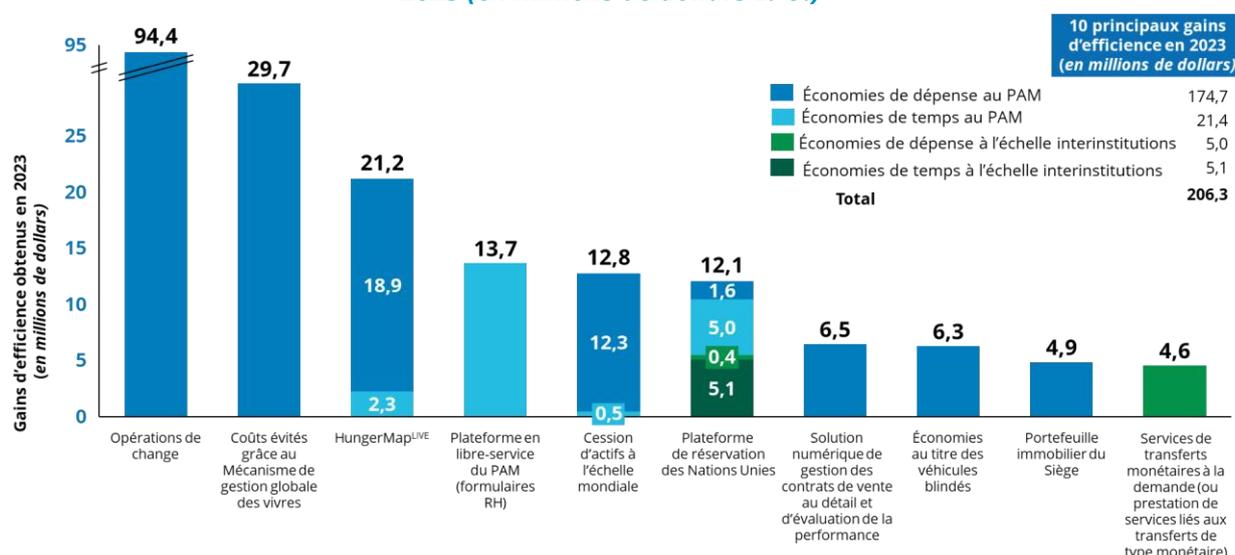


ANNEXE IV-C: INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES 10 PRINCIPAUX GAINS D'EFFICIENCE EN 2023

Le PAM met l'accent sur l'efficacité et l'efficacé, conformément à son Plan de gestion pour 2023-2025 et aux objectifs fixés dans le cadre de la réforme du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Depuis 2021, il a intensifié ses efforts pour optimiser l'utilisation de ses ressources et contribue au rapport sur les gains d'efficacité à l'échelle du système des Nations Unies. Le Plan stratégique pour 2022-2025 met en avant l'importance de parvenir à une plus grande efficacité dans l'ensemble des programmes du PAM.

On trouvera dans la présente annexe des explications sur les 10 principales initiatives visant à obtenir des gains d'efficacité, compte tenu des économies effectivement réalisées.

Figure 1: 10 principaux domaines dans lesquels le PAM a réalisé des gains d'efficacité en 2023 (en millions de dollars É.-U.)



Note: Le montant total des gains d'efficacité comprend les économies de dépense et les économies de temps en unités équivalent temps plein.

Principales initiatives favorisant les gains d'efficacité

1. Les données communiquées au sujet de chacune de ces initiatives tiennent compte des gains d'efficacité obtenus au PAM et à l'échelle interinstitutions, en précisant, le cas échéant, s'il s'agit d'économies de dépense ou d'économies de temps. Les économies de dépense réalisées correspondent à la réduction des ressources financières engagées pour parvenir à un résultat donné, tandis que les économies de temps correspondent à la réduction du nombre d'heures de travail, en unités équivalent temps plein (ETP), nécessaires pour effectuer une tâche donnée et parvenir au résultat escompté.

