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

En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses du budget administratif et d'appui aux programmes pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Depuis lors, le PAM 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 pendant l'année dans le cadre des cinq initiatives internes d'importance primordiale en cours en 2023^{1, 2}.
2. L'ensemble des initiatives internes d'importance primordiale en cours en 2023 et leurs budgets respectifs sont illustrés dans la figure 1³. En 2023, un nouveau financement d'un montant de 50,4 millions de dollars É.-U. en faveur de la mise en œuvre des initiatives a été approuvé. Ce total couvre notamment les deuxièmes tranches de financement des initiatives pluriannuelles, à savoir, celles qui se rapportent à l'investissement dans le personnel du PAM et à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels, et les premières tranches de financement de deux nouvelles initiatives pluriannuelles, dont l'une a trait à l'optimisation et à la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)⁴ et l'autre à la Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience.
3. Le montant total des dépenses effectuées en 2023 au titre des initiatives internes d'importance primordiale s'est élevé à 46,5 millions de dollars⁵. Le solde de 32,1 millions de dollars a été reporté à l'exercice 2024.

¹ L'annexe traite uniquement des progrès accomplis en 2023; ceux enregistrés les années précédentes sont présentés à l'annexe III-B du Rapport annuel sur les résultats de 2022.

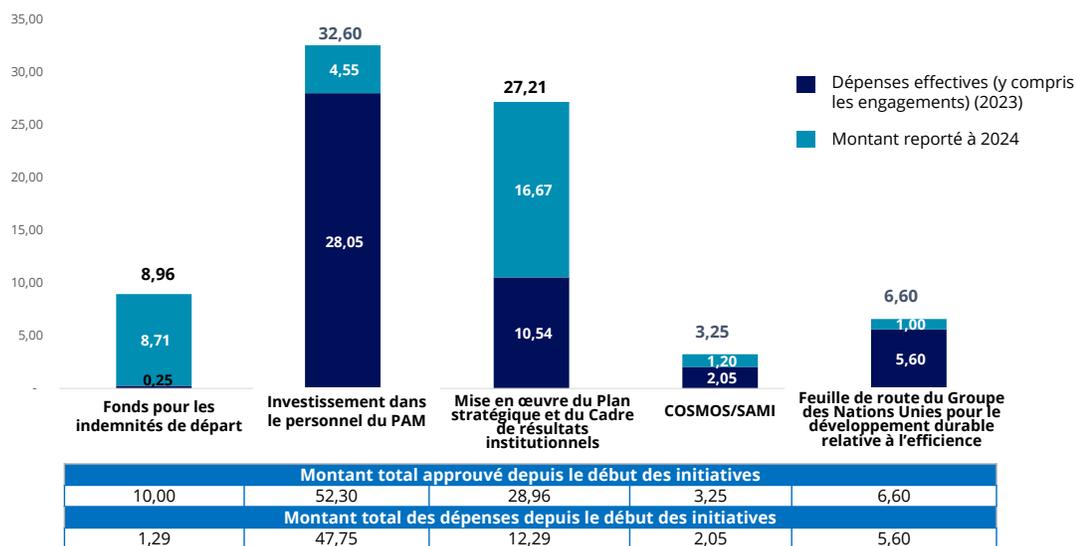
² Les résultats et les cibles associés aux initiatives internes d'importance primordiale en cours et à celles lancées en 2024 figurent à l'annexe III du Plan de gestion pour 2024-2026.

³ Dans la figure 1, sont représentées les initiatives internes d'importance primordiale approuvées dans les plans de gestion pour 2021-2023, 2022-2024 et 2023-2025, exception faite de celles qui ont rempli leurs objectifs et dont le budget a été exécuté dans son intégralité avant 2023.

⁴ L'intitulé de cette initiative a été modifié pour devenir "initiative concernant le modèle de ligne hiérarchique unique (SAMI)", comme indiqué dans la figure 1.

⁵ Les dépenses comprennent les engagements non réglés.

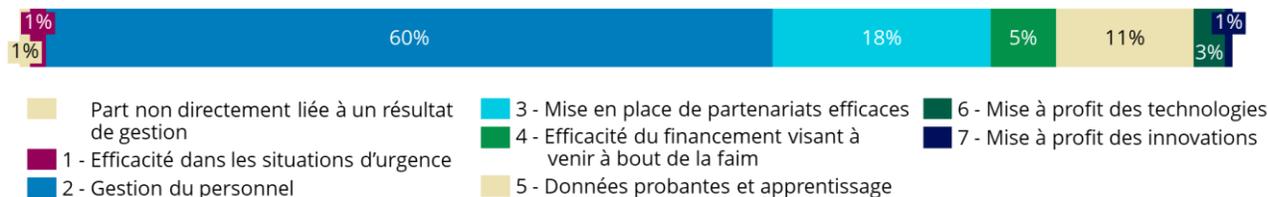
Figure 1: Initiatives internes d'importance primordiale, comparaison entre les dépenses et les budgets approuvés, 2023 et montants cumulés



Abréviations: SAMI = initiative concernant le modèle de ligne hiérarchique unique.

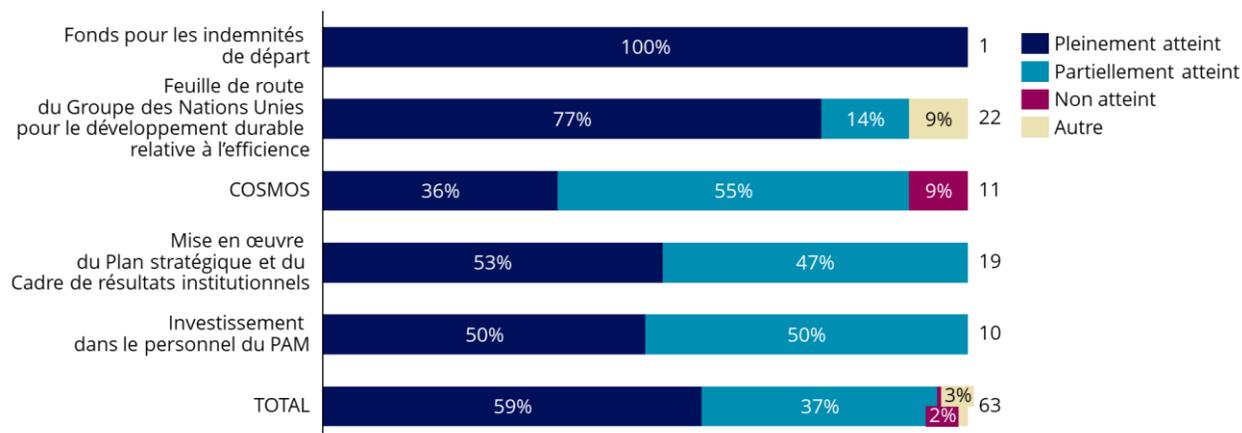
4. Lors de la phase de planification, les activités relevant des initiatives internes d'importance primordiale et leurs budgets respectifs ont été reliés à un ou plusieurs résultats de gestion. Dans la figure 2 sont représentés les pourcentages des dépenses totales effectuées au titre des initiatives internes d'importance primordiale qui ont été consacrés à chacun des résultats de gestion.

Figure 2: Parts des dépenses effectuées au titre des initiatives internes d'importance primordiale par résultat de gestion, 2023



5. 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 ont été assignés, est illustrée dans la figure 3. Il ressort des informations communiquées que 59 pour cent des 63 indicateurs de performance clés associés à ces initiatives ont été pleinement atteints et 37 pour cent partiellement atteints.

