



EXTRAITS DU PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2025–2027

Chapitre I: Introduction

1.1 Contexte organisationnel

1. Le Plan stratégique du PAM pour 2022–2025 définit le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le présent Plan de gestion, qui porte sur la période allant de 2025 à 2027. Dans le Plan stratégique, il est indiqué que la première des priorités pour le PAM est de sauver des vies dans les situations d'urgence, et une large place est accordée au renforcement de l'efficacité et de l'efficacité avec lesquelles le PAM intervient pour subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents, au plus vite et à l'aide des modalités d'assistance, des compétences, des partenariats et du personnel les plus performants. Le PAM y affirme également l'importance des programmes menés en partenariat, qui contribuent à améliorer les résultats, les moyens d'existence et la résilience et renforcent les mécanismes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, les dispositifs de protection sociale et les systèmes alimentaires mis en place par les pays.
2. Cependant, comme il était indiqué dans le Plan de gestion pour 2024–2026, le PAM opère dans un environnement qui ne cesse d'évoluer de manière significative depuis la conception du Plan stratégique – et pas seulement en raison de la guerre en Ukraine et des séquelles de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). En 2023 et au premier semestre de 2024, l'écart entre les besoins humanitaires à l'échelle mondiale et les fonds disponibles pour y répondre s'est encore creusé. Depuis 2020, les besoins humanitaires ont plus que doubl ¹, tandis que le financement de l'action humanitaire, après avoir augmenté jusqu'à atteindre des montants record, s'est contracté pour revenir au niveau de 2020². Face à ce déficit, au cours de la période sur laquelle porte le présent Plan de gestion, le PAM syst matisera l'utilisation efficace et ciblée de ses ressources, notamment à l'aide de méthodes plus élaborées de hiérarchisation de l'assistance par ordre de priorité et moyennant la rationalisation de la planification stratégique par pays, afin de répondre aux besoins dans les domaines où il est en mesure d'obtenir l'impact le plus marqué.

¹ Dans le plan d'intervention opérationnelle globale, qui date de juin 2024 (*Global Operational Response Plan*), le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans le monde est estimé à 309 millions, ce qui représente une augmentation de 160 millions par rapport au chiffre d'avant la pandémie.

² Le PAM a reçu des financements d'un montant de 8,42 milliards de dollars  .-U. en 2020, 14,17 milliards de dollars en 2022 et 8,45 milliards de dollars en 2023; au 15 juillet 2024, les projections tablaient sur un volume annuel de financements de 8,90 milliards de dollars pour 2024.

3. Le PAM veillera à appuyer les opérations menées dans les pays lorsque les ressources sont consacrées en priorité à des programmes de grande qualité qui s'adressent aux populations jugées les plus vulnérables. À cet effet, au stade de la planification, il faudra faire coïncider plus étroitement les budgets, les stratégies et les portefeuilles de programmes avec les capacités et les financements disponibles. Cela supposera de renforcer l'appui apporté sur le terrain aux bureaux de pays en matière de production d'éléments factuels et d'analyse et de les aider à reformuler leurs stratégies en fonction de l'évolution de l'environnement opérationnel, ce qui se traduira par la rationalisation et la consolidation des plans stratégiques de pays (PSP) et des plans d'exécution. Au stade opérationnel, pour être mieux à même de hiérarchiser les priorités en matière d'assistance, le PAM développera le recours au ciblage fondé sur des données probantes afin d'orienter l'assistance vers les populations les plus vulnérables. À cet effet, il faudra notamment prendre les mesures suivantes: mettre en place des moyens pérennes à déployer pour épauler les bureaux de pays qui s'emploient à améliorer leurs pratiques de ciblage, généraliser et renforcer les dispositifs de ciblage fondé sur la vulnérabilité dans toutes les interventions d'urgence, et renforcer les liens entre domaines fonctionnels, entre autres la gestion des identités, les mécanismes communautaires de remontée de l'information et le suivi. Cette démarche systématique au stade de la planification et au stade opérationnel permet de faire en sorte que les équipes qui mènent des opérations dans les pays soient en mesure de prendre en charge des programmes cohérents de grande qualité et réduira la nécessité de procéder du jour au lendemain à des réductions de la taille des rations ou du nombre de bénéficiaires aux effets dévastateurs.
4. La meilleure façon de répondre à l'ampleur de la demande d'aide humanitaire consiste, tout en subvenant aux besoins humanitaires, à s'efforcer de réduire ces besoins. Cependant, les activités du PAM consacrées à la réduction des besoins humanitaires dans le cadre du programme d'action visant à "changer la vie", qui associent des interventions axées sur le renforcement de la résilience et la lutte contre les causes profondes de la faim, risquent de ne pas être dotées de ressources et de capacités suffisantes pour mener à bien la mission du PAM. Pour démontrer qu'il a un rôle plus important à jouer dans la réduction des besoins, le PAM produira davantage d'éléments attestant de l'impact durable et amplifiable qu'il est à même d'obtenir grâce à des programmes de longue durée faciles à reproduire. À cet effet, il faudra sélectionner minutieusement les programmes à exécuter: le PAM redoublera d'efforts pour concentrer son action sur les domaines dans lesquels il est à même d'obtenir l'impact le plus marqué grâce à une exécution de grande qualité; pour ce faire, il fera davantage appel à l'intégration des programmes et aux partenariats afin de démultiplier l'impact de ses propres activités. Autant que possible, le PAM fondera ses plans d'intervention sur les domaines dans lesquels il dispose d'un atout particulier et sur le savoir-faire de ses partenaires et les fera concorder avec les stratégies nationales ou locales en place.
5. En 2025, comme c'était déjà le cas auparavant, le PAM interviendra dans un contexte opérationnel complexe qui ne cesse de se détériorer. À l'heure actuelle, les conflits, les déplacements de population de très grande ampleur, la contraction de l'espace humanitaire – y compris le manque de considération dont les acteurs multilatéraux sont désormais l'objet – et les phénomènes météorologiques extrêmes compliquent l'accès du PAM aux populations qui ont besoin d'aide. Dans certains cas, l'ingérence dans les programmes humanitaires et les détournements qu'ils subissent risquent de freiner ou de saper les opérations du PAM et de faire augmenter les coûts. Pour remédier à cette difficulté, le PAM, s'appuyant sur les progrès réalisés en 2024, continuera de généraliser à l'ensemble de ses opérations les mesures visant à donner des assurances, ce qui suppose d'investir et d'agir davantage au niveau des pays pour renforcer le ciblage, la gestion des identités, le suivi, le

traçage des produits, le contrôle des partenaires et la gestion des risques. Ce travail s'appuie sur une circulaire du Directeur exécutif qui établit les normes d'assurance à respecter dans le cadre de toute opération du PAM. Un groupe de 31 bureaux de pays qui ont été déclarés "à haut risque" sur le plan des assurances devra respecter ces normes ou mettre en œuvre d'autres mesures de contrôle d'ici à la fin de 2024, et tous les bureaux de pays seront tenus de se conformer à ces normes d'ici à la fin de 2025. Le PAM continuera d'investir dans le renforcement de l'aptitude à satisfaire à ces normes: il améliorera les orientations correspondantes et mettra davantage d'outils à la disposition des bureaux de pays.

6. Le PAM investira davantage dans la promotion de l'innovation à tous les niveaux en interne, en généralisant les innovations programmatiques qui présentent un fort potentiel de gains d'efficacité et d'accroissement de l'impact des programmes. Les initiatives et les projets pilotes à reproduire à plus grande échelle, notamment ceux qui sont issus de l'Accélérateur d'innovations implanté par le PAM à Munich (Allemagne), seront sélectionnés selon des procédures plus rigoureuses, en fonction de leur état de préparation et de leur utilité par rapport au mandat du PAM. Dans le même ordre d'idées, le PAM tirera parti des possibilités de déploiement de la transformation numérique de ses systèmes, par exemple pour les listes de bénéficiaires et le suivi des produits, afin de rendre ces systèmes encore plus efficaces et interopérables.
7. Grâce à la restructuration entreprise en 2024, le PAM est désormais plus efficace, plus stratégique et plus concentré sur ses priorités. La nouvelle structure du Siège permet au PAM de se concentrer davantage sur les efforts entrepris pour maximiser l'efficacité et l'efficience et affecter ses ressources limitées aux activités de première ligne, où elles auront le plus fort impact pour les populations les plus démunies. La même démarche sera adoptée lors de la prochaine phase de restructuration, une refonte des structures d'organisation étant en cours à l'échelon régional.
8. Les travaux d'élaboration du Plan stratégique pour 2026–2030 débiteront en septembre 2024 et se poursuivront tout au long de l'année 2025. Ils s'appuieront sur une large concertation interne impliquant toutes les composantes du PAM, y compris les membres du Conseil d'administration. Les consultations externes comprendront un dialogue étroit avec les organisations non gouvernementales (ONG) partenaires, le secteur privé, les institutions financières internationales, le système des Nations Unies, les personnes auxquelles le PAM vient en aide et les communautés au sein desquelles elles vivent.

1.2 Contexte mondial

Situation en matière de sécurité alimentaire

9. Le monde est toujours aux prises avec une insécurité alimentaire extrêmement préoccupante, qui est due aux conflits, à la crise climatique et aux chocs économiques, et qu'accroissent d'importants déficits du financement de l'action humanitaire.
10. En 2023, pas moins de 757 millions de personnes dans le monde ont été déclarées en situation d'insécurité alimentaire chronique. La faim a gagné du terrain en Afrique, où une personne sur cinq en souffre de manière chronique, tandis que le nombre de personnes touchées est resté relativement stable en Asie et a diminué dans la région Amérique latine et Caraïbes. L'Afrique est la région dans laquelle la prévalence de la faim chronique est la plus élevée, mais c'est en Asie que vivent plus de la moitié de toutes les personnes qui souffrent de faim chronique dans le monde. Compte tenu des prévisions, qui laissent présager que 582 millions de personnes seront encore sous-alimentées de manière

chronique en 2030, le monde est loin d'être en voie d'éliminer la faim d'ici à la fin de la décennie³.

11. Malgré certains progrès dans la réalisation de l'objectif consistant à mettre fin à toutes les formes de malnutrition, moins de la moitié des pays sont bien partis pour atteindre la plupart des cibles mondiales en matière de nutrition fixées à l'horizon 2030. Alors que 148 millions d'enfants de moins de 5 ans souffraient d'un retard de croissance en 2022 – dernière année pour laquelle des données sont disponibles – l'évolution actuelle laisse présager que 19,5 pour cent en souffriront en 2030, une proportion bien supérieure à la cible fixée à l'échelle mondiale, soit 13,5 pour cent. L'émaciation touchait 45 millions d'enfants de moins de 5 ans en 2022, et les projections laissent prévoir une prévalence supérieure à 6 pour cent en 2030, soit plus du double de la cible mondiale⁴.
12. En 2024, on estime à 309 millions le nombre de personnes qui sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans les 71 pays où le PAM opère et pour lesquels on dispose de données. Bien qu'elle soit en léger recul par rapport à 2023, à l'échelle mondiale, l'insécurité alimentaire reste bien supérieure à son niveau d'avant la pandémie, puisque le nombre de personnes touchées a augmenté de 160 millions par rapport à début 2020. On estime que 37,2 millions de personnes connaissent une situation d'insécurité alimentaire aiguë dite "d'urgence" voire pire, et ont besoin d'une assistance d'urgence immédiate pour survivre et préserver leurs moyens d'existence⁵.
13. Entre juin et octobre 2024, l'insécurité alimentaire aiguë risque de s'aggraver dans 18 foyers de famine. Les cinq foyers les plus préoccupants sont l'État de Palestine, Haïti, le Mali, le Soudan et le Soudan du Sud⁶.

Perspectives économiques

14. Alors que, en règle générale, les facteurs de crise alimentaire sont interdépendants et se renforcent mutuellement, les chocs économiques sont le principal facteur en cause pour un quart des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë⁷. La croissance économique mondiale se maintient mais elle reste molle, les prévisions tablent sur un taux de 3,2 pour cent pour 2024 et 2025, ce qui correspond au rythme de 2023. La croissance mondiale à horizon de cinq ans devrait s'établir au niveau le plus faible depuis des décennies. Les principales raisons qui expliquent cette évolution sont les séquelles de la pandémie de COVID-19 et les répercussions durables de la guerre en Ukraine, la faible croissance de la productivité et une fragmentation géoéconomique plus marquée, aggravées par le coût élevé de l'endettement et la timidité des mesures de relance budgétaire⁸.

³ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole (FIDA), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), PAM et Organisation mondiale de la Santé (OMS). 2024. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2024. Des financements pour éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et toutes les formes de malnutrition.*

⁴ Ibid.