Opérations de change

Bureau du Directeur financier

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	94,4 millions de dollars
94,4 millions de dollars	-	-	-	
94,4 millions de dollars		-		

- Les opérations de conversion de devises fortes en monnaies locales effectuées pour payer les fournisseurs locaux sont restées la principale source d'économie en 2023. Depuis 2007, le PAM procède à des appels d'offres pour obtenir les meilleurs taux possible pour ses opérations de change. Cette approche contribue à l'efficacité de ses transactions, qui permettent par ailleurs d'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 total cumulé s'établissait à 362,1 millions de dollars à la fin de 2023, dont 94,4 millions de dollars pour la seule année 2023. Les gains liés à cette centralisation sont tant économiques que comptables et sont calculés en additionnant les écarts entre les taux de change effectivement appliqués pour les opérations en devises et le taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies pour chacune des transactions considérées.
- En 2023, des achats de devises centralisés ont été effectués pour 53 bureaux de pays, permettant encore une fois de réapprovisionner les comptes bancaires des opérations locales à moindre coût. Sachant que le montant total des opérations de change effectuées pendant l'année s'est élevé à 1,5 milliard de dollars, ce système a permis au PAM d'optimiser l'utilisation des fonds versés par les donateurs en achetant de façon centralisée sur les marchés des changes de plus grandes quantités de devises à des taux plus avantageux, pour un montant moindre en dollars des États-Unis.

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

Division de la planification et de la performance institutionnelles

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	29,7 millions de dollars
29,7 millions de dollars	-	-	-	
29,7 millions de dollars		-		

- En 2023, le Mécanisme de gestion globale des vivres a encore largement contribué à améliorer l'efficacité opérationnelle du PAM en achetant des produits alimentaires à des moments opportuns et en les acheminant à des endroits stratégiques. Il a permis au PAM de réduire les délais d'approvisionnement, d'intervenir plus rapidement en cas d'urgence, d'optimiser les coûts et de soutenir les achats locaux et régionaux, y compris auprès de petits exploitants agricoles.

5. En 2023, les achats de vivres effectués en passant par le Mécanisme ont représenté 57 pour cent des achats du PAM en espèces et permis de livrer 1,4 million de tonnes de produits alimentaires à 50 bureaux de pays. Le Mécanisme a joué un rôle essentiel dans les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central. En effet, les bureaux de pays participant à des interventions d'urgence en phase de prise en compte au niveau institutionnel ou d'intensification des opérations coordonnées au niveau central se sont procurés près de 1,2 million de tonnes de denrées alimentaires – soit 65 pour cent de l'ensemble de leurs achats – par l'intermédiaire du Mécanisme.
6. Le fait d'acheter au bon moment en profitant d'économies d'échelle a engendré 29,7 millions de dollars d'économies¹. Les bureaux de pays ayant fait appel au Mécanisme pour acheter des produits alimentaires ont reçu ces produits dans un délai moyen de 37 jours, soit une réduction de 69 pour cent par rapport aux 120 jours nécessaires en moyenne avec la procédure d'achat classique.

HungerMap^{LIVE}

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

Montant total des gains d'efficience pour le PAM		Montant total des gains d'efficience interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	21,2 millions de dollars
18,9 millions de dollars	27,35 unités ETP	-	-	
21,2 millions de dollars		-		

7. HungerMap^{LIVE} est le système de suivi de la faim dans le monde mis en place par le PAM. Il permet aux bureaux du PAM, aux gouvernements nationaux et à la communauté humanitaire dans son ensemble de suivre au jour le jour la situation sur le plan de la sécurité alimentaire ainsi que les facteurs sous-jacents, de détecter toute détérioration en temps réel en cas de crise et d'obtenir les informations nécessaires pour intervenir rapidement afin d'en atténuer les effets. En 2023, HungerMap^{LIVE} a fourni en temps réel des données sur certains des principaux indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire et sur ses causes profondes pour près de 80 pays, en s'appuyant à la fois sur des données issues d'enquêtes et sur des données issues de modèles prévisionnels utilisant l'intelligence artificielle. Les modèles prévisionnels sont utilisés pour produire des estimations relatives aux zones pour lesquelles on ne dispose pas de données collectées au moyen d'enquêtes à distance.

