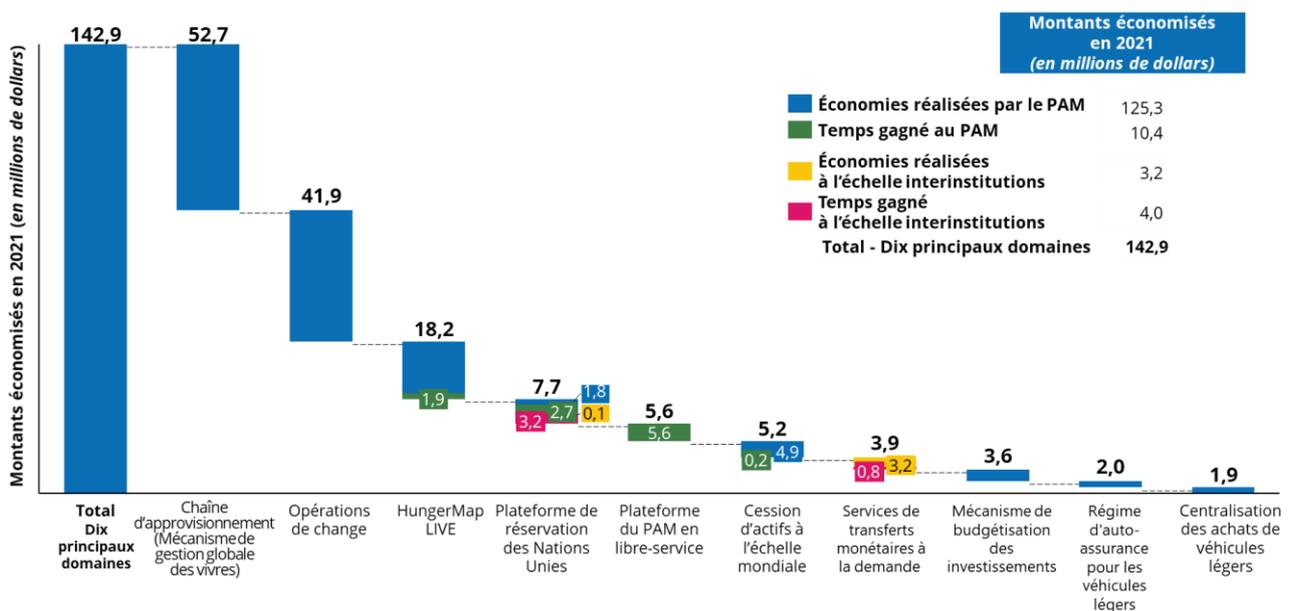


ANNEXE III-C: INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES DIX PRINCIPAUX GAINS D'EFFICIENCE RÉALISÉS EN 2021

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

On trouvera dans la présente annexe des informations détaillées sur les dix principales initiatives du PAM ayant effectivement permis de gagner en efficacité.

Figure 1: Dix principaux domaines dans lesquels le PAM a réalisé des gains d'efficacité en 2021 (en millions de dollars É.-U.)



Note: les montants en dollars correspondants aux unités équivalent temps plein économisés ont été établis d'après un salaire annuel moyen de 36 000 dollars (pour le personnel recruté localement) et de 162 480 dollars (pour le personnel recruté sur le plan international).

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

Gains d'efficacité enregistrés en 2021: procédures de suivi et de communication des informations

En 2021, le PAM a suivi et mesuré les gains d'efficacité enregistrés à tous les niveaux et communiqué des informations à ce sujet. D'après la définition qu'en donne le Bureau des Nations Unies pour la coordination des activités de développement, les gains d'efficacité et d'efficacité sont mesurés à l'aune de trois critères: les économies réalisées, le temps gagné et les améliorations de la qualité¹. Dans le cadre de cet exercice, on a recueilli des informations concernant 14 domaines fonctionnels au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Les initiatives relatives aux gains d'efficacité portent sur l'ensemble des programmes du PAM et ont débouché sur des gains d'efficacité en interne et à l'échelle interinstitutions en 2021. Toutes les estimations présentées ont été validées après vérification des calculs; elles sont assorties d'explications claires des hypothèses retenues et ont été évaluées par rapport à un ensemble cohérent de critères d'inclusion, puis examinées et approuvées par les directeurs du PAM compétents.