Figure 3: Statut des indicateurs de performance clés relatifs aux initiatives internes d'importance primordiale, 2023 (valeurs en fin d'année)



6. Les facteurs expliquant le fait que certaines valeurs cibles n'ont été que partiellement atteintes, voire pas du tout, ont varié selon l'indicateur de performance clé considéré. Parmi ces facteurs figurent le gel des recrutements à l'échelle institutionnelle, le lancement de nouveaux modules de formation obligatoires pour le personnel vers la fin de 2023, ou des facteurs externes comme le retard avec lequel l'approbation de certains projets a été reçue de la part des gouvernements hôtes. La valeur en fin d'année "autre" s'applique aux indicateurs de performance clés ayant perdu leur pertinence ou concernant des projets qui ont été annulés, comme le projet de construction d'une Maison des Nations Unies aux Fidji qui a été annulé parce que le Gouvernement n'a plus souhaité attribuer le terrain initialement prévu.

Liens vers les présentations des points sur la performance de chaque initiative interne d'importance primordiale en 2023.

1. [Investissement dans le personnel du PAM](#)
2. [Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels](#)
3. [COSMOS](#)
4. [Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité](#)
5. [Fonds pour les indemnités de départ](#)

1. Investissement dans le personnel du PAM (2022-2024)

Entité responsable	Département: Département de la culture organisationnelle						
	Division: Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle						
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

7. L'initiative interne d'importance primordiale relative à l'investissement dans le personnel du PAM fait partie intégrante d'un investissement global réalisé pour faire évoluer en profondeur les effectifs et l'environnement de travail au PAM. Il s'agit d'une initiative triennale ponctuelle qui est menée à l'appui du changement intersectoriel. Assortie de cinq résultats spécifiques, l'initiative vise l'excellence au PAM dans quatre domaines prioritaires en matière de gestion du personnel, à savoir: "réactivité et souplesse", "performance et amélioration", "diversité et inclusion" et "bienveillance et soutien"⁶. L'initiative a mobilisé 25 divisions et bureaux participants qui ont mis en œuvre 92 nouvelles activités à l'échelle mondiale.

Exécution du budget en 2023 (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2023	Budget disponible en 2023	Dépenses (y compris les engagements non réglés)	Solde
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes	4,61	4,11	0,49
Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	6,82	6,01	0,81
Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences	8,89	8,33	0,56
Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	6,52	4,19	2,34
Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés	5,77	5,41	0,36
Total	32,60	28,05	4,55

⁶ Le programme approuvé pour 2023 est décrit en détail dans le Plan de gestion pour 2023–2025, à l'annexe V.

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes

8. Les activités menées à l'appui de l'obtention de ce résultat visaient à améliorer les structures organisationnelles et la gestion des postes en accord avec les besoins organisationnels, notamment en donnant aux responsables des bureaux régionaux et des bureaux de pays des indications concernant la gestion du personnel, en procédant à des opérations de planification des effectifs et en mettant en œuvre les mesures définies à l'issue des examens des structures organisationnelles. La Division des ressources humaines a lancé plusieurs initiatives visant à donner aux employés les moyens de prendre en charge leur carrière et à doter les responsables des outils nécessaires pour fournir un soutien efficace.

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

9. Ce résultat porte sur l'efficacité et la diversité du processus d'acquisition de talents, en s'attaquant aux obstacles freinant le déploiement et en favorisant la représentation équilibrée des femmes et des hommes et le développement des aptitudes. Globalement, ces efforts ont été couronnés de succès pour ce qui est de la diversification de l'acquisition de talents et de la mise en place d'un personnel stable. Les activités ont consisté à organiser des manifestations de sensibilisation axées sur le recrutement au sein de groupes communautaires variés et à améliorer les compétences des conseillers techniques, des coordonnateurs de la dotation en personnel, et des équipes chargées des ressources humaines dans les bureaux de pays. Le renforcement de la collaboration entre le domaine fonctionnel des ressources humaines et les responsables du recrutement ont permis de continuer à réduire les délais requis pour pourvoir les postes vacants. Dans le cadre de la stratégie de recrutement, et pour éviter les retards, des sessions ont été tenues avec les responsables du recrutement afin de clarifier leur rôle et leurs responsabilités, de renforcer leur motivation et de leur déléguer certaines tâches, ce qui a contribué à accélérer le processus d'acquisition de talents et à le rendre plus efficace. Le PAM a mis en œuvre des stratégies novatrices pour attirer un éventail de candidats plus varié et plus équilibré du point de vue de la représentation des femmes et des hommes. Par exemple, pendant le processus de recrutement, il a activement encouragé la candidature des femmes en faisant appel à un logiciel spécialisé fondé sur l'intelligence artificielle, Textio, qui utilise un langage adapté et inclusif et facilite le recrutement et la fidélisation d'équipes diversifiées.

Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences

10. À l'appui de l'obtention de ce résultat, les initiatives portent sur les aspects suivants: capacités d'encadrement, gestion, compétences linguistiques, accompagnement personnalisé, mentorat, prise en compte du handicap et inclusion, soutien technique et formation intersectorielle. Les initiatives liées à la prise en compte du handicap, à l'encadrement et à la formation se sont appuyées sur la collaboration entre les divisions chargées des ressources humaines, de la nutrition et des partenariats et de la sensibilisation. La Division des ressources humaines dirige l'automatisation des processus de manière à faciliter la mise en place d'effectifs diversifiés et hautement performants.
11. Le programme mondial de mentorat a été salué tant par les mentors que par les personnes bénéficiant de leur aide. Il met l'accent sur le partage des connaissances et de l'expérience, les interactions, l'exposition à de nouveaux savoirs et le perfectionnement personnel et professionnel, et a été suivi par 2 077 employés (dont 57 pour cent de femmes) associés à un

mentor au sein de 1 546 binômes actifs. En 2023 l'"académie" des compétences fondamentales du PAM⁷ a conduit un programme pilote d'apprentissage en matière de comportement inclusif.

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

12. L'obtention de ce résultat repose sur 16 activités qui visent à améliorer la culture organisationnelle au PAM. Le programme Respect+, conçu pour encourager une culture fondée sur le respect, a touché plus de 9 100 employés. L'équipe chargée de la diversité, de l'équité et de l'inclusion a participé à la conception et à la mise en œuvre d'un programme mondial de formation sur l'encadrement inclusif s'adressant aux membres du personnel dirigeant, qui a été suivi par 100 hauts responsables et directeurs de pays. La réussite du programme a été démontrée par le pourcentage de 80 pour cent de participants indiquant qu'ils recommanderaient probablement ce programme à d'autres responsables et par son extension à tous les directeurs de pays adjoints et autres directeurs.
13. Le PAM a poursuivi le déploiement de la politique pour la réalisation d'aménagements raisonnables, qui a été lancée en février 2022 et qui joue un rôle central en assurant aux employés handicapés l'existence des aménagements indispensables. Cette initiative permet de garantir la participation de tous les employés à égalité, indépendamment du handicap. Plusieurs manifestations sur les notions d'inclusion ont été accueillies et les groupes-ressources d'employés, comme le réseau d'inclusion du handicap, le réseau sur l'égalité femmes-hommes et les groupes représentant les personnes de différentes orientations sexuelles ont bénéficié d'un soutien.
14. À l'issue d'une évaluation exhaustive du sondage d'opinion pilote auquel plus de 900 employés ont participé, il a été conclu que l'utilisation stratégique des sondages d'opinion constituait un outil précieux permettant aux responsables d'encourager la mobilisation au sein de leurs équipes.
15. Au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, un projet pilote visant à renforcer la capacité du PAM à inclure des groupes de personnes autochtones et à travailler en étroite collaboration avec eux a été financé au titre de l'initiative interne d'importance primordiale. Le projet pilote a permis de produire un ensemble de données détaillées sur les difficultés et les barrières rencontrées par les membres des peuples autochtones pour accéder à l'emploi, y compris au PAM et dans l'ensemble du système des Nations Unies, et de mettre en lumière l'importance des contributions des peuples autochtones à la conception de programmes inclusifs.