¹ Ce montant a été calculé en comparant le coût des achats directs de produits alimentaires et celui des achats réalisés par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres, puis en multipliant la différence par le nombre de tonnes de denrées achetées. Il est tenu compte du coût des produits et du coût du transport externe. Les achats directs sont ceux réalisés par les bureaux de pays au moyen de la procédure classique, c'est-à-dire sans passer par le Mécanisme de gestion globale des vivres, au prix du marché. Les économies sont calculées pour chaque type de produit et chaque filière (zone) d'approvisionnement du Mécanisme, en tenant compte uniquement des produits proposés par celui-ci.

8. En 2023, le suivi en temps réel de la sécurité alimentaire a fait économiser au PAM 21,2 millions de dollars: la baisse du nombre de cycles d'enquêtes réalisées en face à face auprès des échantillons de population concernés dans la quarantaine de pays où le système a été mis en place (en moyenne, 1,7 cycle d'enquêtes en moins) a donné lieu à des économies de dépense de 18,9 millions de dollars², tandis que les économies de temps ont été évaluées à 2,6 millions de dollars³, les activités de collecte et d'analyse de données ayant été réalisées plus rapidement et à moindre coût.

Plateforme en libre-service – dématérialisation des formulaires relatifs aux ressources humaines

Division des ressources humaines

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	13,7 millions de dollars
-	264 unités ETP	-	-	
13,7 millions de dollars		-		

9. En 2023, le PAM a continué d'élargir le recours à sa plateforme en libre-service aux fins de l'administration et de la gestion des formulaires relatifs aux ressources humaines, dont les plus courants ont été convertis du format papier traditionnel au format numérique. De nouveaux formulaires ont été dématérialisés ou améliorés et de nouvelles fonctionnalités techniques ont été déployées. Ces progrès ont contribué à simplifier la gestion des documents relatifs aux effectifs mondiaux du PAM et à la rendre plus efficace, engendrant des économies de temps estimées à 264 unités ETP⁴, soit 13,7 millions de dollars É.-U.

Cession d'actifs à l'échelle mondiale

Division des services de gestion

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	12,8 millions de dollars
12,3 millions de dollars	12,31 unités ETP	-	-	
12,8 millions de dollars		-		

² Ce montant correspond à la différence entre le coût total afférent à l'organisation d'enquêtes en face à face et celui afférent aux enquêtes réalisées au moyen de technologies mobiles. À cette fin, le coût unitaire moyen retenu pour les entretiens en face à face est de 30 dollars. S'agissant des enquêtes téléphoniques, les coûts retenus sont ceux stipulés dans les accords à long terme conclus avec les prestataires qui réalisent les enquêtes. On estime que, chaque année, le recours au suivi en temps réel permet de réduire d'environ 1,7 le nombre de cycles d'enquêtes en face à face. Les économies réalisées ont été calculées au prorata, en fonction du nombre de mois pour lesquels un suivi en temps réel a été assuré dans chacun des pays où le système a été déployé pour la première fois en 2023. Pour les pays où le système avait été déployé avant 2023, les gains d'efficacité ont été calculés pour l'année complète.

³ Correspond à la différence entre le temps estimatif nécessaire au personnel du PAM pour mener 1,7 enquête supplémentaire en face à face auprès d'un échantillon de population dans chacun des pays concernés et celui qui lui est nécessaire pour assurer le suivi en temps réel dans chacun de ces pays.

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

10. Le PAM a poursuivi ses efforts visant à optimiser les recettes tirées de la vente des biens pleinement amortis, obsolètes, excédentaires ou inutilisables en organisant des enchères publiques⁵. Ces ventes, menées en collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, ont permis de générer des gains d'efficacité évalués à 12,8 millions de dollars en 2023, répartis comme suit: des économies de dépense d'un montant total de 12,3 millions de dollars ont été réalisées principalement grâce à la vente de véhicules légers pleinement amortis ou ne pouvant plus rouler; des économies de temps évaluées à 12,31 unités ETP, soit 489 469 dollars, ont été obtenues grâce à une meilleure gestion des stocks (9,4 unités ETP) et des fichiers d'enregistrement des équipements (2,9 unités ETP).