⁵ PAM. 2024. *WFP Global Operational Response Plan 2024 – Update #11.*

⁶ FAO et PAM. 2024. *Hunger Hotspots. FAO-WFP early warnings on acute food insecurity: June to October 2024 outlook.*

⁷ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2024. *Global Report on Food Crises 2024*

⁸ Fonds monétaire international (FMI). 2024. *Perspectives de l'économie mondiale – Reprise stable mais lente: Résilience sur fond de disparités.*

15. Le poids du service de la dette constitue une difficulté grandissante qui met en péril les investissements dans les ressources humaines et la croissance durable. Le volume des remboursements annuels de la dette des pays à faible revenu augmente rapidement et dépassera les 60 milliards de dollars É.-U. en 2024 et 2025, soit trois fois plus que le montant moyen enregistré pour la période 2010–2020⁹. Cinquante-quatre pour cent des pays à faible revenu et 16 pour cent des marchés émergents sont déjà surendettés ou exposés à un risque élevé de surendettement¹⁰.
16. Dans un contexte d'offre plus abondante et d'affaiblissement du phénomène El Niño, les cours internationaux des produits alimentaires de base devraient baisser de 6 pour cent en 2024 et de 4 pour cent en 2025; toutefois, ils resteront bien supérieurs à leurs niveaux d'avant la pandémie. Le risque de prix pourrait bien s'aggraver, car la menace d'escalade régionale de la guerre à Gaza pèse sur les approvisionnements en énergie¹¹. L'inflation globale devrait diminuer à l'échelle mondiale. Dans les pays en développement à faible revenu, elle devrait reculer de 18 pour cent en 2023 à 12 pour cent en 2025, soit un niveau qui reste élevé¹².
17. Les taux de pauvreté suivent une trajectoire descendante à l'échelle mondiale et se situent autour des niveaux d'avant la pandémie. Cependant, les pays à faible revenu et les pays en situation de fragilité, de conflit ou de violence affichent des taux de pauvreté plus élevés qu'en 2019 et ont même connu une aggravation modérée de la pauvreté entre 2022 et 2023¹³.

Conflits et insécurité

18. Près de la moitié des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans le monde vivent dans des pays où la faim est principalement due à des conflits ou à l'insécurité¹⁴. Dans 16 des 18 foyers de famine où une partie de la population risque de connaître une aggravation significative de l'insécurité alimentaire aiguë, alors que celle-ci atteint déjà un niveau élevé, la violence organisée et les conflits armés sont parmi les principaux facteurs qui expliquent cette détérioration¹⁵.
19. Les conflits entraînent de multiples répercussions sur la sécurité alimentaire: ils ont un retentissement sur les moyens d'existence, endommagent ou détruisent les systèmes alimentaires, provoquent des déplacements de population et réduisent l'accès humanitaire aux personnes et aux communautés démunies. Les conflits rendent les pays plus vulnérables sur le plan socioéconomique et pèsent sur leur aptitude à faire face aux chocs ultérieurs, notamment les aléas naturels¹⁶.

⁹ FMI. 2024. [How to Ease Rising External Debt-Service Pressures in Low-Income Countries](#).

¹⁰ FMI. 2024. [Perspectives de l'économie mondiale – Reprise stable mais lente: Résilience sur fond de disparités](#).

¹¹ Banque mondiale. 2024. [Commodity Markets Outlook, April 2024](#).

¹² FMI. 2024. [Perspectives de l'économie mondiale – Reprise stable mais lente: Résilience sur fond de disparités](#).

¹³ Banque mondiale. 2024. [March 2024 global poverty update from the World Bank: first estimates of global poverty until 2022 from survey data](#); Banque mondiale. 2023. [Poverty is back to pre-COVID levels globally, but not for low-income countries](#).

¹⁴ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2024. [Global Report on Food Crises 2024](#).

¹⁵ FAO et PAM. 2024. [Hunger Hotspots. FAO-WFP early warnings on acute food insecurity: June to October 2024 outlook](#).

¹⁶ Comité permanent interorganisations et Commission européenne. 2024. [INFORM Report 2024: 10 years of INFORM](#).

20. À l'échelle mondiale, la violence armée continue de gagner du terrain. En 2023, le nombre de conflits s'est accru de 12 pour cent par rapport à 2022 et de 40 pour cent par rapport à 2020¹⁷. Au total, le nombre de personnes déplacées dans leur propre pays, principalement en raison d'un conflit, a augmenté de plus de 50 pour cent ces cinq dernières années¹⁸.

Crise climatique

21. Pour un quart des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë, les phénomènes météorologiques extrêmes sont la principale cause de la faim. Alors qu'El Niño – premier facteur de déclenchement des phénomènes météorologiques depuis mi-2023 – s'affaiblit, selon les prévisions, La Niña pourrait se développer d'août à octobre 2024 et persister jusqu'en janvier à mars 2025.
22. En Afrique australe, El Niño a déclenché un épisode de sécheresse qui s'est traduit par des situations d'urgence d'ampleur nationale dans plusieurs pays, contribuant à une crise régionale de la sécurité alimentaire qui devrait culminer entre novembre 2024 et mars 2025. Inversement, il est possible que La Niña apporte des précipitations bénéfiques et des récoltes prometteuses d'ici mi-2025. Dans la Corne de l'Afrique, El Niño a provoqué de fortes pluies, des inondations de très grande ampleur et des déplacements de population. Il est à craindre que le Nord-Est de l'Afrique soit confronté à des risques d'inondation accrus entre juin et septembre 2024. Si le phénomène La Niña se confirme, la Corne de l'Afrique pourrait connaître des épisodes de sécheresse au cours des deux prochaines périodes de végétation. En 2023, El Niño a provoqué des épisodes de sécheresse dans le couloir de la sécheresse en Amérique centrale, où les précipitations ont été insuffisantes au début de la campagne en cours. La Niña pourrait apporter les pluies dont la région a besoin plus tard dans l'année, mais elle pourrait également aggraver les risques dans les Caraïbes pendant la saison des ouragans de 2024.

Déplacements de populations

23. Les personnes déplacées, qui sont parmi les plus exposées à l'insécurité alimentaire aiguë, sont fortement tributaires de l'assistance alimentaire à vocation humanitaire¹⁹. Cela fait 12 ans que le nombre de personnes déplacées augmente chaque année. Le nombre de personnes déplacées de force en raison d'un conflit ou de violences a atteint 117 millions à la fin de 2023; comme les déplacements forcés ont continué d'augmenter au cours des premiers mois de 2024, il est probable qu'à la fin d'avril 2024, il avait franchi la barre des 120 millions²⁰.
24. Une grande partie des personnes déplacées restent dans leur pays. À la fin de 2023, à l'échelle mondiale, un nombre record de 76 millions de personnes étaient déplacées à l'intérieur de leur propre pays, dont 68 millions en raison d'un conflit ou de violences. Le nombre de personnes déplacées à cause d'une catastrophe – en comptant les déplacements multiples et temporaires – a atteint 26 millions en 2023, soit le troisième chiffre le plus élevé de la dernière décennie²¹.

¹⁷ Armed Conflict Location and Event Data. *ACLED Conflict Index*. (Page consultée le 12 juin 2024)

¹⁸ Observatoire des situations de déplacement interne (IDMC). 2024. *Rapport mondial sur le déplacement interne 2024*.

¹⁹ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2024. *Global Report on Food Crises 2024*.

²⁰ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). 2024. *Global Trends. Forced Displacement in 2023*.

²¹ IDMC. 2024. *Rapport mondial sur le déplacement interne 2024*.

Assistance humanitaire internationale

25. Malgré une hausse des besoins à financer dans le cadre des plans humanitaires interorganisations, dont le chiffre est passé de 52 milliards de dollars en 2022 à 56 milliards de dollars en 2023, les financements ont reculé, passant de 30 milliards de dollars à 24 milliards de dollars, ce qui s'est traduit par une érosion de la couverture des besoins de financement, qui est passée de 59 pour cent à 43 pour cent – c'est la première fois dans l'histoire des appels coordonnés interorganisations que moins de 50 pour cent des besoins ont été financés. Malgré cette chute, cependant, le montant des financements reçus à la fin de 2023 était tout de même supérieur de 22 pour cent à celui de 2021. Le montant total des financements à vocation humanitaire répertoriés mi-2024 est inférieur de 24 pour cent à celui de la même période de l'année dernière²².
26. L'aide publique au développement (c'est-à-dire l'aide fournie par les États dans le but de promouvoir le développement économique et d'améliorer les conditions de vie dans les pays en développement) apportée par les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a été à la hauteur des crises qui se sont succédé, puisqu'elle a augmenté de 1,8 pour cent en 2023 pour atteindre un nouveau montant record de 224 milliards de dollars. L'Ukraine a reçu 41 milliards de dollars d'aide publique au développement; il s'agit du montant le plus important jamais alloué à un seul pays en une seule année. Le montant de l'aide au développement allouée aux pays les moins avancés et à l'Afrique subsaharienne est reparti à la hausse en 2023, après un fléchissement en 2022²³. La part des financements du développement poursuivant un objectif d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes a reculé pour la première fois en dix ans²⁴.
27. Les financements sont de plus en plus axés sur les principales causes de la faim. Le financement de la lutte contre les changements climatiques suit une trajectoire ascendante; en effet, l'aide publique au développement bilatérale qui lui est consacrée augmente à la fois en volume et en pourcentage du total de l'aide publique au développement²⁵. Les montants apportés au financement de l'action climatique par le Groupe de la Banque mondiale ont augmenté de 22 pour cent au cours de l'exercice 2023, pour atteindre 41 pour cent du total des financements qu'il accorde²⁶. Néanmoins, il faudra tripler d'ici à 2030 les investissements dans les solutions fondées sur la nature pour atteindre les objectifs en matière de climat, de biodiversité et de restauration de l'environnement²⁷. Les volumes de financement disponibles pour les pays qui se caractérisent par des situations de fragilité et de conflit sont en hausse. Les financements accordés par la Banque mondiale en faveur de ces pays ont augmenté à un rythme annuel moyen de 27 pour cent au cours des cinq

²² Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). 2024. *Global Humanitarian Overview 2024 Mid-year update*.

²³ OCDE. 2024. *ODA Levels in 2023 – preliminary data. Detailed summary note*; OCDE. 2024. *ODA in 2023* (graphiques).

²⁴ OCDE. *Development finance for gender equality and women's empowerment* [page consultée le 12 juin 2024]; OCDE. 2024. *ODA for gender equality 2011-2022*. Données correspondant à la moyenne des années 2021 et 2022.

²⁵ OCDE. 2024. *Official development assistance for climate in 2022: A snapshot*; OCDE. 2024. *DAC members' bilateral ODA for climate change adaptation and/or mitigation over the years*. Document établi sur la base des données disponibles jusqu'en 2022.

²⁶ Banque mondiale. 2023. *Climate Finance Update*.

²⁷ Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). 2023. *State of Finance for Nature: The Big Nature Turnaround – Repurposing \$7 trillion to combat nature loss*.

dernières années, contre 4 pour cent pour les pays qui ne sont pas en situation de conflit ou de fragilité²⁸.

²⁸ Banque mondiale. 2024. [Pursuing Development Goals amid Fragility, Conflict, and Violence](#).

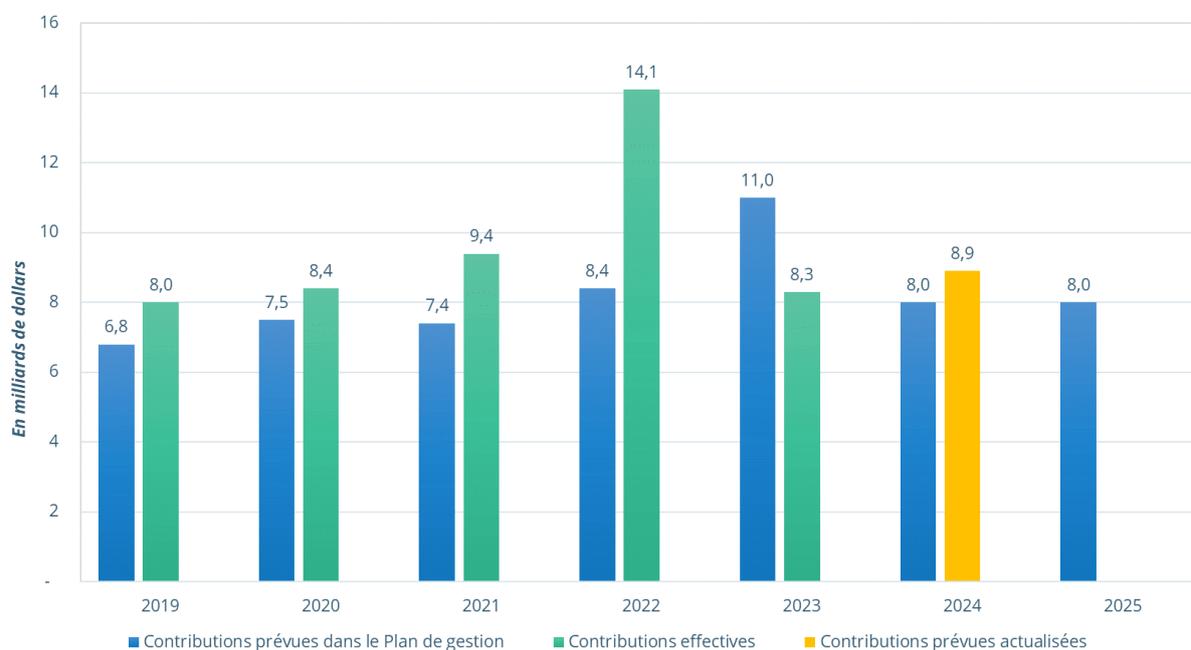
Chapitre II: Contexte de financement et hypothèses relatives au niveau des ressources