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

16. Quinze activités ont été menées à l'appui de l'obtention de ce résultat. Les réalisations ont consisté à prendre des mesures pour tenir compte des conclusions de l'enquête mondiale sur la santé, à renforcer les capacités des volontaires du programme de promotion du bien-être et à moderniser les installations médicales. Par exemple, le Bureau régional pour l'Afrique australe a promu l'utilisation de machines capables d'analyser en profondeur la composition d'un corps humain, ce qui permet aux employés de mieux apprécier leur condition physique et de prendre des décisions éclairées sur la façon d'améliorer leur santé générale.
17. Le PAM a continué de fournir aux employés des services médicaux pour les voyages ainsi que des conseils sanitaires concernant les spécificités de certaines destinations, et a organisé trois sessions de formation sur les soins d'urgence. La mise en adéquation des effectifs a pu être

⁷ Voir [la page Web du PAM sur ce programme](#) | WFPgo (en anglais seulement).

rapide grâce à l'accélération des vérifications de l'aptitude médicale, 1 290 certificats d'aptitude médicale ayant été délivrés au total dans un délai de cinq jours ouvrables.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2023	Valeur fin 2023	Observations
1	Pourcentage des effectifs employés au titre d'un contrat de courte durée	49%	46%	La valeur plus faible fin 2023 indique que la cible a été dépassée.
2	Pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national	44,9%	42%	
3	Le PAM respecte ou dépasse les normes du cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap concernant l'emploi	Oui	Oui	
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 menées dans ce domaine	90%	90%	
5	Taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	100%	77%	Afin d'améliorer la performance en facilitant la prise en compte des réussites, en fixant des attentes précises et en encourageant l'acquisition et l'utilisation de nouvelles compétences aux fins d'un perfectionnement permanent, la date limite d'achèvement du programme PACE a été repoussée du 31 mars au 31 janvier. Ce report explique le taux d'achèvement de 77 pour cent, inférieur à la valeur cible, obtenu en 2023 pour le processus PACE.
6	Pourcentage d'employés ayant achevé les formations obligatoires concernant: 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%	86%	Une nouvelle édition du module de formation relatif à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles a été mis en ligne en septembre 2023 et tous les employés ont été invités à suivre la formation après son lancement. Le taux d'achèvement de 86 pour cent a donc été atteint en à peine trois mois.

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2023	Valeur fin 2023	Observations
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%	127%	Onze bureaux de pays ont été invités à utiliser les nouveaux outils en tenant compte des recommandations des bureaux régionaux, or, 14 bureaux ont concrètement employé ces outils, ce qui explique le taux d'achèvement supérieur à 100 pour cent.
8	Pourcentage de bureaux de pays qui ont mis en œuvre des outils institutionnels de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et de sensibilisation, fournis par le Bureau de la déontologie à l'intention des employés, des partenaires coopérants et des travailleurs se trouvant en première ligne	65%	65%	
9	Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un référent chargé de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles qui a suivi entièrement le cours consacré à la prévention et à la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, mis à disposition par le Bureau de la déontologie à leur intention sur WeLearn	85%	59%	Un module de formation actualisé destiné aux référents chargés de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles a été lancé au troisième trimestre de 2023, ce qui explique le taux d'achèvement inférieur à la valeur cible.
10	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%	74%	Après la publication en juin 2023 du cadre révisé d'organisation des responsabilités, la Division de la sécurité a modifié en conséquence le questionnaire d'enquête avant de le diffuser, ce qui explique le taux d'achèvement inférieur à la valeur cible.

2. Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels

Entité responsable	Département: Département de la gestion						
	Division: Division de la planification et de la performance institutionnelles						
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
	✓	□	✓	✓	✓	✓	✓

Aperçu

18. L'initiative interne d'importance primordiale triennale relative à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 est axée sur la résolution prise par le PAM de renforcer et de moderniser sa planification de la performance institutionnelle, ses systèmes d'établissement de rapports et ses processus tout en fournissant aux bureaux de pays un appui aux programmes plus conséquent, notamment s'agissant des programmes thématiques et intersectoriels. En 2023, les activités menées dans le cadre de l'initiative ont visé la rationalisation et la modernisation des processus et des systèmes afin de couvrir l'analyse de bout en bout de la chaîne allant des ressources aux résultats et l'établissement de rapports à ce sujet. En 2023, les travaux ont débuté sur l'amélioration des documents d'orientation relatifs aux programmes, la concrétisation des priorités transversales, l'accroissement de la mobilisation de fonds thématiques et le soutien des initiatives essentielles permettant de renforcer la production de données factuelles, le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires coopérants.

Exécution du budget en 2023 (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2023	Budget disponible en 2023	Dépenses (y compris les engagements non réglés)	Solde
Résultat attendu 1: Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers, des rapports destinés aux donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes	4,45	1,62	2,83
Résultat attendu 2: Harmonisation complète et modernisation des procédures de planification et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays et alignement intégral sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	0,27	0,09	0,18
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	5,02	1,89	3,13
Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement	3,1	0,38	2,72
Résultat attendu 5: Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM	6,65	2,58	4,07

Principaux résultats attendus en 2023	Budget disponible en 2023	Dépenses (y compris les engagements non réglés)	Solde
Résultat attendu 6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants	7,72	3,98	3,74
Total	27,21	10,54	16,67

Principales réalisations par résultat attendu en 2023

Résultat attendu 1: Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers, des rapports destinés aux donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes

- Le PAM a mené à bien l'alignement de sa solution institutionnelle de comptage du nombre de bénéficiaires ayant reçu une assistance et de comparaison avec le nombre prévu. La mise à niveau du système pour assurer le comptage du nombre effectif de bénéficiaires a été lancée en décembre 2023. La mise à niveau a comporté l'ajout de contrôles de qualité sur le nombre total de bénéficiaires ayant reçu une assistance, par lieu de résidence et par site.
- Un processus de gouvernance des données disponibles sur la plateforme, qui permet d'intégrer et de gérer des données provenant de sources multiples afin d'assurer la compatibilité et une analyse cohérente à toutes les étapes de la planification, de la budgétisation et de l'établissement de rapports a été mis en œuvre au quatrième trimestre.

Résultat attendu 2: Harmonisation complète et modernisation des procédures de planification et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays et alignement intégral sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels

- De nouvelles directives concernant les plans relatifs aux produits "autres"⁸ ont été appliquées dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Une assistance technique a été fournie afin que les données figurant dans ces plans soient complètes et de qualité suffisante pour pouvoir être intégrées dans les rapports annuels par pays de 2023. Les 44 indicateurs supplémentaires relatifs à des effets directs, à des priorités transversales ou à des produits, axés sur l'objectif de changer la vie et les moyens d'existence, ont été inclus à titre pilote dans la version la plus récente du recueil d'indicateurs du Cadre de résultats institutionnels du PAM.