Plateforme de réservation des Nations Unies

Division des services de gestion

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	12,1 millions de dollars
1,6 million de dollars	125,8 unités ETP	0,4 million de dollars	128,4 unités ETP	
6,6 millions de dollars		5,5 millions de dollars		

11. Ouverte à tous les acteurs de l'aide humanitaire à l'échelle mondiale, la plateforme de réservation des Nations Unies est un service mondial partagé géré par le PAM qui fournit des services informatisés de soutien et de réservation. Cinq types de services y sont offerts: logement, mobilité, covoiturage, soins médicaux et transport aérien. En 2023, cette plateforme a généré des gains d'efficacité s'établissant à 12,1 millions de dollars au total. Le PAM a réalisé des économies de dépense d'un montant de 1,6 million de dollars en interne⁶, chiffre qui s'est établi pour les autres entités des Nations Unies à 427 254 dollars⁷. Par ailleurs, les économies de temps réalisées en interne ont été évaluées à 125,8 unités ETP⁸ (soit 5 millions de dollars)⁹ et celles réalisées à l'échelle interinstitutions ont été estimées à 128,4 unités ETP (soit 5,1 millions de dollars).

⁵ Correspond aux recettes tirées de la cession d'environ 10 419 biens lors de 44 enchères organisées dans 120 pays, auxquelles s'ajoutent les frais annuels moyens d'entreposage que ces opérations ont permis d'éviter.

⁶ Montant calculé en appliquant un taux forfaitaire de 9 pour cent (établi sur la base des données des années précédentes), correspondant aux économies découlant des taux d'occupation accrus des résidences du PAM proposées à la location, du regroupement des voyages en interne ainsi que des services de covoiturage proposés par le PAM aux autres organismes des Nations Unies au titre des services de mobilité.

⁷ Correspondant au regroupement d'environ 82 000 voyages grâce aux services de covoiturage et d'autopartage proposés en interne et à d'autres entités des Nations Unies.

⁸ Gains calculés sur la base d'un salaire annuel moyen de 39 750 dollars pour le personnel soumis à recrutement local et de 167 280 dollars pour le personnel soumis à recrutement international.

⁹ Correspond à la différence entre le temps nécessaire à l'exécution des tâches liées à la réservation, à la facturation, à l'élaboration de rapports et au contrôle de la qualité, avant et après leur automatisation.

12. En 2023, plus de 1,2 million de clients ont bénéficié des services de la plateforme de réservation des Nations Unies, ce qui porte le nombre total de clients à 3 millions depuis le lancement de la plateforme en 2022. Les services de réservation ont été déployés dans 5 pays supplémentaires en 2023 et sont maintenant disponibles dans 115 pays. Les services de mobilité sont disponibles pour 856 destinations, soit 152 destinations ajoutées en 2023. Des accords de covoiturage destinés aux équipes chargées de la gestion des opérations ont été signés avec 25 entités des Nations Unies. Par ailleurs, 293 résidences sont disponibles à la location par l'intermédiaire de la plateforme. Des services médicaux sont fournis dans 98 dispensaires, soit 6 de plus qu'en 2022. Le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies a été déployé dans 19 pays supplémentaires (soit 90 pour cent de l'ensemble des pays desservis).

Solutions numériques de gestion et d'évaluation des résultats des contrats de vente au détail

Division chargée de la chaîne d'approvisionnement

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	6,5 millions de dollars
6,5 millions de dollars	-	-	-	
6,5 millions de dollars		-		