2.1 Aperçu

28. Le PAM entretient depuis des années des liens de partenariat robustes avec ses donateurs, ce qui favorise un esprit de collaboration et de mobilisation qui a beaucoup contribué à son essor et à son aptitude à intervenir pour lutter contre la faim. Au cours de la dernière décennie, le PAM n'a pas ménagé ses efforts et a noué des alliances solides, ce qui s'est traduit par une hausse sensible des financements. Le montant des contributions versées au PAM par les donateurs, qui s'établissait à 5 milliards de dollars en 2015, a augmenté pour atteindre en moyenne 8 milliards de dollars par an jusqu'en 2023, ce qui souligne le rôle décisif que jouent les partenariats renforcés entre le PAM et les donateurs pour lui permettre d'être mieux à même de remplir sa mission de lutte contre la faim.
29. En 2022, le PAM a bénéficié d'une nette progression du soutien des donateurs, dont le montant a dépassé les niveaux moyens, l'objectif étant de faire face aux répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la sécurité alimentaire mondiale. Cet élan a permis au PAM d'obtenir des financements à hauteur de 14,1 milliards de dollars, un chiffre exceptionnel qui a fait de 2022 une année atypique dans son histoire financière. En 2023, le volume de ressources du PAM est redescendu aux niveaux observés avant la pandémie; en effet, il a obtenu 8,3 milliards de dollars, alors que le montant des besoins approuvé s'élevait à 22,8 milliards de dollars, ce qui s'est traduit par un déficit de financement de 64 pour cent, soit le plus important de son histoire.
30. Dans la mise à jour du Plan de gestion pour 2024–2026 approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2024, les prévisions de financement pour 2024 tablaient sur un montant de 8 milliards de dollars. Cependant, à la fin du mois de juin 2024, de nouvelles informations avaient conduit à actualiser ces prévisions, le PAM s'attendant à obtenir 8,9 milliards de dollars de contributions confirmées d'ici à la fin de l'année. Ce nouveau montant prévisionnel correspond à 49 pour cent des besoins opérationnels prévus pour 2024, estimés à 18,2 milliards de dollars.
31. Le PAM, qui a mis en œuvre des mesures visant à améliorer la précision de ses prévisions, continuera de communiquer en toute transparence avec ses partenaires. En ce qui concerne les perspectives, les financements devraient se maintenir à un niveau correspondant à ceux d'avant la COVID-19 pour les trois prochaines années, et une prévision prudente de 8 milliards de dollars par an de 2025 à 2027 est retenue.
32. Compte tenu de cette conjoncture financière, le PAM reste déterminé à préserver, développer et diversifier sa base de financement, en particulier à la faveur de l'essor de nouvelles sources de fonds, notamment le secteur privé, les mécanismes de financement novateurs et les financements climatiques. Alors que l'écart se creuse entre des besoins d'une ampleur exceptionnelle et les ressources disponibles pour y faire face, le PAM doit continuer de se montrer toujours plus agile, plus innovant et plus efficace. Conformément aux engagements pris aux termes du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) et du Pacte de financement, un financement pluriannuel prévisible à utilisation souple aidera le PAM à atteindre cet objectif.

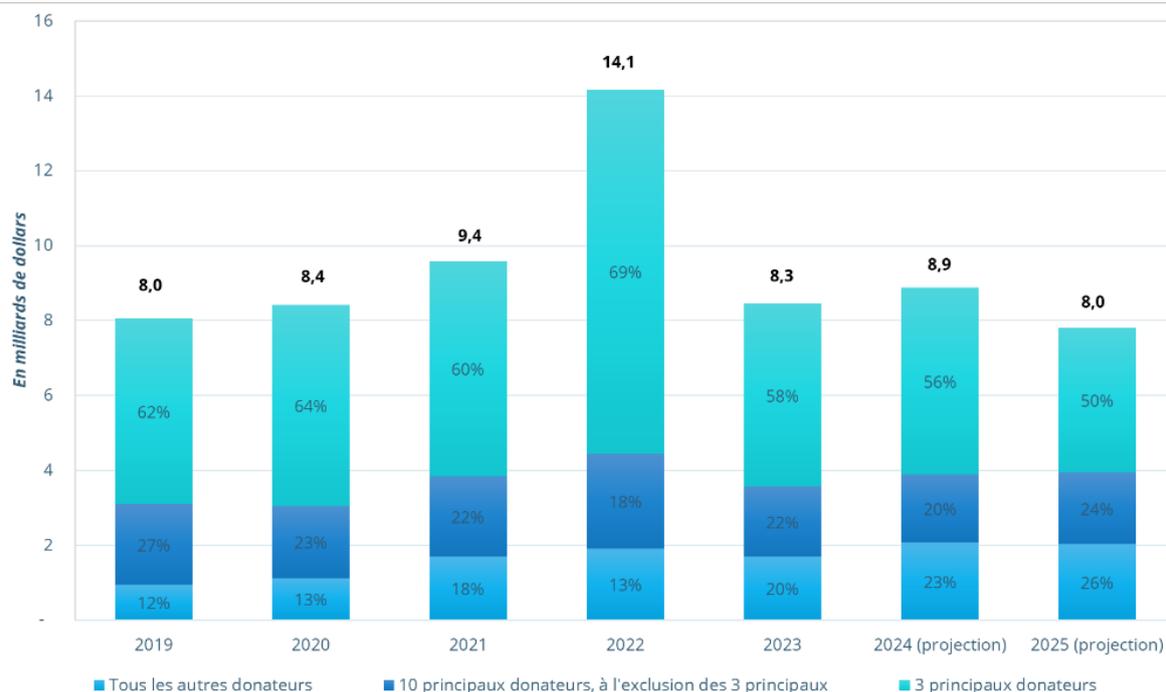
33. Ce contexte de financement difficile, qui touche l'ensemble du secteur de l'aide humanitaire, a contraint le PAM – à l'instar de nombreux autres organismes – à s'efforcer de s'acquitter de son mandat en donnant priorité aux besoins les plus critiques. Dans ces conditions, le PAM redoublera d'efforts pour établir des partenariats solides; à cet effet, il démontrera qu'il utilise ses ressources de manière optimale, affectera les moyens mis à sa disposition aux interventions les plus efficaces et se conformera aux normes les plus exigeantes en matière d'assurance.
34. Dans le même temps, il est important de prendre acte de la complexité croissante des théâtres opérationnels dans lesquels le PAM intervient, complexité qui entraîne souvent un allongement des délais de mise en œuvre et des coûts plus élevés pour venir en aide aux personnes démunies, et qui impose au PAM d'intensifier la collaboration avec ses partenaires dans un souci de complémentarité, de maximisation de l'efficacité et de l'efficience grâce à l'innovation et d'atténuation des risques.

**Figure 2.1: Évolution des contributions des donateurs destinées au PAM (2019-2025)
(montants confirmés et montants prévisionnels)***



* Le montant des contributions prévues pour 2024 provient de la [Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026](#).

Figure 2.2: Contributions des donateurs destinées au PAM, en montant et en pourcentage du total (2019-2025) (montants confirmés et montants prévisionnels)



2.2 Préserver, développer et diversifier la base de financement

35. Le PAM continuera d'investir dans les partenariats grâce à une stratégie en trois volets conçue de manière à préserver, développer et diversifier sa base de ressources.

Collaboration stratégique

36. Alors que le rôle des partenariats est plus essentiel que jamais, le PAM est conscient qu'il lui faut adopter auprès des partenaires une démarche plus intégrée en matière de collaboration, de collecte de fonds, de plaidoyer et de positionnement, fondée sur la poursuite d'un dialogue transparent et sur la confiance mutuelle et visant à définir ensemble les priorités et à déterminer d'un commun accord les perspectives stratégiques qui permettent de mieux répondre aux besoins.
37. Afin de renforcer les activités du PAM en matière de diplomatie humanitaire, les hauts responsables mettront à profit leur participation aux grandes manifestations internationales pour nouer des alliances stratégiques, accélérer l'établissement de partenariats et mobiliser des soutiens à l'appui de l'action que mène le PAM dans le but d'atteindre ses objectifs et d'éliminer la faim.
38. Le PAM s'attachera à élargir l'éventail de partenariats, notamment par la mise en place de partenariats thématiques et en privilégiant les partenaires stratégiques, sans négliger de cultiver et de développer davantage les partenariats déjà en place; cela lui permettra de diversifier les modes de collaboration afin d'établir des objectifs stratégiques, géographiques et thématiques communs. En proposant aux gouvernements, aux organismes et aux communautés des interventions et des services sur mesure, le PAM a la possibilité de mobiliser auprès de ses partenaires un large éventail de contributions.

39. En sa qualité d'organisme financé par des contributions volontaires, le PAM attache un grand prix aux relations qu'il entretient de longue date avec tous les États donateurs. Il s'appuie beaucoup sur un petit groupe de partenaires, puisque 80 pour cent de ses financements environ proviennent de 10 donateurs. Certes, il demeura essentiel que le PAM continue de cultiver ces relations et de communiquer régulièrement au niveau des capitales, des régions et des pays, mais il sera également important de développer et de diversifier sa base de financement afin de pouvoir intervenir efficacement dans l'environnement humanitaire difficile qui règne aujourd'hui.

Partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et fonds de financement commun

40. Le Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence (CERF) représente une aide vitale pour les populations les plus vulnérables, car il permet au PAM d'agir rapidement dans les situations d'urgence. Il permet également d'intervenir à un stade précoce et de prendre des mesures en amont d'une crise afin de venir en aide aux populations avant que celle-ci n'atteigne son paroxysme. Cette démarche qui consiste à prendre les devants permet de réduire les conséquences qu'une crise est susceptible d'entraîner sur le plan humanitaire, et donne la possibilité d'intervenir de manière plus rapide, plus respectueuse de la dignité et plus économique.
41. Les autres fonds de financement commun des Nations Unies jouent un rôle d'intérêt stratégique dans l'amélioration de la coordination de l'aide et de la gestion des risques ainsi que dans la diversification des financements du système des Nations Unies. Ces fonds constituent pour le PAM une voie importante de collaboration avec l'ensemble du système des Nations Unies pour réaliser les objectifs prioritaires aux niveaux national et mondial.
42. Dans l'ensemble, pour 2025, le PAM s'attend à recevoir des financements du même ordre que les années précédentes, que ce soit du CERF (166 millions de dollars en 2023) ou d'autres fonds de financement commun (186 millions de dollars en 2023). Le PAM intensifiera la collaboration avec les coordonnateurs résidents et les coordonnateurs de l'aide humanitaire des Nations Unies visant à donner la priorité aux personnes les plus vulnérables. Il contribuera également à mettre davantage en avant les contributions du système des Nations Unies aux interventions humanitaires, tout en démontrant les effets.
43. Le PAM, à la faveur d'échanges réguliers, travaille en étroite collaboration avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) pour plaider en faveur du soutien aux personnes et communautés vulnérables dans le monde entier. Il appuie également les activités de plaidoyer d'OCHA lors de manifestations consacrées aux annonces de contributions et dans les rapports annuels. Au niveau interinstitutionnel, le PAM entretient des relations étroites avec d'autres entités des Nations Unies afin de mener des actions concertées visant à plaider en faveur d'opérations prioritaires et à mobiliser des ressources pour les financer.

Partenariats avec les pays de programme

44. Les partenariats du PAM avec les pays de programme, qui se sont considérablement développés ces dernières années, visent à aider ces pays à réaliser leurs objectifs prioritaires nationaux, conformément au Plan stratégique du PAM. Le soutien direct que ces pays apportent au PAM continue d'augmenter, sous forme de contributions financières ou en nature et de partage des capacités, des connaissances et des compétences techniques dans le cadre de mécanismes de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire. Pour accompagner l'évolution de ses partenariats avec ces pays, le PAM a créé la Division des partenariats multilatéraux et des pays de programme.