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

- Les vérifications finales de la solution permettant de suivre en parallèle les chiffres prévus et les dépenses effectives ont été réalisées en décembre dans la perspective d'un lancement début 2024. Le PAM a commencé la mise au point d'une nouvelle solution qui permettra d'améliorer la précision de la planification, de l'allocation et du suivi des ressources affectées à l'analyse, au suivi et à l'évaluation sur le terrain. Un élément de la solution, concernant les processus relatifs à la planification et aux dépenses de la mise en œuvre dans les bureaux pays,

⁸ Un plan relatif aux produits "autres" fournit des données concernant tous les besoins annuels recensés en lien avec les produits d'un plan stratégique de pays, autres que les bénéficiaires de niveau 1 et les transferts de ressources.

a été lancé au quatrième trimestre de 2023. Une mise à niveau du processus de planification fondée sur les besoins a aussi été effectuée et appliquée au premier trimestre de 2024.

23. Le développement d'une "console" de gestion a débuté au quatrième trimestre de 2023. La console regroupe les données relatives au budget et celles relatives à la performance à différents niveaux de détail afin de contribuer à améliorer l'efficacité de la gestion. La mise au point d'une console à l'intention des fonctionnaires chargés du budget et de la programmation a aussi commencé au quatrième trimestre de la même année. L'objectif est de faciliter la détermination des données essentielles et de donner accès aux informations qui sont requises dans les domaines fonctionnels du budget et de la programmation.
24. Une analyse exhaustive des processus actuels de planification, de budgétisation et d'établissement des rapports a été réalisée et sert de base à la formulation du plan de travail pour 2024.

Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement

25. Les activités menées au titre de ce résultat ont consisté essentiellement à fournir des documents d'orientation améliorés concernant les programmes de terrain, afin d'appuyer l'établissement de programmes et de plans stratégiques de pays (PSP) de qualité. Des progrès ont été enregistrés en ce qui concerne la mise au point de la structure programmatique des PSP de troisième génération, notamment avec l'élaboration d'un document de travail sur le projet de nouveau modèle de PSP et d'un processus de révision budgétaire. La politique et les directives relatives aux PSP évoluent conformément aux recommandations issues de l'évaluation, aux réponses de la direction et aux enseignements tirés de l'expérience.
26. Trente bureaux de pays ont bénéficié d'un appui à l'intégration des activités de renforcement des capacités des pays dans les PSP, et huit bureaux de pays ont reçu un soutien personnalisé. La première réunion mondiale et deux ateliers régionaux consacrés à l'efficacité de la participation au renforcement des capacités des pays ont été tenus pour mettre en commun les connaissances et les meilleures pratiques thématiques et régionales. Plusieurs composantes de la seconde édition de la boîte à outils du PAM pour le renforcement des capacités des pays ont été parachevées et 14 nouveaux indicateurs d'effet direct ont été instaurés afin d'aider les bureaux de pays à mettre en œuvre des activités dans ce domaine et à produire des éléments factuels à ce sujet.

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

27. Des progrès notables ont été accomplis s'agissant d'intégrer systématiquement les priorités transversales du PAM dans les opérations. L'établissement d'une structure d'appui aux garanties environnementales et sociales au Siège et au niveau régional permet désormais de fournir une assistance technique aux bureaux de pays et de contribuer aux processus mondiaux de suivi et d'établissement de rapports.
28. Les principales initiatives relatives à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes ont été actualisées afin d'offrir une meilleure solution institutionnelle en matière d'intégration de ces questions dans les bureaux de pays et d'évaluer d'une manière plus globale la performance en la matière. Quatre nouveaux indicateurs du Cadre de résultats institutionnels concernant l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes ont été définis pour mieux rendre compte de l'intégration de ces priorités dans les programmes et, par ailleurs, les bureaux régionaux ont mis sur pied des initiatives contribuant à faciliter la production d'éléments factuels sur la problématique femmes-hommes dans un ensemble de programmes.

29. Pour assurer l'efficacité des mécanismes permettant de recueillir les observations en provenance des communautés dans tous les environnements opérationnels, y compris au début des interventions d'urgence, le PAM a mis au point un ensemble de normes d'assurance globale ainsi qu'une boîte à outils et a recruté deux fonctionnaires chargés de mettre en place des mécanismes communautaires de remontée de l'information dans les situations d'urgence. De plus, les capacités de collecte de données ont été renforcées et des solutions novatrices ont été établies pour promouvoir l'efficacité, réduire les coûts et améliorer l'exactitude et le degré d'actualisation des informations sur le fonctionnement des mécanismes communautaires de remontée de l'information.
30. L'intégration de l'information sur la nutrition dans les systèmes du PAM a sensiblement progressé, améliorant l'accessibilité et la qualité des données relatives à ce domaine, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre des programmes et la transparence des efforts déployés par le PAM pour donner des assurances en matière de nutrition. Les initiatives portent sur les systèmes de ciblage améliorés, les dispositifs de suivi et d'évaluation renforcés, les solutions numériques pour une gestion satisfaisante des identités et des dossiers, et le suivi plus rigoureux des produits nutritifs. Les principales réalisations sont notamment les suivantes: évolution de la plateforme de visualisation des données sur la nutrition, qui est intégrée dans d'autres systèmes de gestion des données pour améliorer l'accessibilité et les possibilités d'analyse; remaniement profond de la plateforme du PAM consacrée à l'information sur la nutrition pour agréger et simplifier l'ensemble des données sur la nutrition et les rendre accessibles en temps réel; optimisation des processus liés à la chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne l'achat d'aliments nutritifs spécialisés et de denrées de base enrichies; expansion des systèmes d'alerte rapide pour mieux repérer les zones où les risques de malnutrition sont en hausse.

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

31. Le résultat 6 conforte l'aptitude du PAM à mettre en évidence les résultats qu'il a obtenus et contribue à assurer que l'assistance atteint les bénéficiaires souhaités. Trois projets pilotes ont été lancés en 2023 avec les objectifs suivants: accroître la productivité et l'efficacité des opérateurs des services d'assistance téléphonique communautaires; améliorer l'exploitation et la synthèse des éléments factuels par le PAM; déterminer la nécessité éventuelle d'investir dans une solution fondée sur l'intelligence artificielle pour être en mesure de structurer les informations issues d'applications variées autour de thèmes uniques et contribuer ainsi, en dernier ressort, à connecter efficacement le personnel aux connaissances pertinentes.
32. De nouveaux indicateurs fondés sur une enquête qui figuraient dans le Cadre de résultats institutionnels ainsi que d'autres outils de suivi essentiels, comme les questionnaires employés sur les sites de distribution et ceux utilisés lors des visites dans les ménages, ont été révisés et intégrés dans l'outil de conception d'enquêtes en ligne pour améliorer la production d'éléments factuels, le suivi des distributions et le suivi post-distribution. En décembre 2023, le module de suivi des processus de la plateforme SugarCRM⁹ avait été utilisé à titre pilote dans quatre bureaux de pays et les préparatifs techniques de la conduite de futurs projets pilotes au niveau des pays étaient en cours. D'autres outils institutionnels de collecte de données ont été intégrés dans SugarCRM de manière à permettre aux enquêteurs de terrain de faire remonter les problèmes liés au suivi des processus sans avoir à recourir à de multiples logiciels.

⁹ SugarCRM est une plateforme permettant de faire remonter jusqu'aux niveaux administratifs du PAM compétents les problèmes liés au suivi des processus.