13. En 2023, la solution numérique mise en place par le PAM aux fins du suivi et de l'évaluation des résultats des détaillants (hébergée par Databridges) a permis d'économiser 6,5 millions de dollars. Ce montant correspond aux économies réalisées dans le cadre des programmes de bons mis en œuvre en Afghanistan, en Éthiopie, en Jordanie et en Ukraine, qui ont permis aux bénéficiaires d'acheter des articles dans les magasins sous contrat avec le PAM à des prix inférieurs à ceux du marché. En 2023, les bons-valeur ont représenté 28 pour cent des transferts de type monétaire effectués par le PAM à l'échelle mondiale, soit un total de 814 millions de dollars. Ils ont été distribués par l'intermédiaire d'un réseau constitué d'environ 5 700 fournisseurs. La collaboration du PAM avec des détaillants a contribué à garantir la disponibilité de produits alimentaires sûrs, de services de meilleure qualité et d'articles essentiels à des coûts abordables pour les bénéficiaires.
14. Les progrès accomplis sur le plan numérique et l'intégration des grandes plateformes institutionnelles (comme la base de données Databridges et le système de gestion des contrats conclus avec les détaillants) ont rendu possibles l'analyse et la comparaison directes des données relatives aux prix du marché et de celles concernant les détaillants sous contrat, offrant un meilleur niveau d'assurance et des preuves solides de l'efficacité des programmes du PAM. La solution numérique de gestion des données est intégrée au système de gestion des contrats, qui regroupe l'ensemble des informations relatives aux détaillants évalués, présélectionnés ou ayant fait l'objet d'un contrat par le passé, ce qui contribue à renforcer l'accès aux principaux renseignements et documents, tels que les contrats, les évaluations de la performance et les rapports sur les mesures correctives, et à éclairer les décisions relatives à la gestion des contrats de vente au détail.

Véhicules blindés

Division des services de gestion

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	6,3 millions de dollars
6,3 millions de dollars				
6,3 millions de dollars				

15. En 2023, la poursuite de la centralisation des achats de véhicules blindés et de l'installation de protections additionnelles pour 69 véhicules standard a permis au Centre de gestion du parc automobile du PAM de dégager 6,3 millions de dollars d'économies¹⁰. L'installation de protections sur les véhicules légers du Centre et le recours au processus d'achat centralisé mis en place avec Toyota Gibraltar Stockholdings Limited ont contribué à réduire sensiblement les dépenses.

Parc immobilier du Siège

Division des services de gestion

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	4,9 millions de dollars
4,9 millions de dollars	-	-	-	
4,9 millions de dollars		-		

16. En 2023, les mesures d'économie mises en place dans les locaux du Siège dans le cadre du projet de gestion souple de l'espace de travail, qui repose sur un recours accru à des modalités de travail aménagées, ont permis de dégager 4,9 millions de dollars de gains d'efficacité. Le PAM a privilégié les espaces de travail partagés aux postes individuels et mis en place un système de rotation pour faciliter un partage plus efficace des ressources; il a ainsi pu supprimer 908 postes de travail en 2023 et éviter les frais connexes.

Services de transferts monétaires à la demande

Bureau du Directeur financier

Montant total des gains d'efficacité pour le PAM		Montant total des gains d'efficacité interinstitutions		Total pour 2023
Économies de dépense	Économies de temps	Économies de dépense	Économies de temps	4,6 millions de dollars
	-	4,6 millions de dollars	-	
		4,6 millions de dollars		

¹⁰ Correspond à la différence entre le prix moyen d'un véhicule blindé acheté auprès d'un concessionnaire externe (178 317 dollars) et le prix moyen d'un véhicule acheté par l'intermédiaire du Centre (86 643,51 dollars), soit 91 673,49 dollars, multipliée par le nombre de véhicules blindés achetés en 2023 (69).

17. Dans les pays où le PAM a mis en place d'importants dispositifs numériques pour effectuer les transferts de type monétaire au titre de l'assistance alimentaire, il arrive souvent que les autres entités des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les gouvernements demandent à utiliser ses contrats et plateformes pour tirer parti de ses processus de diligence raisonnable et compétences en matière d'assistance monétaire ainsi que des infrastructures, technologies et systèmes de transfert déployés. Cette collaboration permet d'offrir des services d'assistance unifiés, de limiter les chevauchements, d'optimiser la gestion des risques grâce à des contrôles de diligence raisonnable et à des évaluations du secteur financier fiables, d'intervenir rapidement en cas d'urgence et d'améliorer l'efficacité des opérations des entités des Nations Unies concernées.