45. *Ressources financières nationales*: Le PAM place la prise en charge par les pays ainsi que la mobilisation de ressources nationales et leur utilisation efficace au cœur des efforts qu'il déploie pour concrétiser les objectifs de développement durable (ODD). Selon les prévisions, en 2025, le montant des contributions nationales aux initiatives du PAM, en additionnant toutes les ressources apportées par les gouvernements des pays dans lesquels il intervient, comme les fonds alloués par des institutions financières internationales, devrait atteindre 900 millions de dollars. Pour favoriser le financement par les pays des programmes en rapport avec l'ODD 2, le PAM continuera de tirer parti de mécanismes tels que le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs ou le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie, qui incitent les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure à allouer des ressources nationales aux PSP du PAM.
46. *Institutions financières internationales*: Le PAM continuera de renforcer la collaboration avec les institutions financières internationales afin de contribuer aux priorités des pays dans lesquels il intervient, conformément à son Plan stratégique. Les financements apportés par les pays de programme peuvent provenir des "enveloppes" des institutions financières internationales ou de ressources financières nationales. Pour favoriser l'essor des contributions publiques, le PAM continuera d'investir dans la fourniture des analyses et de l'assistance technique qui permettent aux bureaux de pays de tirer un meilleur parti des financements nationaux. Le PAM prévoit qu'en 2025, le montant des financements provenant des institutions financières internationales s'élèvera à 750 millions de dollars, compte tenu de l'évolution observée ces dernières années.
47. *Ressources provenant des pays du Sud*: Tirant parti des apports irremplaçables des pays du Sud, le PAM continuera de faciliter la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire aux fins de l'échange de connaissances, d'expériences et de compétences entre pays en développement, pour appuyer les progrès accomplis sur la voie de l'élimination de la faim.

Secteur privé

48. La part des dons privés a presque triplé entre 2019 et 2023, et les dons de particuliers ont été multipliés par plus de 7; sous réserve d'investissements appropriés, cette trajectoire ascendante devrait se confirmer. Pour l'année 2024, à la fin du premier semestre, le PAM tablait sur des recettes issues du secteur privé – entreprises, fondations, philanthropes et particuliers – atteignant 350 millions de dollars. Sur ce total, plus de 120 millions de dollars devraient provenir du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers, qui associe l'équipe du Siège chargée des dons de particuliers, la plateforme ShareTheMeal et les organisations des Amis du PAM, principalement celles implantées aux États-Unis d'Amérique et au Japon.
49. Au sein du secteur privé, les particuliers sont les principaux pourvoyeurs de financements à utilisation souple; on estime en effet que 30 pour cent à 35 pour cent de toutes leurs contributions ne sont assorties d'aucune restriction. La part des dons réinvestis dans les opérations de collecte de fonds auprès des particuliers, établie dans la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé et approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2019, restera fixée à 29 pour cent pour 2025; la majeure partie des fonds ainsi réinvestis est utilisée pour payer des publicités numériques très ciblées qui incitent les particuliers à verser une contribution, pour rembourser les avances au titre du budget d'investissement et pour prendre en charge les dépenses de fonctionnement. Ces investissements ont également pour objet de développer le modèle actuel de mobilisation de fonds en ligne; il s'agit d'exploiter la capacité d'absorption des principaux marchés, d'offrir la possibilité de donner au titre de la Zakat et de proposer de nouvelles expériences par l'intermédiaire de l'application mobile afin de favoriser l'essor de la participation.

50. Le PAM prévoit que l'essor des partenariats avec les fondations et des contributions à caractère philanthropique se poursuivra. Une part considérable des produits devrait provenir de la collaboration avec des fondations, malgré la forte instabilité du marché dans ce secteur. Mettant à profit sa collaboration multiforme avec le secteur privé, et dans le but d'exploiter de nouveaux marchés et flux de financement, le PAM mettra au point de nouvelles méthodes de collecte de fonds allant des dons de particuliers aux contributions de fondations et comprenant des formules de dons conformes aux principes de la philanthropie islamique.

Modalités de financement novatrices

51. Pour rechercher des sources de financement novatrices, le PAM pilotera le dialogue avec les donateurs au niveau des capitales, tout en aidant directement les bureaux régionaux et les bureaux de pays à concevoir des argumentaires d'investissement faisant appel à des modalités de financement novatrices et à élaborer des propositions fondées sur des données probantes pour attirer davantage de contributions pluriannuelles.
52. Conformément à sa nouvelle stratégie relative aux modalités de financement novatrices, le PAM continuera de s'employer à atteindre ses objectifs en la matière; à cet effet, il utilisera des mécanismes tels que les conversions de créances, les formules faisant appel aux marchés de capitaux, le financement mixte et le financement des risques climatiques, dans le but de mobiliser en 2025 100 millions de dollars supplémentaires.
53. Pour 2025, la stratégie relative aux modalités de financement novatrices sera axée en priorité sur le financement des risques climatiques pour les petits exploitants agricoles; il s'agira de présenter des formules de financement à l'intention des partenaires, d'affiner les modèles opératoires et de proposer aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays des activités de renforcement des capacités. Le Bureau des services juridiques du PAM encadrera la structuration et la conception des initiatives en matière de modalités de financement novatrices, notamment les conversions de créances, les contributions en cryptomonnaies et le financement mixte. Le PAM, qui table sur un essor de la mobilisation de financements selon des modalités novatrices pour 2025, se fixe pour objectif d'attirer des financements transitant par des canaux non traditionnels, y compris auprès de la base de donateurs existante.

Partenariats thématiques

54. Grâce à l'intensification des relations, aux échanges sur le terrain et à des modes de concertation adaptés, le PAM entend mettre en avant les atouts particuliers qui sont les siens dans les domaines de l'action climatique, du renforcement de la résilience et des dispositifs de protection sociale et de la nutrition. Tirant parti des plans d'investissement dont il dispose et amplifiant les activités programmatiques pertinentes, le PAM poursuivra le renforcement des actions de collaboration menées par l'ensemble des acteurs du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays au service de l'efficacité de la collecte de fonds au niveau des pays. Le PAM recherchera activement de nouvelles modalités de partenariats thématiques faisant appel à des outils de financement novateurs.

55. Par ailleurs, les mesures d'anticipation continueront de figurer parmi les priorités du PAM, en particulier grâce à l'utilisation de mécanismes de financement fondés sur les prévisions. Cette façon de procéder réduit les coûts humanitaires car elle facilite la mise en place de mesures proactives en amont des phénomènes météorologiques extrêmes. Dans le cadre de ses PSP, le PAM continuera d'épauler les pouvoirs publics pour le renforcement des dispositifs nationaux d'alerte rapide et d'aider les communautés à anticiper les chocs climatiques, à s'y préparer et à s'en relever. Pour y parvenir, il s'attachera à obtenir des financements fiables assortis de modalités fixées à l'avance pour mettre en œuvre des projets axés sur des mesures d'anticipation, et à plaider en faveur d'un accroissement du financement de l'adaptation aux changements climatiques.

2.3 Souplesse et prévisibilité des financements

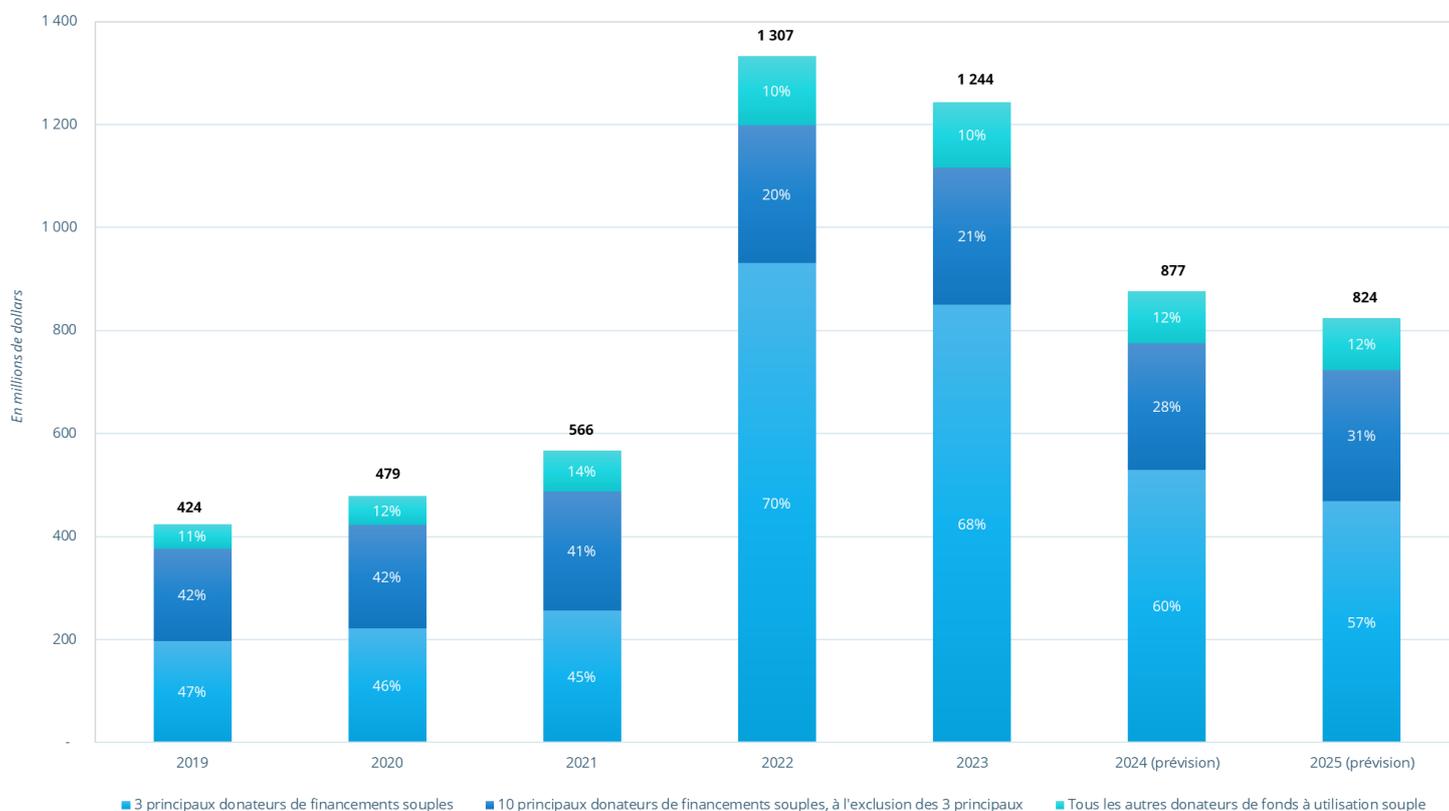
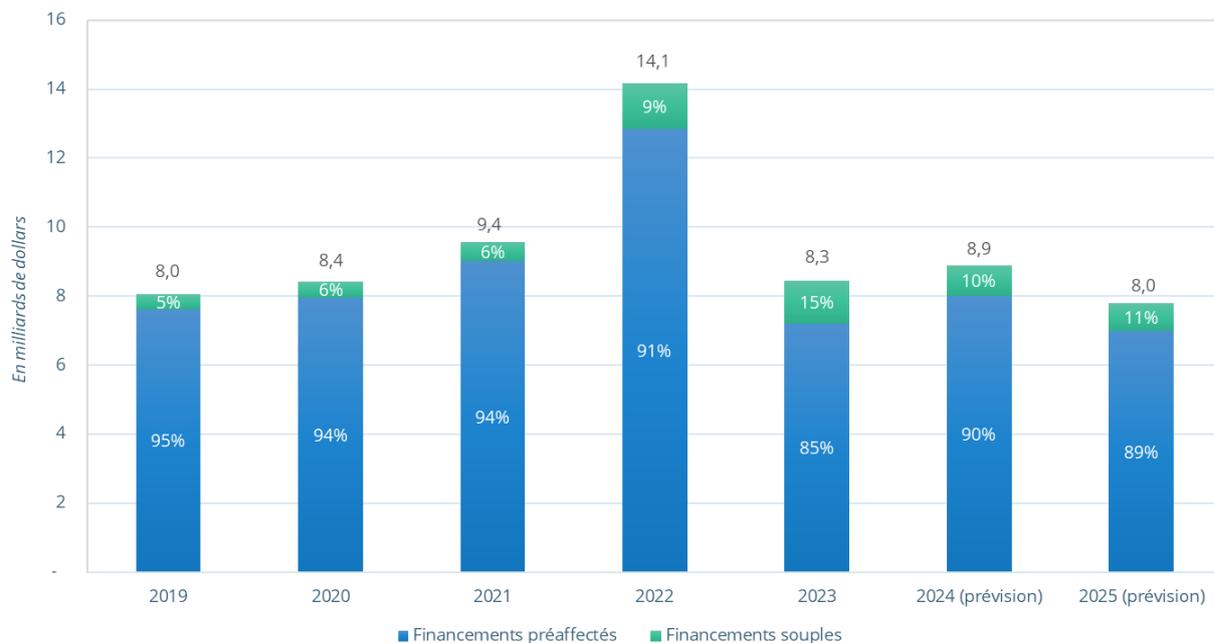
56. Le PAM s'efforce de préserver, de développer et d'élargir ses sources de financement, d'améliorer la transparence et de renforcer la responsabilité, tout en respectant des principes contractuels plus stricts. L'obtention de financements pluriannuels prévisibles à utilisation souple permet au PAM de planifier ses opérations et d'en préserver la continuité plus efficacement, de rester agile face à des situations en constante évolution et d'établir des partenariats plus stables.
57. Les financements souples²⁹, qui comprennent les contributions sans affectation particulière et les contributions "à affectation peu contraignante", permettent au PAM de déterminer où et comment utiliser les sommes qu'il reçoit, ce qui lui donne la souplesse nécessaire pour faire face rapidement aux situations d'urgence et pour financer, partout dans le monde, des interventions face à des crises qui attirent peu l'attention. Les financements souples sauvent des vies et atténuent les souffrances des groupes de population les plus vulnérables.
58. En 2023, le montant total des financements souples a diminué, mais en proportion des contributions globales, sa part a progressé, passant de 9 pour cent en 2022 à 14 pour cent en 2023. En 2024, selon les projections, le montant des financements souples devrait s'établir à 877 millions de dollars, dont 419 millions de dollars sous forme de contributions sans affectation particulière, 71 millions de dollars sous forme de contributions directes au Compte d'intervention immédiate (CII) et 383 millions de dollars sous forme de contributions à affectation peu contraignante. Ces évolutions devraient se confirmer pour 2025.
59. Les financements pluriannuels³⁰ permettent au PAM de mettre en place des partenariats multisectoriels intégrés plus fructueux qui se traduisent par de meilleurs résultats pour les personnes auxquelles il vient en aide. En 2023, ces financements pluriannuels représentaient 11 pour cent du montant total des recettes du PAM.
60. La réalisation des objectifs du Grand Bargain et du Pacte de financement suppose de disposer de financements souples pluriannuels. Pour rallier des soutiens en faveur des mécanismes de financement souple, le PAM continuera de faire valoir les avantages de financements de grande qualité, et il plaidera en faveur de financements pluriannuel plus souples lors de manifestations de haut niveau, sur les plateformes mondiales et à l'occasion de concertations avec les donateurs et les décideurs.