Les économies réalisées correspondent à la réduction des ressources financières engagées pour parvenir à un effet direct donné. Il s'agit des montants (en dollars) non dépensés du fait de l'adoption de nouvelles méthodes de travail permettant d'obtenir un résultat identique (par exemple, la négociation de tarifs préférentiels avec certains hôtels se traduit par des économies).

Le temps gagné correspond à la réduction du nombre d'heures de travail nécessaires pour effectuer une tâche donnée et parvenir au même résultat. Il est présenté en nombre d'unités équivalent temps plein (ETP) économisées du fait de l'adoption de nouvelles méthodes de travail permettant d'obtenir un résultat identique (par exemple, l'automatisation dématérialisée de certaines tâches liées aux réservations, à la facturation et à l'élaboration des rapports se traduit par un gain de temps).

Principales initiatives favorisant les gains d'efficacité

1. Pour chacune des initiatives, les gains d'efficacité englobent ceux réalisés par le PAM et/ou ceux réalisés à l'échelle interinstitutions. Les gains d'efficacité sont à chaque fois ventilés entre les économies réalisées et le temps gagné (en unités ETP), s'il y a lieu.

Opérations liées à la chaîne d'approvisionnement (Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement)

Gains d'efficacité permis par le Mécanisme de gestion globale des vivres (avec l'appui de la Division de la planification et de la performance institutionnelles)

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
52,7 millions de dollars	-	-	-	52,7 millions de dollars
52,7 millions de dollars			-	

¹ Dans les rapports annuels, l'accent est mis sur les économies réalisées (en dollars) et sur le temps gagné (en unités ETP).

2. Le Mécanisme de gestion globale des vivres est un mécanisme stratégique de gestion des financements anticipés grâce auquel le PAM dispose d'une enveloppe de 800 millions de dollars pour acheter et prépositionner des produits alimentaires sur certains sites stratégiques avant que les bureaux de pays ne reçoivent les contributions qui leur sont destinées. Les objectifs du Mécanisme sont les suivants: i) raccourcir les délais de livraison; ii) permettre une intervention plus rapide en cas de situation d'urgence; iii) acheter les denrées quand les conditions sont les plus favorables sur les marchés et tirer parti des économies d'échelle; et iv) favoriser les achats locaux et régionaux (notamment auprès des petits exploitants agricoles) lorsqu'il est possible de le faire. En 2021, les achats effectués par l'intermédiaire du Mécanisme ont permis aux bureaux de pays bénéficiaires de recevoir leurs produits dans un délai moyen de 32 jours; cela représente une réduction de 73 pour cent par rapport au délai moyen de 120 jours associé au processus d'achat "conventionnel". En 2021, des **économies d'un montant de 52,7 millions de dollars²** ont été réalisées grâce aux achats effectués au bon moment et aux économies d'échelle. Il s'agit là d'un chiffre net qui tient compte des quelques cas dans lesquels le prix acquitté par l'intermédiaire du Mécanisme a été plus élevé qu'avec le processus "conventionnel" (par exemple, lorsque les besoins étaient si pressants qu'il n'était pas possible d'acheter les denrées pendant la période suivant les récoltes).

Services financiers (Division des finances)

Opérations de change

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
41,9 millions de dollars	-	-	-	41,9 millions de dollars
41,9 millions de dollars			-	