33. Les travaux ont continué sur l'expansion et la promotion de l'adoption générale des outils numériques qui permettent aux partenaires coopérants d'être connectés directement au PAM et contribuent à améliorer leurs connaissances dans le domaine numérique. En 2023, le PAM a aidé les partenaires et les parties prenantes à utiliser les outils tout en aidant aussi 18 bureaux de pays à adopter le nouveau module de communication d'informations sur la distribution à différentes échelles. Un module sur la gestion des accords de partenariat sur le terrain a été utilisé dans deux bureaux de pays et est en cours de déploiement dans d'autres pays. Des ressources essentielles pour le renforcement des capacités des partenaires coopérants ont été publiées, notamment des documents sur les principes directeurs, des documents d'orientation concernant les approches centrées sur les personnes, et des cours en ligne du PAM sur les programmes dans les situations d'urgence. De plus, tous les outils employés pendant le cycle de gestion des partenaires coopérants, comme le modèle d'accord de partenariat sur le terrain, ont été mis à jour pour faire en sorte que les partenaires coopérants comprennent les principes du PAM axés sur les personnes et y adhèrent.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2023	Valeur fin 2023	Observations
1	Pourcentage de systèmes et de plateformes réalignés sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	100	100	
2	Pourcentage de pays dans lesquels le PAM utilise ou alimente le site UN INFO	100	93	80 (des 86) bureaux de pays ont alimenté le site UN INFO, contre 77 début 2023
3	Portail de données des plans stratégiques de pays et plans de gestion des bureaux de pays pleinement alignés sur le nouveau Cadre de résultats institutionnels et accessibles aux membres du Conseil d'administration	Pleinement atteint	Pleinement atteint	
4	Pourcentage de bureaux de pays qui adoptent les nouveaux outils de budgétisation	100	s.o.	Les valeurs cibles seront atteintes d'ici à la fin de 2024, pour coïncider avec la clôture de cette initiative interne d'importance primordiale.
5	Pourcentage de bureaux de pays qui relient les ressources aux résultats	100	s.o.	
6	Pourcentage de bureaux de pays qui publient des points sur la filière d'approvisionnement dans les délais impartis	80	s.o.	
7	Pourcentage d'axes de travail progressivement achevés	100	100	
8	Pourcentage de PSP réajustés passant à la nouvelle configuration le 1 ^{er} janvier 2023	100	100	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2023	Valeur fin 2023	Observations
9	Nombre de bureaux de pays ayant reçu dans le cadre de missions de terrain des indications adaptées en matière de renforcement des capacités du pays	5	8	
10	Nombre de structures organisationnelles en libre-service prévues qui ont été effectivement mises à la disposition des employés aux niveaux du Siège et des bureaux régionaux	Cinq conseillers dans les bureaux régionaux et cinq consultants au Siège	Quatre conseillers dans les bureaux régionaux et quatre consultants au Siège	
11	Nombre d'initiatives essentielles liées à la problématique femmes-hommes révisées	3	3	
12	Pourcentage de boîtes à outils pour une utilisation efficace des mécanismes communautaires de remontée de l'information dans le contexte de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise mises à disposition	100	80	Les contenus de la boîte à outils sont mis à disposition à titre pilote en Éthiopie et dans l'État de Palestine. Les documents sont en cours de compilation et de traduction en vue de leur publication sous la forme d'un dossier complet de recommandations et d'outils, et de leur diffusion au deuxième trimestre de 2024.
13	Plan d'action élaboré et mis en œuvre pour la modification progressive des systèmes	100	60	En raison du recrutement tardif d'un spécialiste en 2023, l'achèvement des activités restantes est attendu d'ici à la fin de 2024.
14	Pourcentage de changements à court terme définis dans la feuille de route effectués au Siège	85	80	À la suite du report de l'échéance fixée pour la mise en œuvre, certaines activités ont été reportées à 2024.
15	Nombre de projets pilotes de gestion des connaissances mis en place	1-2	3	
16	Pourcentage de l'évaluation à mi-parcours du nouveau Plan stratégique faisant l'objet d'un contrat	100	100	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2023	Valeur fin 2023	Observations
17	Dans le Cadre de résultats institutionnels, pourcentage de nouveaux indicateurs fondés sur une enquête menée auprès des ménages, qui sont intégrés dans le système Codebook	100	100	
18	Nombre de pays utilisant le logiciel SugarCRM pour le suivi des processus	4	4	La cible fixée pour 2023 a été revue à la baisse, passant de quinze à quatre pays pilotes, car la configuration du système et l'expérimentation dans chaque bureau de pays ont pris plus de temps que prévu.
19	Les besoins en matière d'apprentissage dans le domaine de la responsabilité à l'égard des populations touchées et de la protection sont recensés.	100	100	

3. Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays

Entité responsable	Département: Bureau de la Directrice exécutive Division: Bureau de la Directrice exécutive						
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

34. L'initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation et à la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS) vise à appuyer la réorganisation organisationnelle en instaurant une ligne hiérarchique unique – assignée au regard des produits – afin d'apporter un appui efficace aux bureaux de pays lors de l'élaboration et de l'exécution des PSP. Fondé sur les meilleures pratiques déjà établies au sein du PAM, le modèle permet d'éliminer les doublons et les ambiguïtés entourant l'obligation de rendre compte de l'action menée au niveau du Siège mondial de manière à optimiser l'efficacité de l'appui et des ressources fournis aux bureaux de pays.
35. Le modèle des équipes mondiales a été mis en place pour apporter un appui opérationnel directement aux bureaux de pays. Ces équipes combinent de manière optimale des moyens du Siège et des bureau régionaux; leurs membres travaillent désormais main dans la main et rendent compte au directeur du domaine fonctionnel considéré. De cette manière, l'appui opérationnel est fourni aux bureaux de pays par un responsable tenu d'en rendre compte, tandis que les directeurs et les bureaux régionaux peuvent centrer leurs efforts sur le renforcement du contrôle des stratégies et de la gestion au niveau des pays.
36. Le modèle des équipes mondiales a été mis à l'essai de mars à septembre 2023 dans le domaine fonctionnel concernant la chaîne d'approvisionnement et l'exécution¹⁰ et celui concernant les technologies, et ce, dans les 15 bureaux de pays de la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale. Le projet pilote a été suivi de la conduite d'une évaluation officielle indépendante d'achèvement de projet pilote et de l'élaboration d'un rapport par la Division du Directeur financier.
37. Sur la base des résultats du projet pilote, et des recommandations des responsables des domaines fonctionnels et du bureau régional participants, le PAM continuera d'utiliser l'architecture du modèle dans le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale jusqu'à ce qu'une décision sur l'examen de la configuration régionale soit prise. Le principal objectif pendant cette période sera d'examiner les résultats et les enseignements tirés du projet pilote et de rassembler d'autres enseignements et éléments afin d'éclairer l'examen de la structure organisationnelle.

¹⁰ Y compris la fonction des transferts de type monétaire qui correspondait à une division séparée à l'époque de la mise en œuvre du projet pilote.

Exécution du budget en 2023 (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2023	Budget disponible en 2023	Dépenses (y compris les engagements non réglés)	Solde
Résultat attendu 1: Gouvernance du programme	1,00	0,80	0,20
Résultat attendu 2: Validation du modèle cible	0,20	0,70*	-0,50
Résultat attendu 3: Coordination de la gestion du changement	0,50	0,40	0,10
Résultat attendu 4: Extension à d'autres domaines fonctionnels	1,30	0,15**	1,15
Résultat attendu 5: Plan de mise en œuvre à l'échelle institutionnelle	0,25	-	0,25
Total	3,25	2,05	1,20

* Capacités supplémentaires affectées à la mise en œuvre de l'expérience pilote.