²⁹ L'expression "financements souples" désigne les contributions multilatérales sans affectation particulière, les contributions destinées à financer des activités visant à sauver des vies, allouées au Compte d'intervention immédiate, et les contributions à affectation peu contraignante qui sont préaffectées à une région ou à un domaine thématique.

³⁰ Selon la définition retenue au PAM, le terme de "financement pluriannuel" fait référence à l'engagement des donateurs à fournir un financement durable et prévisible pendant plus de 12 mois, assorti d'un calendrier annuel de décaissement et d'utilisation des fonds convenu par avance.

61. Pour saluer la générosité des donateurs qui fournissent ces financements de grande qualité, le PAM leur rendra hommage dans les publications et sur les médias sociaux et les sites Web. Par ailleurs, il relatera des expériences vécues en privilégiant la dimension humaine, de manière à illustrer l'impact des contributions des donateurs, ce qui améliorera leur visibilité et leur aptitude à susciter l'adhésion du public.

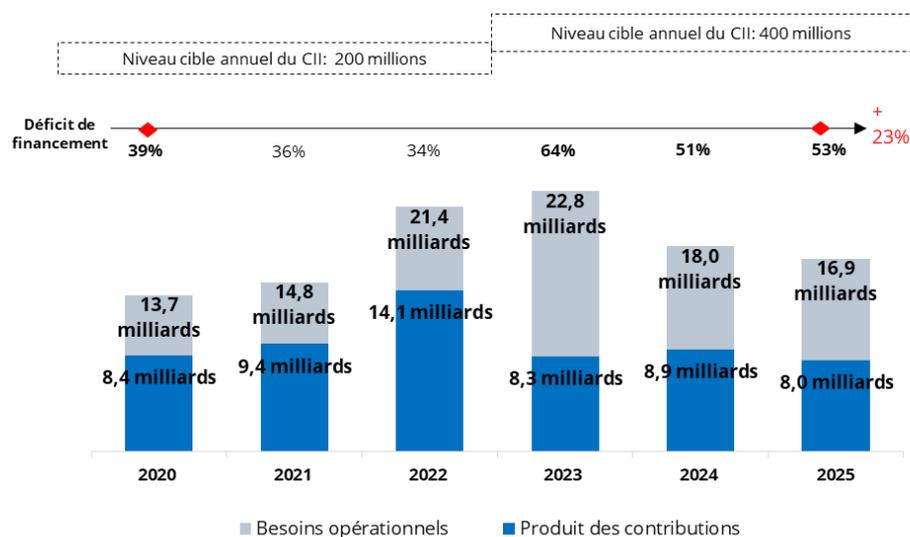
Figure 2.3: Financements souples et financements préaffectés, en pourcentage du montant total des contributions (confirmées et prévues) (2019-2025)



2.4 Objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate

62. Le CII est une réserve que le PAM peut utiliser pour allouer sans délai des fonds multilatéraux souples, à la fois reconstituables et renouvelables. Il est utilisé en dernier recours pour permettre au PAM de réagir rapidement aux situations d'urgence, d'être mieux préparé et de renforcer les capacités nécessaires pour entreprendre immédiatement des activités visant à sauver des vies. Il sert à fournir aux bureaux de pays des avances qui leur permettent de commencer à acheter des vivres, à déployer du personnel, à mettre en place des transferts de type monétaire, à enregistrer les bénéficiaires ciblés et à mener d'autres activités essentielles.
63. Ces avances peuvent être remboursées (autrement dit, le CII peut être "reconstitué"), à l'aide de toute contribution confirmée, sous réserve que les conditions dont celle-ci est assortie le permettent. Les contributions utilisées à cette fin sont comptabilisées au titre des opérations auxquelles elles étaient destinées. Au terme du PSP, les avances du CII qui n'ont pas été remboursées peuvent être converties en dons. Le CII n'a pas vocation à se substituer aux contributions du CERF ou à d'autres contributions à emploi spécifique versées au PAM.
64. Les besoins opérationnels du PAM ont augmenté, passant de 13,7 milliards de dollars en 2020 à 21,4 milliards de dollars en 2022; cette hausse a incité le Conseil d'administration à approuver le doublement de l'objectif de collecte de fonds du CII, ainsi porté à 400 millions de dollars en 2022. Le déficit de financement, c'est-à-dire l'écart entre les besoins opérationnels et le montant global des contributions prévues, est passé de 39 pour cent en 2020 à 64 pour cent en 2023, et devrait rester supérieur à 50 pour cent pour 2024 et 2025 (voir la figure 2.4). Cette évolution montre à quel point il est indispensable que les donateurs reconstituent durablement les ressources du CII afin de faire face à cette hausse de la demande.

Figure 2.4: Besoins opérationnels et contributions prévues (2020-2025) (en dollars)



Note: Les chiffres indiqués pour les années 2024 et 2025 sont des projections établies à partir de la prévision globale de juin 2024.

-
65. Le faible montant des fonds disponibles au titre du CII limite la possibilité de fournir des avances aux bureaux de pays. Le déficit de financement qui se creuse et l'inflation des avances consenties aux bureaux de pays ces dernières années traduisent la hausse de la demande qui pèse sur le CII. En 2023, deux ans après que l'objectif de collecte de fonds a été porté à 400 millions de dollars, les avances débloquées au titre du CII ont atteint 433,5 millions de dollars, en hausse de 130 pour cent par rapport à 2020, lorsque cet objectif n'était que de 200 millions de dollars.
 66. En 2023, 72 pour cent du total des avances au titre du CII ont été versés à cinq bureaux de pays: 122 millions de dollars dans l'État de Palestine pour lutter contre la faim liée au conflit en cours à Gaza, 72 millions de dollars pour les interventions menées à la suite du séisme en Türkiye (47 millions de dollars) et en République arabe syrienne (25 millions de dollars), 67 millions de dollars pour faire face aux déplacements de populations à l'intérieur de la République démocratique du Congo et 28 millions de dollars pour l'assistance alimentaire en situation de conflit armé au Soudan. Alors que, partout dans le monde, des communautés continuent d'être confrontées à des conflits, à des chocs climatiques et à des difficultés économiques, il faut s'attendre à ce que les avances au titre du CII continuent de jouer un rôle essentiel pour prendre en charge les opérations.
 67. En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, le Conseil établit pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII. Cet objectif annuel de dotation du CII ne constitue pas un engagement de la part des États membres, mais il donne le signal de la mobilisation de ressources. Ce niveau doit être maintenu chaque année par des contributions directes et, dans la mesure du possible, par le remboursement des avances consenties pour des opérations ou activités remplissant les conditions requises. Si le solde du CII devait passer sous le seuil de 85 millions de dollars, ce qui correspond au montant moyen des dépenses nécessaires pour venir en aide à 2 millions de personnes pendant trois mois, le PAM lancerait un appel spécifique aux donateurs.
 68. Étant donné qu'actuellement, il lui est vivement demandé de prendre les devants pour mettre en place des activités visant à sauver des vies, le PAM demande au Conseil d'approuver pour 2025 le maintien à 400 millions de dollars de l'objectif de dotation du CII.

Chapitre III: Cadre programmatique

3.1. Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire pour 2025

Aperçu

69. Le monde continue de faire face à la plus grande crise alimentaire et nutritionnelle de l'histoire récente, qui est due aux conflits, à l'insécurité, à la crise climatique et aux chocs économiques. Le problème est accentué par d'importants déficits du financement humanitaire. Dans ce contexte, le PAM estime qu'il aura besoin en 2025 de 16,9 milliards de dollars³¹ pour venir en aide à 123 millions de personnes dans le cadre de 86 opérations à mener dans plus de 120 pays et territoires.
70. Conscient que les ressources pour 2025 seront insuffisantes pour couvrir ces besoins, le PAM a élaboré à l'échelle mondiale un plan d'exécution provisoire qui reprend les prévisions qu'il a établies concernant l'utilisation des ressources qu'il escompte recevoir au cours de l'année. Ce plan de 8,8 milliards de dollars pour 2025 permettra de prêter assistance à 98 millions de bénéficiaires de par le monde.

Besoins opérationnels pour 2025

71. Les ressources dont le PAM estime avoir besoin pour mener ses opérations dans les pays où il intervient (ou "besoins opérationnels") en 2025 sont déterminées sur la base des PSP approuvés par le Conseil d'administration et des évolutions que devraient entraîner d'autres documents budgétaires en cours d'élaboration ou de futures révisions. Lorsqu'il établit le montant total des besoins opérationnels prévus, le PAM regroupe aux niveaux régional et mondial les ressources nécessaires aux opérations à mener dans les différents pays.
72. Pour 2025, la répartition des besoins opérationnels entre les six bureaux régionaux du PAM est quasi identique à celle de 2024, comme cela est indiqué au tableau 3.1. La réduction de 1,1 milliard de dollars de ces besoins par rapport à 2024 est principalement liée à trois pays, à savoir la République arabe syrienne, le Liban et l'Ukraine, qui se trouvent tous les trois dans la région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de l'Europe orientale. Malgré cette réduction, la région représente toujours près d'un tiers de l'ensemble des besoins opérationnels pour 2025, soit 4,9 milliards de dollars sur un montant total de 16,9 milliards de dollars. L'annexe VI contient des informations détaillées sur les besoins opérationnels des bureaux de pays du PAM.

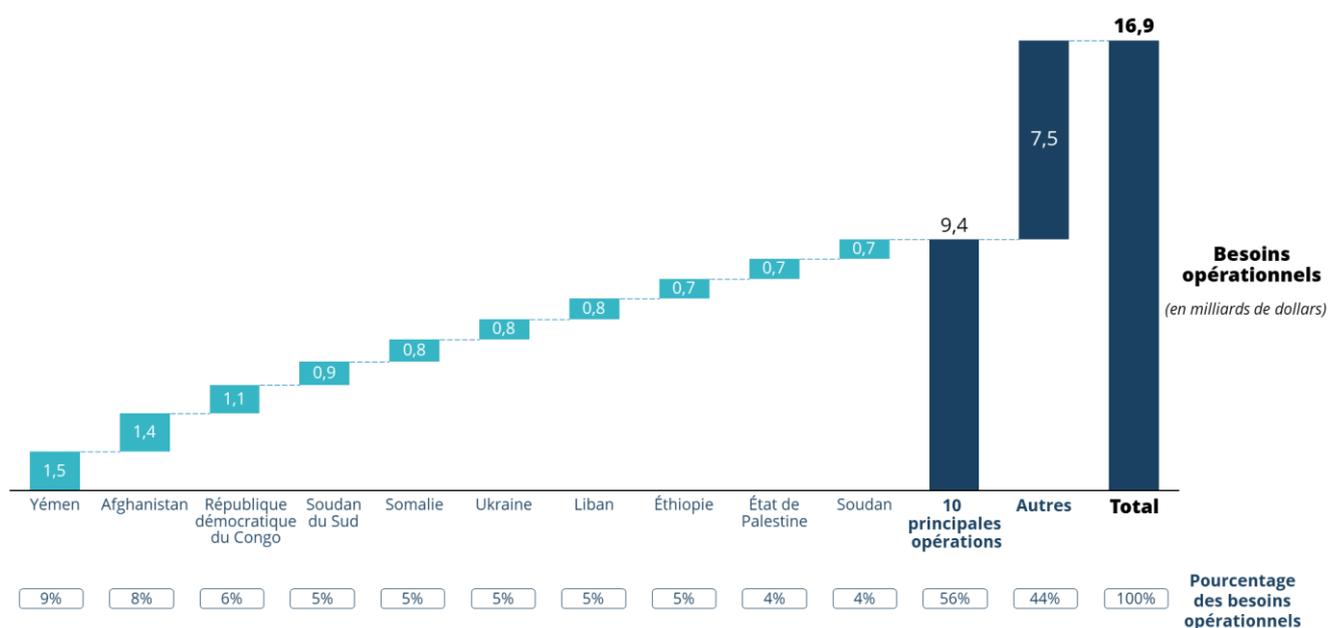
³¹ Chiffre établi en juin 2024 à partir des estimations des besoins communiquées par les bureaux de pays.