3. Le PAM convertit en monnaie locale des quantités importantes de monnaies fortes³ afin de rémunérer son personnel recruté localement et de régler ses fournisseurs. Depuis 2007, il s'efforce d'obtenir les meilleurs taux possibles pour ses opérations de change par voie d'appels à la concurrence. Ces flux financiers en provenance du PAM contribuent à injecter dans les systèmes financiers locaux des devises fortes qui manquent cruellement. Depuis 2010, le PAM centralise les opérations de change pour les bureaux de terrain, ce qui lui a permis de réaliser des économies dont le montant cumulé s'établissait à 171,0 millions de dollars à la fin de 2021, dont **41,9 millions de dollars** pour la seule année 2021. Ces montants sont calculés compte tenu des écarts, pondérés en fonction du volume des transactions correspondantes, entre les taux de change effectivement appliqués pour les opérations en devises et le taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies applicable pour chacune des transactions considérées. En outre, la centralisation des achats de devises pour le compte de 52 bureaux de pays a permis de

² Les économies réalisées sont calculées comme la différence entre les prix payés par les bureaux de pays pour acheter des produits alimentaires par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres et ceux acquittés dans le cadre des achats "conventionnels", compte étant tenu des coûts des produits et du transport extérieur, le cas échéant. L'économie nette qui en résulte représente le prix plus élevé qu'auraient dû payer les bureaux de pays s'ils n'avaient pu faire appel au Mécanisme (c'est-à-dire si l'ensemble des achats avaient été effectués dans le cadre du processus "conventionnel").

³ Une monnaie forte est une monnaie émise par un pays qui est considéré comme politiquement et économiquement stable.

réapprovisionner les comptes bancaires des opérations locales à moindre coût. En 2021, le montant total des opérations de change s'est élevé à 1,23 milliard de dollars.

Services de transferts monétaires à la demande

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	3,9 millions de dollars
-	-	3,1 millions de dollars	4,7 unités ETP	
-		3,9 millions de dollars		

4. Dans les pays où le PAM a établi d'importants dispositifs numériques de transfert de type monétaire dans le cadre de l'assistance alimentaire, d'autres organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et des gouvernements ont demandé s'ils pouvaient avoir recours à ces dispositifs pour effectuer leurs propres transferts et profiter ainsi des contrats et des plateformes mis en place par le PAM. Cette mise en commun des services de transferts monétaires du PAM a permis aux autres entités des Nations Unies de réaliser des gains d'efficacité en simplifiant les procédures de transfert, en limitant les risques de chevauchement et en favorisant une gestion plus globale des éventuels cas de fraude et d'abus. En 2021, l'utilisation des services de transferts monétaires du PAM a permis aux entités des Nations Unies de réaliser des **économies d'un montant total de 3,1 millions de dollars**⁴ et d'économiser **4,7 unités ETP**⁵, moins de temps ayant été passé à sélectionner des prestataires de services financiers et à établir les contrats correspondants.

Services de gestion (Division des services de gestion)

Plateforme de réservation des Nations Unies

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	7,7 millions de dollars
1,8 million de dollars	73,5 unités ETP	0,1 million de dollars	89,2 unités ETP	
4,4 millions de dollars		3,3 millions de dollars		

⁴ Correspond à la différence, économisée par les autres entités des Nations Unies, entre le coût de l'utilisation des services de transferts monétaires du PAM (à savoir entre 0 et 1 pour cent des montants transférés) et celui des procédures habituelles d'administration des contributions (en moyenne 5,3 pour cent en coûts d'appui indirects, d'après le Plan de gestion pour 2020-2022), rapportée au total des coûts opérationnels directs afférents aux activités de transferts de type monétaire concernées.

⁵ Correspond à la réduction du temps passé par les entités à sélectionner les prestataires de services financiers et à établir les contrats connexes lorsqu'elles utilisent les services de transfert du PAM (à savoir 10 jours ouvrés contre 90 jours habituellement). Les gains d'efficacité indiqués dans la présente annexe ne tiennent compte que des entités ayant eu recours aux services du PAM dans un pays donné pour la première fois en 2021.