** Conceptualisation initiale et planification

Principales réalisations par résultat attendu en 2023**Résultat attendu 1: Gouvernance du programme**

38. L'initiative COSMOS a été gérée collectivement par les domaines fonctionnels participants, le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale et le secrétariat de COSMOS, les ressources intersectorielles étant apportées par la Sous-Division de la planification, de la budgétisation et de l'établissement des rapports à l'échelle institutionnelle s'agissant de mesurer et d'évaluer le degré de réussite, par l'Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle en ce qui concerne la gestion du changement, par la Division de la gestion des risques dans le domaine de la gestion des risques et par la Division de la communication pour les activités de communication.
39. Le secrétariat de COSMOS a été créé pour assurer le contrôle et la coordination au niveau institutionnel et garantir la cohérence lors de l'exécution du projet pilote. Tout au long de 2023, le secrétariat a appuyé la conception et la gouvernance de l'ensemble du projet pilote COSMOS et la gestion de sa mise en œuvre, en soutenant les domaines fonctionnels et les bureaux de pays concernés et en coordonnant la gestion du changement et le suivi des progrès accomplis et de l'impact.
40. Le modèle des équipes mondiales a été mis à l'essai dans le domaine fonctionnel concernant la chaîne d'approvisionnement et l'exécution et celui concernant les technologies, dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale qui couvre 15 bureaux de pays.

Résultat attendu 2: Validation du modèle cible

41. À la fin du projet pilote, celui-ci a fait l'objet d'une évaluation officielle indépendante et un rapport a été élaboré sur les résultats afin de recenser les problèmes et d'éclairer la poursuite de la conception du modèle. Le modèle des équipes mondiales a globalement suscité des réactions positives de la part du personnel des bureaux de pays ayant participé au projet. Il a été indiqué que, comparé à l'approche antérieure, le nouveau modèle simplifiait les structures d'appui, notamment dans les situations d'urgence, améliorait la détermination et la compréhension des besoins des bureaux de pays et des contextes, et entraînait l'apport d'un

appui de meilleure qualité et la formulation d'indications normatives davantage en prise sur les besoins du terrain. Par exemple, une équipe était chargée d'aider les bureaux de pays à interpréter et à appliquer les documents d'orientation institutionnels et à veiller à ce que l'application des orientations soit systématique. Le projet pilote a contribué à améliorer l'agilité en permettant aux responsables des équipes mondiales de passer d'une tâche à l'autre et de redéployer les employés en fonction de l'évolution des besoins.

42. Le projet pilote a été mis en œuvre sur une période de six mois et a eu une portée limitée, puisqu'il a couvert trois domaines fonctionnels et une région, c'est pourquoi, en ce qui concerne certains éléments du modèle, soit les données ont été insuffisantes ou les résultats trop mitigés pour qu'il soit possible d'en tirer des conclusions, soit le potentiel ne peut pas être intégralement réalisé tant que le modèle n'est pas appliqué à échelle réelle. Par exemple, les lignes hiérarchiques n'ont pas toujours été claires pour le personnel des équipes mondiales et des bureaux régionaux et, si la planification de l'appui fonctionnel a probablement progressé pendant le projet pilote, il faudra impérativement disposer de davantage de temps et de données pour garantir le maintien des résultats lors du déploiement. La poursuite de l'utilisation du modèle dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale permettra de répondre à ces questions et de recueillir de nouveaux enseignements tirés de l'expérience.

Résultat attendu 3: Coordination de la gestion du changement

43. Une théorie du changement, un cadre de résultats et une approche de la gestion du changement ont été conçus pour le projet pilote et lui ont été appliqués, et un réseau de praticiens a vu le jour.
44. En vue d'assurer en permanence la communication et la mobilisation en interne, une stratégie de communication étayée par divers produits, comme des fiches d'information et une foire aux questions, a été élaborée. Un appui a été fourni aux parties prenantes concernées, y compris les entités du Siège, s'agissant de déterminer et de gérer les risques associés à l'initiative et au projet pilote. De plus, un cadre complet de gestion des connaissances et d'apprentissage, comprenant une plateforme de connaissances et des rapports sur les enseignements tirés du projet pilote, a été créé pour l'initiative.

Résultat attendu 4: Extension à d'autres domaines fonctionnels; et résultat attendu 5: Plan de mise en œuvre à l'échelle institutionnelle

45. L'obtention de ces résultats était initialement prévue en 2023, mais les circonstances ont évolué à la suite de la mise en route de l'examen de la structure organisationnelle, car il n'est pas possible de réaliser les résultats escomptés tant que les recommandations finales issues de l'initiative COSMOS et de cet examen n'ont pas été communiquées pour éclairer la mise en œuvre d'un ensemble cohérent de changements à apporter à la structure organisationnelle.
46. Cependant, des progrès ont été enregistrés dans un certain nombre de domaines. Un rapport sur les résultats du projet pilote a été communiqué à la haute direction en novembre 2023. Sur la base de ces résultats, et des recommandations émanant des domaines fonctionnels et du bureau régional participant au projet pilote, le PAM continuera d'employer l'architecture de ce modèle dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale jusqu'à ce qu'une décision sur l'examen de la configuration régionale soit prise.

47. Des progrès ont aussi été accomplis en ce qui concerne la mise au point d'une approche en matière de gestion du changement et de communication, d'un cadre de suivi et d'évaluation et d'un cadre de gestion des connaissances, qui pourraient être appliqués lorsque le modèle sera déployé. L'approche et le plan de déploiement seront établis sous leur forme définitive en 2024, en lien avec l'examen de la structure organisationnelle.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2023	Valeur fin 2023	Observations
1	Les résultats des projets pilotes (y compris les risques et les problèmes) sont périodiquement présentés à la haute direction pour permettre à celle-ci de prendre une décision éclairée quant à savoir s'il faut poursuivre l'initiative COSMOS et comment le faire, à la fin de chaque étape	Pleinement atteint	Pleinement atteint	
2	Harmonisation des résultats attendus de COSMOS, notamment le modèle proposé, avec les besoins des bureaux de pays	Modèle approuvé par les bureaux de pays	Modèle approuvé par les bureaux de pays	
3	Validation du modèle cible dans trois domaines fonctionnels à l'issue de son application à titre pilote	Pleinement atteint	Pleinement atteint	La haute direction a confirmé qu'il fallait définir les responsabilités des directeurs régionaux et des bureaux régionaux*.
4	Présentation des résultats à la haute direction afin qu'elle décide de la poursuite éventuelle du déploiement à l'échelle du PAM	Pleinement atteint	Partiellement atteint	L'obtention de ce résultat a été repoussée à 2024 pour cadrer avec la phase 3 de l'examen de la structure organisationnelle, notamment la configuration des bureaux régionaux.
5	La gestion du changement par étapes (application à titre pilote et déploiement) et la communication à ce sujet sont mises au point	Pleinement atteint	Partiellement atteint	L'approche et le plan de déploiement seront élaborés en 2024 après l'achèvement de la phase 3 de l'examen structurel.
6	Le cadre relatif à la gestion des connaissances est élaboré	Pleinement atteint	Pleinement atteint	
7	Le cadre de suivi et d'évaluation est élaboré	Pleinement atteint	Partiellement atteint	Un cadre de suivi et d'évaluation a été élaboré et appliqué durant le projet pilote. En fonction des indications formulées par le comité directeur de l'initiative interne d'importance primordiale, il pourrait s'avérer nécessaire d'élargir le cadre.