Bureau régional	Besoins opérationnels pour 2024*		Besoins opérationnels pour 2025	
	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
Asie et Pacifique	2 605	14	2 457	15
Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale	5 683	32	4 914	29
Afrique de l'Ouest	2 784	15	2 743	16
Afrique australe	1 896	11	1 820	11
Afrique de l'Est	3 907	22	3 883	23
Amérique latine et Caraïbes	1 110	6	1 072	6
Total	17 986	100	16 890	100

* Chiffres repris du document [Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026](#).

73. Dans la suite logique de 2024, environ 80 pour cent des besoins opérationnels mentionnés dans le Plan de gestion pour 2025-2027 sont concentrés dans 20 opérations. Les 10 plus grandes opérations représentent 56 pour cent (9,4 milliards de dollars) de la totalité des besoins (figure 3.1). Les opérations menées au Yémen, en Afghanistan et en République démocratique du Congo, qui sont les trois plus grandes opérations du PAM, nécessiteront chacune des ressources supérieures à 1 milliard de dollars en 2025. À titre de comparaison, les besoins opérationnels de l'ensemble du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes s'élèvent à 1,1 milliard de dollars.

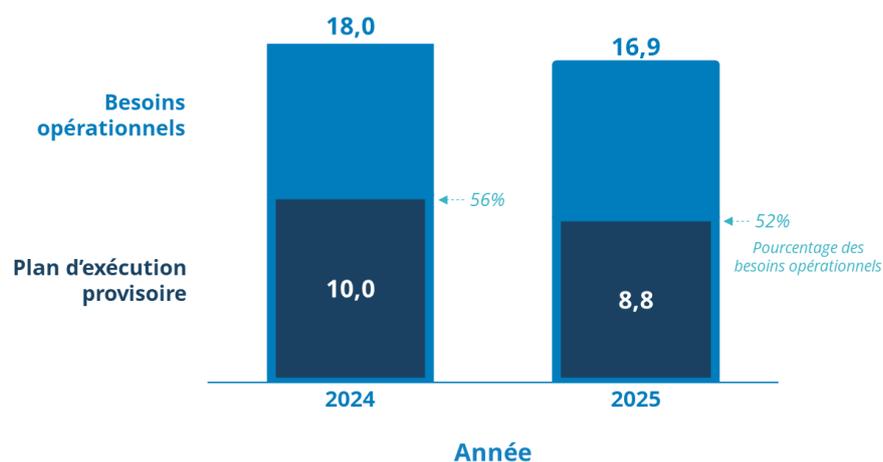
Figure 3.1: Besoins opérationnels pour 2025 - 10 principales opérations



Plan d'exécution provisoire pour 2025

74. Dans son plan d'exécution provisoire général, le PAM indique comment il compte utiliser des ressources qui sont limitées pour venir en aide aux bénéficiaires les plus démunis. Le montant total de ce plan comprend la prévision globale de contribution pour 2025, soit 8 milliards de dollars, l'utilisation des soldes des contributions non dépensées reportées des années précédentes³², d'un montant estimé à 500 millions de dollars, et les recettes devant provenir de la prestation de services à la demande³³, chiffrées à 300 millions de dollars.
75. Le plan d'exécution provisoire est établi à partir des prévisions relatives aux besoins opérationnels et aux fonds disponibles et de la comparaison rétrospective entre les dépenses prévues et les dépenses effectives des opérations du PAM. Il est élaboré avant que les bureaux de pays communiquent les chiffres de leurs plans d'exécution respectifs³⁴, et offre donc une estimation au mieux du plan de travail annuel du PAM pour 2025.
76. D'un montant de 8,8 milliards de dollars, le plan d'exécution provisoire pour 2025 correspond à environ 52 pour cent des besoins opérationnels (figure 3.2) et représente une diminution de 12 pour cent par rapport à 2024.

Figure 3.2: Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire (2024-2025)
(en milliards de dollars)



3.2. Approche adoptée par le PAM en matière de planification

77. Devant les problèmes croissants rencontrés pour obtenir les ressources nécessaires à ses interventions, le PAM a demandé en octobre 2023 aux bureaux de pays menant les opérations de plus grande envergure de revoir leur plan budgétaire pour 2024. Les révisions ont consisté à tenir compte de données actualisées sur l'évolution des besoins des populations et à réévaluer les moyens, les capacités et les ressources dont le PAM et ses partenaires disposaient pour mettre en œuvre des programmes de qualité à la lumière des difficultés opérationnelles et financières rencontrées. Les plans de travail hiérarchisés, s'ils demeurent ambitieux, sont plus réalistes au regard de l'environnement opérationnel et financier actuel.

³² Augmentation ou diminution prévue du solde des fonds du PAM entre la fin de 2024 et la fin de 2025.

³³ Fourniture par le PAM à des tiers de services conformes à ses buts, politiques et activités en contrepartie d'un paiement.

³⁴ Les bureaux de pays établiront leur plan d'exécution initial pour 2025 à la fin de 2024, lorsqu'ils seront mieux à même de prévoir leur plan de travail pour l'année à venir.

78. Le redimensionnement des principales opérations du PAM a été réalisé au cas par cas pour 2024, mais des lignes directrices précises ont été élaborées pour remanier l'approche suivie par le PAM en matière de planification et garantir la cohérence à tous les niveaux (encadré 3.1).

Encadré 3.1: Nouvelle approche adoptée par le PAM en matière de planification

Sous l'effet des niveaux record atteints par la faim dans le monde, le PAM voit ses besoins en ressources augmenter alors que les contributions qu'il reçoit diminuent. En conséquence, son déficit de financement s'est considérablement creusé ces dernières années. En interne, cela conduit souvent à des scénarios irréalistes en matière de prévision budgétaire et de planification qui ont peu de chances de se concrétiser dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe. À l'extérieur, les partenaires fournisseurs de ressources demandent de plus en plus souvent au PAM et à l'ensemble du système d'aide humanitaire de faire en sorte que les appels et les plans d'intervention humanitaires reposent sur des données factuelles, soient axés sur l'être humain et soient menés en priorité en faveur des personnes et des communautés les plus démunies.

Le PAM a donc repensé sa façon d'aborder l'établissement de ses budgets et la planification de ses programmes dans les pays. Des lignes directrices exhaustives sont actuellement mises en place à l'intention des bureaux de pays afin, d'une part, de favoriser la cohérence dans l'ensemble du PAM tout en tenant compte de la situation spécifique de chaque pays et, d'autre part, d'éclairer l'élaboration des PSP et des budgets de portefeuille de pays correspondants. L'objectif est d'aider les bureaux de pays à présenter des budgets réalistes et à planifier des opérations davantage en phase avec les capacités et les ressources dont ils disposent pour mettre en œuvre des programmes de qualité.

Cette approche de la planification budgétaire à l'échelle des pays est axée sur l'assistance que les bureaux de pays prévoient d'être en mesure de fournir, et tient compte des besoins des pays, de l'action collective, des moyens et des capacités du PAM dans chaque pays (son potentiel opérationnel) et des ressources que les bureaux de pays peuvent raisonnablement escompter recevoir. La nouvelle approche nécessitera de renforcer la coordination avec les gouvernements et les autres parties prenantes de façon à éviter les chevauchements et à accroître les synergies, et d'améliorer l'analyse des problèmes liés au contexte et des lacunes, des difficultés opérationnelles, des atouts particuliers du PAM ainsi que des tendances et des prévisions relatives aux financements alloués par les donateurs.

Les directives correspondant à cette approche ont été communiquées aux bureaux de pays au troisième trimestre de 2024. Les bureaux de pays qui élaborent actuellement un nouveau PSP, y compris ceux qui soumettront leur PSP à la deuxième session ordinaire du Conseil en novembre 2025, adopteront l'approche de planification telle que remaniée, tandis que les bureaux de pays qui, sans justification, auront sensiblement dérogé aux principes exposés dans les lignes directrices sur le dimensionnement des opérations, seront priés d'ajuster leurs plans au moyen d'une révision budgétaire.

3.3. Informations sur les besoins opérationnels et le plan d'exécution provisoire

79. Le PAM examine et établit son budget sous plusieurs angles, notamment par domaine d'action privilégié, par effet direct stratégique et par catégorie de coûts. Le présent chapitre permet de mieux saisir chacune de ces dimensions tout en plaçant dans leur contexte les répercussions sur les opérations.

Analyse par domaine d'action privilégié

80. Les interventions face aux crises demeurent le principal domaine d'action privilégié du PAM, et représentent les trois quarts du montant total des besoins opérationnels. En outre, le PAM est censé donner la priorité à ce type d'activités lorsqu'il se heurte à des problèmes de ressources. Cette hiérarchisation des priorités se retrouve au tableau 3.2, qui fait apparaître que la part des interventions face aux crises dans le plan d'exécution provisoire augmente pour atteindre 77 pour cent et que celle du renforcement de la résilience diminue pour s'établir à 20 pour cent. On s'attend à une proportion similaire (78 pour cent) des activités relevant des interventions face aux crises en 2024.
81. Des activités en faveur de la résilience sont programmées et entreprises dans la quasi-totalité des opérations du PAM. Plus de la moitié du plan d'exécution provisoire du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes est consacrée aux initiatives conduites dans ce domaine. De manière plus générale, le PAM met en œuvre des activités axées sur la résilience à grande échelle dans les zones qui sont touchées par des conflits, comme en Ukraine, au Soudan du Sud et en Afghanistan, ainsi que dans les régions qui luttent contre les effets d'un climat rigoureux, comme au Sahel. Compte tenu des difficultés qui devraient perdurer dans ces deux environnements opérationnels, le budget de 1,7 milliard de dollars prévu dans le plan d'exécution provisoire du PAM pour les activités de renforcement de la résilience témoigne d'une forte volonté d'aider les communautés à se préparer aux chocs et aux tensions, à y faire face et à s'en relever.
82. Le PAM continue de mener des activités relatives aux causes profondes dans de nombreuses opérations afin de lutter contre les facteurs sous-jacents qui contribuent à l'insécurité alimentaire et à la pauvreté. Actuellement, 45 bureaux de pays prévoient de conduire des activités de ce type dans le cadre de leurs programmes, ce qui représente des besoins opérationnels s'élevant à 552 millions de dollars au total. Ce sont les Bureaux du PAM au Pakistan et au Honduras qui font état des besoins en ressources les plus élevés (118 millions de dollars et 79 millions de dollars respectivement) pour fournir une assistance technique aux administrations provinciales et distribuer des repas scolaires nutritifs aux filles et aux garçons.

**TABLEAU 3.2: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE
PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ – 2025**

Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire	
	2025	Proportion du montant total des besoins opérationnels pour 2025	2025	Proportion du montant total du plan d'exécution provisoire pour 2025
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Intervention face à une crise	12 598	75	6 760	77
Renforcement de la résilience	3 739	22	1 742	20
Causes profondes	552	3	298	3
Total	16 890	100	8 800	100

Analyse par objectif de développement durable et par effet direct stratégique

83. Le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 s'articule autour de cinq effets directs stratégiques conformes aux ODD 2 (faim zéro) et 17 (partenariats pour la réalisation des ODD). Les tendances actuelles³⁵ indiquent que les progrès accomplis au regard de plus de la moitié des cibles des ODD énoncées dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 sont insuffisants, y compris ceux réalisés au regard de cibles clés relatives à la pauvreté, à la faim et au climat. Afin d'y remédier, il faudra tôt ou tard renouveler la réflexion dans ce domaine, et peut-être revoir les priorités fixées, pour atteindre certains objectifs précis.
84. Pour favoriser les progrès au titre de son Plan stratégique, le PAM a élaboré une série de cibles institutionnelles de haut niveau regroupées dans son [Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025](#). Ces cibles correspondent aux ambitions qui sont celles du PAM pour les cinq effets directs stratégiques, eux-mêmes étant, pour chacun, associés à trois, quatre ou cinq indicateurs de haut niveau. À moyen terme, le PAM continuera de se heurter à des problèmes de financement, à des prix élevés et à des difficultés d'accès dans le cadre de ses opérations, et il aura donc du mal à atteindre certains des objectifs qu'il s'est fixés pour 2024 et 2025. Les cibles de haut niveau arrêtées pour 2025 et les résultats prévus à cet égard sont détaillés à l'annexe VI.
85. Comme cela est indiqué au tableau 3.3, la majorité (67 pour cent) des ressources que le PAM estime nécessaires pour mener ses opérations (besoins opérationnels) et des ressources prévues dans le plan d'exécution provisoire (69 pour cent) visent à répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents au titre de l'effet direct stratégique 1. En 2023, première année au cours de laquelle le PAM a rendu compte des résultats obtenus au regard de son Cadre de résultats institutionnels en vigueur, 70 pour cent des dépenses opérationnelles avaient trait à cet effet direct, et en 2024 la proportion devrait être du même ordre (68 pour cent).