5. Ouverte à tous les acteurs de l'aide humanitaire à l'échelle mondiale, la plateforme de réservation des Nations Unies fournit des services informatisés de soutien et de réservation (logement, transport, services médicaux et services d'appui psychosocial). En 2021, les taux d'occupation des résidences du PAM – qui sont réservables en ligne – ont progressé, ce qui a permis de dégager **1,6 million de dollars d'économies**⁶ ainsi que **37,5 unités ETP** pour le PAM, et **73,2 unités ETP**⁷ pour les autres entités des Nations Unies. Lancé en juillet 2019, le Service de mobilité des Nations Unies permet au personnel humanitaire de réserver des véhicules légers et des chauffeurs et offre aux administrateurs un service mondial de soutien efficace en matière de mobilité. Le montant des économies enregistrées en 2021 grâce à la fourniture par le PAM de services de mobilité communs via la plateforme de réservation s'est élevé à **0,2 million de dollars** en interne et à **0,1 million de dollars**⁸ pour les autres entités des Nations Unies. Les **gains de temps** se sont établis à **36,0 unités ETP** pour le PAM et à **16,0 unités ETP**⁹ pour les autres entités des Nations Unies. Globalement, tous services d'hébergement et de mobilité confondus, le PAM a généré des économies s'élevant à 1,9 million de dollars et 163 unités ETP (soit 7,7 millions de dollars⁹).

Cession d'actifs à l'échelle mondiale

Gain d'efficience total pour le PAM		Gain d'efficience interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
4,9 millions de dollars	6,4 unités ETP	-	-	5,2 millions de dollars
5,2 millions de dollars			-	

6. L'équipe chargée de la cession des actifs à l'échelle mondiale a été créée au Siège en 2019 pour accélérer l'écoulement des biens et des équipements inutilisés ou devenus obsolètes et optimiser les revenus qui en sont tirés en organisant des enchères publiques. La vente de véhicules légers ayant dépassé leur durée de vie (à savoir cinq ans ou plus de 150 000 kilomètres) constitue la principale source de ces revenus. En 2019, le PAM a soumis son dispositif de cession d'actifs à un test de validation de concept avant de l'intégrer à une nouvelle méthode de travail. En 2021, il a généré **4,9 millions de dollars d'économies**¹⁰ correspondant aux recettes nettes de la vente des biens inutilisés ou devenus obsolètes et aux frais de location qui ont été évités du fait qu'il n'a pas été nécessaire d'entreposer ces biens. Les activités de cession d'actifs sont menées en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). En adoptant l'approche et les services du HCR, le PAM a aussi réalisé des **gains de temps** qui se sont élevés, en 2021, à **6,4 unités ETP**¹¹.

⁶ Montant calculé pour 2021 par rapport à un niveau de référence, ajusté pour tenir compte des effets de la pandémie de COVID-19, qui, selon un [rapport de marché réalisé par Fitch](#), aurait fait chuter les taux d'occupation des hôtels de 60 pour cent.

⁷ Correspond à la différence entre le temps nécessaire à l'exécution tâches liées à la réservation, à la facturation, à l'élaboration de rapports et au contrôle de la qualité avant et après automatisation.

⁸ Économies réalisées grâce au partage de véhicules pour environ 36 000 voyages, tant au sein du PAM qu'avec d'autres entités des Nations Unies.

⁹ Les montants en dollars correspondant aux unités ETP économisées ont été calculés sur la base d'un salaire annuel moyen de 36 000 dollars.

¹⁰ Correspond aux recettes tirées de la cession d'environ 25 000 biens lors de 27 enchères organisées dans 20 pays, auxquelles s'ajoutent les frais annuels moyens d'entreposage que ces opérations ont permis d'éviter.

¹¹ Pour ce qui est de la gestion du fichier d'enregistrement central des actifs, l'estimation se fonde sur les hypothèses suivantes: environ 25 000 biens sont cédés chaque année; le temps passé à la gestion du fichier (inventaire physique, rapprochement, etc.) est de 0,45 heure par bien et par an.