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2023	Valeur fin 2023	Observations
8	Expansion et achèvement du modèle cible sur la base des enseignements tirés du projet pilote initial	Pleinement atteint	Partiellement atteint	Les enseignements tirés du projet pilote ont été compilés pour éclairer le perfectionnement du modèle cible. En fonction des indications formulées par la haute direction, il pourrait être nécessaire d'apporter de nouvelles améliorations.
9	Présentation des résultats à la haute direction afin qu'elle décide de la poursuite éventuelle du déploiement à l'échelle du PAM	Pleinement atteint	Non atteint	Repoussé à 2024 (voir l'observation relative à l'indicateur de performance clé 4)
10	Élaboration de directives et constitution d'une base de connaissances sur le projet pour faciliter le déploiement généralisé	Pleinement atteint	Partiellement atteint	Les enseignements tirés du projet pilote ont été enregistrés dans une base de connaissances. Les directives seront parachevées lorsque la haute direction le décidera.
11	Mise au point d'une approche de gestion du changement et planification du déploiement	Plan élaboré	Partiellement atteint	L'approche de la gestion du changement doit encore être affinée avant le déploiement du plan.

* L'examen des responsabilités des bureaux régionaux et des directeurs régionaux n'était pas prévu dans le cadre de cette initiative qui était axée sur l'amélioration de l'appui fourni aux bureaux de pays. Cependant, le projet pilote a permis de recenser des problèmes organisationnels majeurs et de dégager des éléments utiles à la conception d'initiatives visant à s'attaquer à ces problèmes. Plus précisément, les responsabilités des directeurs régionaux et des bureaux régionaux seront examinées lors de la phase 3 de l'initiative de restructuration organisationnelle.

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

Entité responsable	Département: Département de la gestion Division: Division des services de gestion						
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 type="checkbox"/>

Aperçu

48. Le Groupe des innovations institutionnelles a poursuivi les efforts déployés pour atteindre les objectifs en matière d'efficacité établis par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en 2017, notamment l'engagement à réaliser 310 millions de dollars d'économies par an, en s'appuyant sur diverses initiatives interinstitutions, institutionnelles et bilatérales. La feuille de route révisée relative à l'efficacité pour 2022-2024 a prolongé jusqu'à 2024 le calendrier initial de la mise en œuvre des principales activités liées à la réforme du système des Nations Unies.
49. Cette initiative interne d'importance primordiale vise à assurer que le PAM est capable de se préparer aux travaux liés à la réforme du système des Nations Unies pour le développement qui seront menés pendant la période de prolongation et qu'il peut y contribuer et, le cas échéant, en prendre la tête. Parmi les activités prévues au titre de l'initiative, certaines se rapportent aux principaux objectifs définis par le Secrétaire général pour réaliser les économies prévues.

Exécution du budget en 2023 (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2023	Budget disponible en 2023	Dépenses (y compris les engagements non réglés)	Solde
Résultat attendu 1: Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	2,24	2,22	0,02
Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies	1,78	1,75	0,03
Résultat attendu 3: Parc de véhicules des Nations Unies	1,31	1,31	0,00
Résultat attendu 4: Solution mondiale de paiement	1,27	0,32	0,95
Total	6,60	5,60	1,00

Principales réalisations par résultat attendu en 2023

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

50. Les activités relevant de ce résultat sont axées sur les quatre domaines suivants:

- *Locaux communs.* En décembre 2023, 54,9 pour cent des 441 locaux des bureaux du PAM concernés par ce résultat étaient établis dans des locaux communs. L'initiative a permis de soutenir des projets majeurs d'installation dans des locaux communs au Bangladesh, en Égypte, au Panama, en République démocratique du Congo et au Sénégal, notamment grâce à la conduite d'activités telles que la détermination des besoins en matière d'espace, la révision des propositions, la rédaction de protocoles d'accord, et la planification de l'espace. Un appui a été fourni à 88 bureaux de pays par l'intermédiaire de la plateforme pour les locaux communs UN INFO¹¹, en veillant à l'harmonisation avec la base de données institutionnelle du PAM qui est utilisée pour la gestion des installations et du parc immobilier de celui-ci, et au respect des règles applicables à la clôture financière de fin d'année qui sont définies dans les Normes comptables internationales du secteur public.
- *Stratégie relative aux activités d'appui.* La stratégie relative aux activités d'appui est axée sur les services communs mis en œuvre conjointement ou fournis par une entité des Nations Unies pour le compte d'une ou de plusieurs autres entités des Nations Unies, en vue d'éliminer les doublons, de tirer parti du pouvoir de négociation collectif du système des Nations Unies et d'optimiser les économies d'échelle. Pour appuyer la stratégie, le PAM a publié, en 2023, des directives internes sur les processus annuels d'examen, notamment un manuel de formation sur l'analyse du rapport coût-avantages à l'intention de tous les bureaux de pays, et a organisé des ateliers de formation dans l'ensemble des bureaux régionaux. Après la validation des données relatives aux services générant de nombreux avantages dans 32 bureaux de pays en 2022 et 2023, un alignement rigoureux a été réalisé dans toutes les régions entre les plans quinquennaux estimés et les plans quinquennaux effectifs concernant les gains d'efficacité. Dans le cadre de la stratégie relative aux activités d'appui, la mise en œuvre des services communs gérés par le PAM est en cours conformément aux plans des bureaux de pays et une évaluation finale sera conduite en 2024.
- *Services administratifs communs.* En collaboration avec le Bureau du PAM au Kenya et en concertation avec les parties prenantes, la proposition relative à l'utilisation des services logistiques du PAM a été élaborée sur la base d'une réévaluation de la demande. Parmi les autres activités, certaines ont consisté à aider le Bureau du PAM en République-Unie de Tanzanie à mettre au point le modèle de répartition des coûts des services administratifs communs et à partager une enquête de réévaluation de la demande avec les équipes de pays des Nations Unies pour éclairer le réajustement de la structure des effectifs. Des activités sont aussi menées pour fournir un soutien aux bureaux de pays conformément au plan interinstitutions de déploiement des services administratifs communs, notamment la collecte de données en Jordanie et au Sénégal, la collaboration avec le Bureau pour la coordination des activités de développement au Zimbabwe, et la révision des propositions pertinentes et des opérations de participation au Brésil.

¹¹ La plateforme UN INFO est un outil en ligne qui permet d'automatiser la planification et la mise en œuvre des projets de locaux communs et sert de base de données sur les locaux des bureaux des 132 équipes de pays des Nations Unies.

- *Services mondiaux partagés.* Le PAM a coordonné avec les coprésidents de l'équipe spéciale chargée des services mondiaux partagés l'établissement des priorités et les activités de sensibilisation concernant l'élargissement des services fournis par le PAM, notamment en élaborant des propositions relatives au parc de véhicules des Nations Unies et aux services assurés par l'intermédiaire de la plateforme de réservation, dans le but de stimuler l'adoption de ces services à l'échelle mondiale.

Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies

51. En 2023, le service de mobilité fourni par l'intermédiaire de la plateforme de réservation était disponible dans 104 pays. Les projets de covoiturage étaient encouragés et soutenus dans le cadre de campagnes de communication s'appuyant sur des articles de presse, des vidéos et des messages via les médias sociaux. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne le programme normatif des Nations Unies applicable aux initiatives ayant trait à la mobilité, notamment avec l'élaboration d'une directive révisée sur la mobilité et l'extension de l'accord de service de covoiturage aux véhicules blindés. Un nouveau système permettant de faire appel à des chauffeurs, assorti d'un dispositif de calcul automatique du coût des voyages, a été mis au point et est utilisé dans tous les pays où le covoiturage est pratiqué, dans la perspective d'un déploiement du système à l'échelle mondiale en 2024.