TABLEAU 3.3: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE – 2025

ODD	Effet direct stratégique	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire	
		(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
2	1. Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents	11 354	67	6 109	69
	2. Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation	2 373	14	1 082	12
	3. Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	1 484	9	660	7
17	4. Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	507	3	288	3
	5. Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces	1 172	7	661	8
Total		16 890	100	8 800	100

³⁵ Organisation des Nations Unies. 2023. *Rapport sur les objectifs de développement durable 2023: Édition spéciale. – Vers un plan de sauvetage pour l'humanité et la planète*,

Analyse par modalité de transfert et par catégorie de coûts

86. Le tableau 3.4 présente les quatre modalités de transfert du PAM ainsi que les coûts associés à chacune d'elles.

TABLEAU 3.4: BESOINS PAR MODALITÉ DE TRANSFERT – 2025					
Catégorie de coûts	Modalité de transfert et coûts associés	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire	
		2025	Part dans le montant total des coûts de transfert	2025	Part dans le montant total des coûts de transfert
		(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
Transferts	Produits alimentaires	6 503	47	3 750	52
	Transferts de type monétaire et bons-produits	5 546	39	2 331	33
	<i>Transferts monétaires</i>	3 708	26	1 521	21
	<i>Bons-valeur</i>	1 550	11	664	10
	<i>Bons-produits</i>	288	2	146	2
	Renforcement des capacités	1 008	7	496	7
	Prestation de services	1 050	7	586	8
Montant total des coûts de transfert		14 107	100	7 163	100
Coûts de mise en œuvre	Coûts de mise en œuvre	1 115		658	
Total des coûts opérationnels directs		15 221		7 821	
Coûts d'appui directs	Coûts d'appui directs	671		460	
Montant total des coûts directs		15 893		8 281	
Coûts d'appui indirects	Coûts d'appui indirects	997		519	
Total		16 890		8 800	

Coûts de transfert

Transferts sous forme de produits alimentaires

87. En 2025, l'assistance alimentaire en nature demeurera la principale méthode de transfert; dans la suite logique des chiffres de 2024, elle représente plus de la moitié du montant total des coûts de transfert figurant dans le plan d'exécution provisoire. Les marchés locaux et régionaux devraient être la source de près de 50 pour cent des produits achetés, aussi bien en volume qu'en valeur. Les céréales et les légumes secs devraient être, avec les rations alimentaires préemballées, les principales denrées acquises sur les marchés locaux et régionaux, essentiellement pour la région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de l'Europe orientale.

88. Le PAM poursuivra les efforts qu'il a entrepris dans le cadre du projet de suivi et de traçabilité. Les procédures en vigueur en la matière sont en cours d'évaluation pour rechercher des possibilités d'économies supplémentaires et des solutions avancées susceptibles d'accroître la visibilité, la fiabilité et l'efficacité le long des chaînes d'approvisionnement. Le projet portera sur tous les mouvements (transport, stockage et distribution) des produits alimentaires, des bons et des articles non alimentaires, de l'achat à la distribution, et un système rigoureux de gestion des identités sera appliqué. En complément des directives encadrant les transferts de type monétaire dont il s'est doté, le PAM procèdera vis-à-vis des transferts sous forme de vivres à des vérifications de bout en bout, analogues à celles en place pour les transferts de type monétaire. Il utilisera à cet effet des technologies numériques déjà appliquées à ces derniers afin de poursuivre la dématérialisation de l'assistance en nature, ce qui devrait conduire à une amélioration de l'efficacité et de la transparence.
89. Conscient que la transformation de ses pratiques d'achat est un impératif stratégique, le PAM met actuellement en œuvre des initiatives qui visent à accroître l'efficacité, l'efficacité et la viabilité de ses activités d'assistance alimentaire. Ce travail consiste notamment à dématérialiser les étapes manuelles du processus d'achat, comme le prévoit l'initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation des processus institutionnels. Le PAM s'attend certes à de possibles hausses des prix des produits de base en 2025, mais il escompte que la transformation du processus d'achat, et en particulier l'accent placé sur l'efficacité opérationnelle, l'information sur les marchés et la gestion des risques, atténuera les effets de ces hausses, et permettra d'effectuer des achats à moindre coût. En outre, le PAM s'emploie à contribuer à la durabilité environnementale en mettant au point des stratégies visant à réduire l'empreinte carbone de ses chaînes d'approvisionnement et en promouvant des technologies vertes ainsi que des pratiques axées sur l'efficacité.

Transferts de type monétaire

90. Le PAM encourage activement l'utilisation des transferts de type monétaire, en particulier les transferts monétaires sans restriction, lorsque les conditions le permettent, de façon à donner aux bénéficiaires des moyens souples de satisfaire leurs besoins alimentaires, nutritionnels et autres besoins essentiels à l'aide d'espèces et de bons-valeur. Les transferts de type monétaire offrent aux bénéficiaires un choix accru et une plus grande marge de manœuvre pour satisfaire leurs besoins spécifiques. Ils demeurent une composante majeure des opérations du PAM, comme le montre le plan d'exécution provisoire pour 2025, dans lequel les transferts de type monétaire et les bons-produits représentent 33 pour cent du montant total des coûts de transfert, soit légèrement moins que ce qui était prévu dans les besoins opérationnels pour 2025, à savoir 39 pour cent, en raison de l'évolution de l'environnement opérationnel, de la disponibilité des fonds, des besoins des bénéficiaires et de l'accès aux marchés.
91. La politique en matière de transferts monétaires approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2023 donne au PAM les moyens de maximiser l'impact des transferts de type monétaire, en particulier en destinant ces transferts aux femmes afin d'améliorer la situation des ménages. Cette politique réaffirme la détermination du PAM à adopter, selon le contexte, la modalité la plus efficace pour permettre aux bénéficiaires de satisfaire leurs besoins alimentaires, nutritionnels et autres besoins essentiels. Le PAM simplifie actuellement les procédures utilisées pour faire appel aux prestataires de services financiers, l'objectif étant d'offrir des moyens plus efficaces d'acheminement de l'assistance et de promouvoir l'inclusion financière numérique.

Bons-produits

92. Le PAM recourt aux bons-produits lorsqu'il s'agit de la modalité de transfert la plus efficace, notamment dans les environnements instables ou dans les zones difficiles d'accès, pendant les situations d'urgence lorsqu'il faut répondre à des besoins instantanés et procéder à des livraisons rapides, ou quand collaborer avec les intervenants sur les marchés constitue la meilleure option pour prêter assistance aux bénéficiaires. Pour 2025, les besoins opérationnels relatifs aux bons-produits s'élèvent à 288 millions de dollars, soit 2 pour cent du montant total des coûts de transfert. L'utilisation des bons-produits a reculé d'environ 17 pour cent par rapport à 2024, principalement du fait de la diminution des besoins en Afghanistan et en Iraq.

Renforcement des capacités

93. Les transferts effectués au titre du renforcement des capacités englobent des initiatives axées sur la diffusion d'informations, la communication et la sensibilisation menées dans le cadre de diverses interventions thématiques ou sectorielles destinées à combler les lacunes dans les compétences au niveau des ménages, des communautés ou des institutions. Ces transferts peuvent aussi consister à fournir aux bénéficiaires des outils et du matériel, ou à assurer une supervision et un soutien techniques, pour construire des infrastructures au cours d'activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence.
94. Ces dernières années, la part du renforcement des capacités dans les transferts du PAM a régulièrement progressé pour atteindre 496 millions de dollars, soit 7 pour cent du montant total des transferts prévus dans le plan d'exécution provisoire.

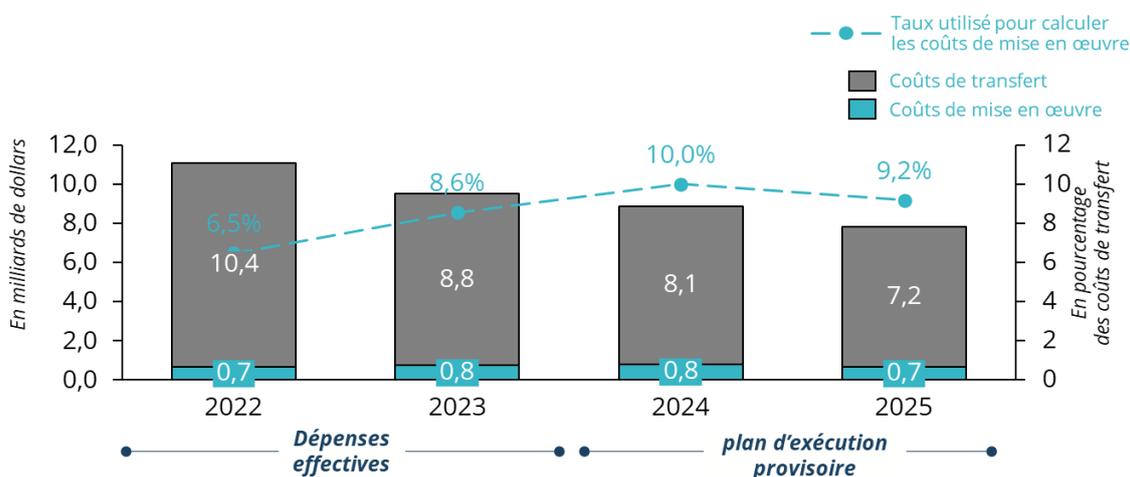
Prestation de services

95. Le PAM continuera d'appuyer la réforme et la cohésion du système des Nations Unies pour le développement en assurant des services délégués tels que ceux fournis par l'intermédiaire du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), du réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, et en proposant des services à la demande tels que l'achat et le transport de produits alimentaires et de carburants.
96. En 2025, d'après les projections, les *services à la demande* devraient représenter la plus grande part des activités de prestation de services, et compter pour 47 pour cent (274 millions de dollars) des ressources consacrées à ces activités dans le plan d'exécution provisoire. Cette évolution s'explique par la demande dont devrait faire l'objet le savoir-faire du PAM. La fourniture de services liés aux produits alimentaires et aux transferts de type monétaire devrait poursuivre sa tendance à la hausse sous l'effet des demandes des gouvernements. À l'inverse, on prévoit une diminution des achats et du transport d'engrais.
97. L'UNHAS, qui est géré par le PAM, est le *service délégué* le plus utilisé parmi ceux que celui-ci fournit aux partenaires de l'action humanitaire et du développement, et représente 44 pour cent (257 millions de dollars) des ressources qui sont affectées à la prestation de services dans le plan d'exécution provisoire. Les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence représentent ensemble 9 pour cent (55 millions de dollars) de ces ressources. Tous ces services seront maintenus en 2025, et le PAM s'attachera à en améliorer la qualité et à continuer de répondre aux besoins de ses partenaires tout en préservant le haut niveau de satisfaction de ces derniers.

Coûts de mise en œuvre

98. Les coûts de mise en œuvre englobent les coûts des activités menées dans les bureaux de terrain, y compris les bureaux auxiliaires et les bureaux de section, la dotation en personnel, la sécurité, les technologies de l'information, le suivi, les examens préalables, les évaluations et d'autres aspects opérationnels susceptibles d'être reliés aux effets directs stratégiques mentionnés dans les différents PSP. La figure 3.3 illustre l'évolution des coûts de mise en œuvre ainsi que les taux auxquels ces coûts ont été calculés³⁶, en pourcentage du montant total des coûts de transfert, depuis 2022. De manière générale, le taux utilisé pour calculer les coûts de mise en œuvre est demeuré stable, même s'il a légèrement augmenté en 2023 et en 2024 en raison des investissements que le PAM a consacrés aux plans d'action pour une plus grande maîtrise des risques. En 2025, les coûts de mise en œuvre devraient diminuer du fait de la baisse prévue des transferts, mais 658 millions de dollars seront alloués pour garantir la conduite d'un niveau satisfaisant d'activités d'évaluation et de suivi conformément aux plans d'action susmentionnés.