Mécanisme de budgétisation des investissements pour les projets d'ingénierie (avec l'appui de la Division de la planification et de la performance institutionnelles)

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
3,6 millions de dollars	-	-	-	3,6 millions de dollars
3,6 millions de dollars			-	

7. L'équipe du PAM chargée de l'ingénierie administre le programme d'amélioration des locaux sur le terrain bénéficiant de financements au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements¹² pour les projets d'ingénierie. Ce fonds autorenouvelable permet d'octroyer des prêts en faveur de projets d'équipement (par exemple, la construction de bureaux et de logements) présentant des avantages quantifiables et avérés d'un point de vue économique et de l'efficacité. En 2021, **3,6 millions de dollars ont été économisés** grâce à deux projets ainsi financés. Un projet mis en œuvre en Somalie a permis de réaliser 0,3 million de dollars d'économies¹³ en libérant des sommes qui auraient autrement servi à payer des loyers. Par ailleurs, la base logistique humanitaire à Djibouti a permis de générer 3,3 millions de dollars d'économies¹⁴, en réduisant les coûts opérationnels et les dépenses afférentes à la location d'espaces d'entreposage, ce qui n'aurait pas été possible sans l'appui du Mécanisme de budgétisation des investissements.

Régime d'auto-assurance pour les véhicules légers

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
2,0 millions de dollars	-	-	-	2,0 millions de dollars
2,0 millions de dollars			-	

8. Mis en place en 2007, le régime d'auto-assurance est obligatoire pour tous les véhicules légers ou blindés du PAM. La prime annuelle, d'environ 420 dollars par véhicule léger, est faible par rapport au taux moyen pratiqué sur le marché, qui est d'approximativement 1 092 dollars¹⁵. En 2021, ce régime a été appliqué à 2 982 véhicules légers en moyenne, ce qui a permis de dégager **2,0 millions de dollars d'économies**. Le montant cumulé des économies réalisées depuis la création de ce régime en 2007 s'établit à près de 22 millions de dollars¹⁶.

¹² Le Mécanisme de budgétisation des investissements est géré de façon centrale par la Division de la planification et de la performance institutionnelles.

¹³ Calculé sur la base des loyers versés les années précédentes au titre des locaux partagés dans le complexe des Nations Unies à Garoowe.

¹⁴ Correspond au montant en dollars économisé par tonne, multiplié par le nombre de tonnes, au titre des opérations de surestaries, de fret, d'acconage, de manœuvre, de reconditionnement, de marquage et d'entreposage.

¹⁵ Calculé sur la base d'un coût d'acquisition moyen de 25 405 dollars par véhicule, multiplié par le taux moyen des primes d'assurance classique, à savoir 4,30 pour cent.

¹⁶ Calculé compte tenu de la différence entre le montant estimatif des primes qui auraient été appliquées sur le marché et celui des primes du régime d'auto-assurance pour la période allant de 2007 à 2021.

Centralisation des achats de véhicules légers

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
1,9 million de dollars	-	-	-	1,9 million de dollars
1,9 million de dollars			-	

9. En 2007, le PAM a mis en place le Programme mondial d'achat-location de véhicules, qui fait office de service interne centralisé chargé de l'approvisionnement en véhicules légers destinés à ses opérations. Dans ce cadre, le PAM réalise des économies non négligeables grâce à un contrat passé directement avec l'entreprise Toyota concernant des véhicules standard. En 2021, 521 véhicules (des cinq principaux types de véhicules en stock - Prado, LC76, LC79DC, LC79SC et Hiace) ont ainsi été achetés, ce qui a permis **d'économiser 1,9 million de dollars**¹⁷.

Recherche, études préalables et suivi (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi)**HungerMap LIVE**

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
16,3 millions de dollars	24,4 unités ETP	-	-	18,2 millions de dollars
18,2 millions de dollars			-	

10. Grâce aux systèmes de suivi de la sécurité alimentaire en temps quasi réel, le PAM fournit aux pays confrontés à des crises alimentaires des estimations journalières de la situation sur le plan de la sécurité alimentaire. Par communications vocales, il collecte en continu des données relatives aux indicateurs clés, qui sont analysées et visualisées en temps quasi réel, puis saisies dans HungerMap LIVE (hungermmap.wfp.org), son système de suivi de la faim dans le monde. L'objectif est de permettre aux bureaux du PAM, aux gouvernements et à la communauté humanitaire dans son ensemble de suivre la situation sur le plan de la sécurité alimentaire au jour le jour, de détecter les éventuels problèmes en temps réel en cas de crise et de fournir les informations nécessaires pour intervenir rapidement afin d'en atténuer les effets.