Résultat attendu 3: Parc de véhicules des Nations Unies

52. Le parc de véhicules a continué de transformer le processus d'acquisition de véhicules légers au sein du système des Nations Unies. Fin 2023, des accords de services avaient été signés avec 12 organismes clients, des services élargis étaient fournis dans 52 pays et 389 véhicules faisaient l'objet d'un contrat d'achat-location ou de commandes fermes. Il convient de noter que 35 pour cent des véhicules commandés étaient des véhicules à faibles émissions conformément à l'engagement relatif à la durabilité environnementale qui a été pris en lien avec l'établissement du parc de véhicules des Nations Unies. La priorité a été donnée à l'excellence opérationnelle en optimisant les processus, en respectant les normes de sécurité routière des Nations Unies et en transformant le portail en une plateforme numérique centralisée dotée d'un système amélioré de suivi des commandes, d'automatisation des opérations financières et d'appui à la clientèle. Ces activités ont favorisé l'efficacité et la transparence et suscité un haut degré de satisfaction de la clientèle puisque dans les enquêtes de satisfaction menées auprès des clients, ceux-ci ont attribué une note de 4,6 dans un barème allant jusqu'à 5.

Résultat attendu 4: Solution mondiale de paiement

53. La solution mondiale de paiement vise à regrouper dans un même lieu les services du PAM responsables des comptes créditeurs afin d'alléger la charge de travail des bureaux de pays liée à des tâches répétitives. Le bureau de la solution mondiale de paiement a été ouvert à Budapest en septembre. Un portail d'accès aux services clients permettant de regrouper toutes les demandes de paiement émanant des bureaux du Siège et des bureaux de terrain et offrant des possibilités de suivi des indicateurs de performance clés en temps réel et d'établissement de rapports à ce sujet a été développé et installé à titre pilote dans six sites.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible en 2023	Valeur fin 2023	Observations
1	Pourcentage de bureaux de pays du PAM louant des locaux communs avec d'autres entités des Nations Unies	50%	54,9%	
2	Pourcentage de demandes de bureaux de pays du PAM satisfaites	100%	100%	
3	Pourcentage de demandes de bureaux de pays reçues	Augmentation de 20%	+6,1%	243 "tickets" (ou dossiers) ont été traités en 2023, contre 229 en 2022
4	Pourcentage de la conception du projet de Maison des Nations Unies en Égypte mené à bien	100%	100%	Conception préliminaire achevée, travaux de construction en cours, aménagement dans les lieux prévu en 2027
5	Pourcentage du projet de Maison des Nations Unies aux Fidji mené à bien	100%	0%	Le projet de construction sur un terrain attribué par le Gouvernement a été annulé après les élections, le nouveau Gouvernement ayant décidé d'utiliser le terrain à d'autres fins.
6	Pourcentage de sessions de formation consacrées à la réforme du système des Nations Unies effectivement tenues	100%	100%	Huit sessions de lancement et sept sessions de formation sur la collecte de données relatives aux locaux communs
7	Nombre de séminaires/sessions d'information tenus	15	15	Huit sessions de lancement et sept sessions de formation sur la collecte de données relatives aux locaux communs
8	Nombre d'outils et de directives ayant donné lieu à un examen	5	0	Les principaux outils concernés par l'indicateur de performance clé ont été examinés et approuvés entre 2021 et 2022. En 2023, la priorité a plutôt été donnée à neuf projets stratégiques majeurs de locaux communs.
9	Pourcentage d'application des directives révisées sur les services liés aux installations	100%	100%	Le PAM n'a plus à intervenir, sous réserve de besoins particuliers signalés par l'équipe spéciale sur les locaux et les services communs.
10	Nombre de documents d'orientation sur les analyses coûts-avantages et pourcentage d'outils mis au point	1 et 100%	1 et 100%	

Indicateur de performance clé		Valeur cible en 2023	Valeur fin 2023	Observations
11	Nombre de sessions de formation/webinaires organisés aux niveaux mondial et régional à l'appui du renforcement des capacités	Un atelier au niveau mondial et six ateliers au niveau régional	Quatre ateliers régionaux auxquels ont participé tous les bureaux régionaux	
12	Pourcentage de bureaux de pays jugés performants dans lesquels les services générant de nombreux avantages ont fait l'objet d'analyses au regard du rapport coût-avantages.	100%	100%	
13	Pourcentage de mise en œuvre des services communs gérés par le PAM	50%	50%	
14	Déploiement de la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité (nombre de pays)	50	6	Le déploiement des activités d'appui communes constitue un processus interinstitutions coordonné par le Groupe des innovations institutionnelles. Le déploiement a été retardé à maintes reprises en raison du long processus de gestion du changement à mener à bien avant de mettre en place chaque activité d'appui commune dans un climat de consensus au niveau de l'équipe de pays des Nations Unies.
15	Transposition à plus grande échelle des services mondiaux partagés fournis par le PAM: nombre de services transposés à plus grande échelle et fournis à l'extérieur	5	4	Parc de véhicules des Nations Unies, plateforme de réservation des Nations Unies (modules relatifs à la mobilité, aux soins médicaux et au bien-être, et au logement)
16	Nombre de missions d'appui au démarrage de dispositifs de covoiturage (dans l'année)	25	25	
17	Nombre de bureaux de pays du PAM où des accords de covoiturage ont été signés (nombre cumulé)	25	25	
18	Nombre de dispositifs en libre-service mis en place à l'intention des bureaux de pays (nombre cumulé)	2	2	

Indicateur de performance clé		Valeur cible en 2023	Valeur fin 2023	Observations
19	Nombre de véhicules loués par l'intermédiaire du dispositif du parc de véhicules des Nations Unies	400	389	La valeur cible initiale pour 2023 a été revue à la hausse pour passer de 250 à 400 au deuxième trimestre de l'année, au vu de la demande croissante suscitée par le parc de véhicules des Nations Unies.
20	Nombre de bureaux de pays où la solution mondiale de paiement est mise en œuvre à titre pilote	6	6	
21	Transfert à la solution mondiale de paiement des tâches liées aux comptes créditeurs actuellement effectuées au Siège	20%	20%	
22	Pourcentage de clients satisfaits de la rapidité des paiements	80%	80%	Résultats fondés sur les enquêtes conduites dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays utilisant le service à titre pilote

5. Fonds pour les indemnités de départ

Entité responsable	Département: Département de la culture organisationnelle Division: Division des ressources humaines						
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

54. Le Fonds pour les indemnités de départ, créé dans le cadre du Plan de gestion du PAM pour 2021-2023, a pour vocation d'aider le PAM à procéder au changement organisationnel requis en prévision de l'avenir. 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 vient compléter les opérations d'adaptation structurelle, notamment lorsque celles-ci entraînent des départs exceptionnels d'employés aux fins de la stabilisation des effectifs d'un bureau de pays.

Exécution du budget en 2023 (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2023	Budget disponible en 2023	Dépenses (y compris les engagements non réglés)	Solde
Résultat attendu 1: Paiement des indemnités de départ	8,96	0,25	8,71
Total	8,96	0,25	8,71

Principales réalisations par résultat attendu en 2023

Résultat attendu 1: Paiement des indemnités de départ

55. En 2023, une somme de 247 727 dollars a été allouée au titre du Fonds pour les indemnités de départ à dix cas de départ dans deux bureaux de pays.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé	Valeur cible (2023)	Valeur fin 2023	Observations
1 Utilisation des ressources du Fonds aux fins du financement des postes supprimés pour lesquels des fonds pour les indemnités de départ ont été demandés et approuvés	s.o.	100%	L'utilisation des ressources de l'initiative interne d'importance primordiale dépend des demandes présentées par les pays au cours de l'année.