¹⁷ Calculé en multipliant le montant de la réduction du prix moyen d'un véhicule léger acheté dans le cadre du Programme mondial d'achat-location de véhicules, soit environ 25 000 dollars au lieu de 29 000 dollars, par 521 (le nombre de véhicules légers achetés en 2021).

11. Les systèmes classiques de suivi de la sécurité alimentaire reposent généralement sur des activités de collecte de données à grande échelle, réalisées plusieurs fois par an – ce qui demande beaucoup de ressources financières et de temps. En revanche, les systèmes de suivi en temps quasi réel offrent un moyen particulièrement souple et efficient de collecter des données au jour le jour. L'association des deux systèmes permet de gagner en efficacité – des données actualisées étant alors obtenues plus rapidement, en continu et à moindre coût par rapport au système classique – tout en garantissant la qualité et la solidité des systèmes. En 2021, les gains d'efficacité permis par le suivi de la sécurité alimentaire en temps quasi réel (avec le remplacement, en moyenne, de 1,9 enquête en face à face réalisée auprès d'un échantillon de population dans chacun des 36 pays concernés) ont fait **économiser** au PAM **16,3 millions de dollars**¹⁸ et **24,4 unités ETP**¹⁹ (soit **1,9 million de dollars**), les activités de collecte et d'analyse de données ayant été réalisées plus rapidement et à moindre coût. Ces chiffres ont été calculés compte tenu du déploiement du système de suivi en temps quasi réel dans 39 pays en 2021.

Ressources humaines (Division des ressources humaines)

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

Gain d'efficacité total pour le PAM		Gain d'efficacité interinstitutions total		Total pour 2021
Économies réalisées	Temps gagné	Économies réalisées	Temps gagné	
-	121,6 unités ETP	-	-	5,6 millions de dollars
5,6 millions de dollars		-		

12. Sur la plateforme en libre-service du PAM, qui bénéficie de l'appui de la Division des technologies, les formulaires ayant trait aux ressources humaines les plus couramment utilisés ont été convertis du format papier traditionnel au format numérique. Dans ce cadre, on a procédé à la migration intégrale des formulaires et des procédures connexes vers la plateforme en ligne, ce qui a rationalisé la gestion des ressources humaines et en a renforcé l'efficacité. Ont notamment été dématérialisés les formulaires de demande de congés, les états de présence ainsi que les documents liés à la cessation de service et aux prestations, entre autres. Grâce à ces efforts, déployés dans le cadre de l'initiative de gestion du capital humain actuellement en cours, les documents relatifs aux ressources humaines concernant les plus de 20 000 employés du PAM pourront, au cours des prochaines années, être gérés en passant par la plateforme en libre-service. On estime qu'en 2021, grâce à la plateforme, la dématérialisation des formulaires relatifs aux ressources humaines a permis **d'économiser**, en interne, **121,6 unités ETP**²⁰, soit environ **5,6 millions de dollars**.

¹⁸ Correspond à la différence entre le coût total afférent à la mise en œuvre du système de suivi en temps quasi réel et celui lié à l'organisation d'entretiens en face à face via la téléphonie mobile (coût d'un entretien multiplié par le nombre d'entretiens). Dans les pays où le système de suivi en temps quasi réel a remplacé les entretiens en face à face en 2021, les gains d'efficacité réalisés ont été calculés au prorata, en fonction du mois auquel le remplacement a été effectué. Pour les pays où le système a été déployé avant 2021, les gains d'efficacité ont été calculés pour l'année complète.

¹⁹ Correspond à la différence entre le temps estimatif nécessaire aux employés du PAM pour mener les enquêtes en face à face et celui qui leur est nécessaire pour assurer le suivi en temps quasi réel.

²⁰ Les gains d'efficacité sont calculés comme la différence entre le temps estimatif consacré par les divers intervenants aux processus de documentation relatifs aux ressources humaines, avant et après leur dématérialisation.