Figure 3.3: Part des coûts de mise en œuvre en pourcentage des coûts de transfert (2022-2025)



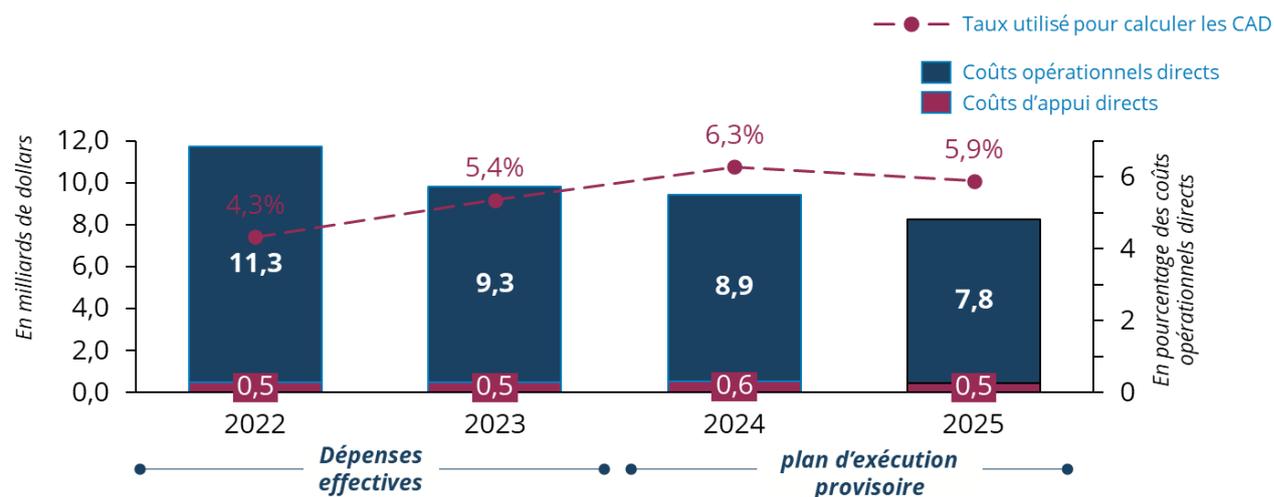
Coûts d'appui directs

99. Les coûts d'appui directs (CAD) sont gérés au niveau du pays et contribuent directement aux multiples activités liées au transfert de l'assistance et à la mise en œuvre des programmes.
100. Bien que la valeur totale des CAD ait tourné autour de 500 millions de dollars ces dernières années (figure 3.4), l'estimation de 558 millions de dollars pour 2024 témoigne de la priorité que le PAM a donnée à ses plans pour une plus grande maîtrise des risques sur fond de diminution des ressources attendues. La diminution prévue des CAD en 2025 tient en partie aux mesures de réduction des coûts prises par le PAM dans le cadre des opérations qu'il mène dans les pays.

³⁶ Un taux spécifique est appliqué à chaque activité des PSP pour calculer les coûts de mise en œuvre. Les taux mentionnés à la figure 3.3 sont calculés à l'échelle mondiale et ne sont pas propres à une activité de PSP en particulier.

101. La part des CAD est calculée pour chaque PSP en pourcentage des coûts opérationnels directs, qui comprennent les coûts de transfert et les coûts de mise en œuvre, et dépend de la taille de l'opération, des modalités utilisées, du contexte opérationnel et de l'environnement économique local. Le taux utilisé pour calculer les CAD varie grandement selon les pays, et peut aller de 1 pour cent pour ceux où sont menées des opérations de grande ampleur à plus de 30 pour cent pour ceux qui sont le théâtre de très petites opérations.

Figure 3.4: Part des coûts d'appui directs en pourcentage des coûts opérationnels directs* (2022-2025)



* Hors coûts d'appui directs et indirects.

Coûts d'appui indirects

102. Les besoins opérationnels comprennent les coûts d'appui indirects (CAI) calculés au moyen du taux de recouvrement de 6,5 pour cent, lequel est appliqué au budget de tous les PSP à l'exception des budgets concernant la prestation de services à la demande. On trouvera au chapitre IV du présent document des informations détaillées sur le budget des CAI et le taux de recouvrement proposés et sur les prévisions de recettes provenant de ce recouvrement.

3.4. Coût par bénéficiaire

103. Le PAM estime les ressources nécessaires à ses opérations – ses besoins opérationnels – dans l'optique de maximiser l'intensité de l'assistance³⁷ apportée aux bénéficiaires. Toutefois, du fait du déficit de financement, il doit établir des priorités pour déterminer le nombre de bénéficiaires auxquels il viendra en aide, la durée de ses interventions ou encore la taille et la suffisance nutritionnelle de l'assistance. Ainsi, les besoins opérationnels estimés pour 2025 visent à venir en aide à environ 123 millions de personnes, mais le plan d'exécution provisoire ne prévoit plus que 98 millions de bénéficiaires, soit 20 pour cent de moins. Au tableau 3.5, il est indiqué qu'en 2025 le coût annuel moyen par bénéficiaire³⁸ est de 104 dollars au regard des besoins opérationnels et de 67 dollars dans le cas du plan

³⁷ L'intensité de l'assistance prend en compte la durée de l'assistance fournie à un même bénéficiaire, la valeur de l'assistance quotidienne, exprimée en grammes, en kilocalories ou en somme d'argent, et le nombre de bénéficiaires effectifs.

³⁸ Outre la valeur de transfert et le coût de transfert, le coût total par bénéficiaire comprend toutes les dépenses associées à la mise en œuvre et à l'appui direct et indirect.

d'exécution provisoire, ce qui représente une réduction de 35 pour cent. Une telle diminution signifie apporter une assistance moindre à un nombre réduit de bénéficiaires.

104. La principale composante du coût annuel par bénéficiaire est le coût de transfert, qui est la somme de la valeur monétaire des produits alimentaires distribués, des espèces remises ou des services assurés et des dépenses afférentes à la fourniture de l'assistance aux bénéficiaires. En 2025, les coûts de transfert devraient représenter 84 pour cent du montant total des besoins opérationnels et 81 pour cent du montant total du plan d'exécution.

Indicateur	Besoins opérationnels	Plan d'exécution provisoire
Valeur en dollars*	16,9 milliards	8,8 milliards
Nombre prévu de bénéficiaires	123,4 millions	98 millions
Coût annuel par bénéficiaire	104 dollars	67 dollars

* Le montant total des besoins opérationnels et le plan d'exécution provisoire indiqués ici comprennent les ressources nécessaires pour financer les activités de renforcement des capacités et de prestation de services, activités qui ne donnent pas lieu à des transferts directs en faveur des bénéficiaires de niveau 1.

105. On trouvera à l'annexe VI des informations supplémentaires sur le coût par bénéficiaire, y compris sur le coût quotidien par bénéficiaire et la durée moyenne de l'assistance.

3.5. Priorités transversales



Égalité femmes-hommes et autonomisation des femmes



Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées



Durabilité environnementale



Intégration de la nutrition

106. L'*égalité femmes-hommes* et l'*autonomisation des femmes* sont des conditions nécessaires pour venir à bout de la faim, sauver des vies et garantir la sécurité alimentaire et une bonne nutrition pour tous. En 2025, le PAM s'attachera à promouvoir les démarches visant à intégrer l'égalité femmes-hommes dans tous les domaines de son action. L'outil utilisé pour rendre compte des résultats obtenus en matière d'égalité femmes-hommes, qui mesure les progrès réalisés dans la mise en œuvre de priorités transversales, sera mis en service dans les bureaux de pays qui élaborent leur nouveau PSP. Cet outil sera une composante essentielle des nouveaux PSP de troisième génération. Il aidera les bureaux de pays à concevoir des programmes qui contribueront à l'égalité femmes-hommes et permettra d'allouer des ressources suffisantes à ces programmes et de suivre les résultats obtenus au cours de la mise en œuvre des PSP grâce aux investissements consentis. Le PAM développera également ses approches de nature à transformer la dynamique des relations femmes-hommes en collaborant avec les communautés et les partenaires afin de faire évoluer les normes sociales qui perpétuent les inégalités. Au moyen d'activités de communication visant à faire évoluer les comportements menés dans le secteur de la nutrition, le PAM peut, par exemple, aider les communautés à comprendre qui mange le moins, qui mange en dernier et qui mange les aliments les moins nutritifs, et pourquoi.

-
107. Par ailleurs, la collecte et l'analyse des données seront encore renforcées, de façon à systématiser l'utilisation des nouveaux indicateurs relatifs à la problématique femmes-hommes figurant dans le Cadre de résultats institutionnels et à élargir les méthodes et les approches, y compris qualitatives, qui sont utilisées pour permettre au PAM de mieux comprendre les liens complexes entre l'insécurité alimentaire et les inégalités entre les sexes et d'en tenir dûment compte. Le PAM continuera de mettre en place le programme de certification en matière d'égalité femmes-hommes dans des bureaux de pays supplémentaires. Ce programme a pour but d'aider les bureaux de pays à suivre une démarche axée sur l'action pour atteindre les principales cibles fixées dans le domaine de l'égalité femmes-hommes, et de renforcer ainsi les processus et les capacités permettant une meilleure prise en compte de cette question. Enfin, des outils et des orientations adaptés consacrés aux violences sexistes seront mis à disposition dans l'ensemble du PAM, et des formations spécifiques seront organisées si nécessaire. Dans le même temps, le PAM donnera concrètement suite aux recommandations issues de l'évaluation consacrée à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles en vue d'optimiser et de systématiser à tous les niveaux en interne les mesures de prévention et de lutte contre ces fléaux.
108. *Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées.* Le PAM est déterminé à renforcer les initiatives qu'il mène en matière de protection des populations touchées et de responsabilité à l'égard de celles-ci en mettant régulièrement en concordance l'analyse des risques concernant la protection et l'analyse des conflits, ainsi que l'évaluation des risques de conflit et l'analyse de la problématique femmes-hommes. La poursuite de la mise en service de l'analyse transversale intégrée du contexte et de l'outil d'évaluation des risques sera le principal moteur de cette mise en correspondance. La bonne application de l'outil contribuera à l'exécution de programmes plus sûrs, plus efficaces et plus inclusifs en donnant au PAM la possibilité d'offrir par ses interventions un environnement protecteur aux personnes et aux groupes appartenant aux communautés touchées auxquelles il vient en aide, et permettra dans le même temps de prendre en compte les risques et les besoins de chacun. Le PAM continuera de mettre en œuvre sa stratégie de mobilisation des communautés au service de la responsabilité à l'égard des populations touchées. Il s'appuiera sur les plans d'action en place pour les pays et prendra les mesures nécessaires pour obtenir que se mobilisent activement des intervenants de divers horizons en vue d'influencer et de renforcer les programmes et la prise de décisions.
109. *Durabilité environnementale.* Dans un contexte de contraction budgétaire, le PAM rencontre des difficultés pour maintenir la solide infrastructure d'appui technique dont il a besoin pour mettre en œuvre son cadre pour la durabilité environnementale et sociale et continuer d'évaluer les risques environnementaux et sociaux dans l'ensemble de ses opérations et programmes. Sous réserve de la disponibilité de fonds en 2025, le PAM continuera d'aider les bureaux de pays et les partenaires à évaluer et à atténuer les possibles répercussions négatives des programmes de pays sur l'environnement naturel et à améliorer la durabilité environnementale dans toutes ses opérations, conformément aux engagements qu'il a pris dans sa politique environnementale et dans son plan stratégique.

-
110. Les activités pertinentes financées au titre du Plan de gestion pour 2025-2027 mettront l'accent sur les points suivants: renforcement continu et équilibré des capacités de conseil technique relatives aux garanties environnementales et sociales dans les régions d'intervention du PAM; formation des membres du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays en matière d'évaluation des risques pour l'environnement; et évaluation ciblée des risques environnementaux et sociaux dans le cadre des opérations potentiellement à haut risque. Les recommandations issues de l'évaluation de la politique environnementale du PAM seront examinées, et la direction prendra des mesures pour y donner suite. Un système de suivi de la durabilité environnementale sera mis en œuvre et relié à l'examen et à l'amélioration du Cadre de résultats institutionnels du PAM.
111. *Intégration de la nutrition.* En 2025, le Service de la nutrition et de la qualité des aliments renforcera l'appui stratégique qu'il apporte aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux de façon à optimiser l'impact des programmes du PAM sur l'alimentation et la malnutrition, conformément à la nouvelle stratégie en matière de nutrition. Un accent particulier sera placé sur l'élargissement de la portée de l'action du PAM au sein des groupes de population les plus exposés au risque de malnutrition, en particulier les filles et les femmes enceintes ou allaitantes, les enfants de moins de 5 ans et les personnes vivant avec le VIH, de façon à optimiser les impacts nutritionnels du portefeuille d'activités. Il s'agira notamment de veiller à la bonne mise en œuvre du plan conjoint de transition sur la malnutrition aiguë élaboré par le Bureau de l'aide humanitaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international, le PAM et l'UNICEF, une initiative commune des organismes ayant leur siège à Rome qui vise à améliorer les solutions locales dans le domaine de l'alimentation et à soutenir les efforts déployés pour renforcer la suffisance nutritionnelle de l'assistance du PAM en mettant sur pied une nouvelle équipe spéciale de haut niveau. Le PAM donnera également la priorité à la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie dans le domaine du VIH, et optimisera la contribution qu'il apporte à travers son engagement en faveur de la protection sociale et de l'intervention d'urgence. Cette approche globale dotera les bureaux de pays et les bureaux régionaux des outils et du savoir-faire nécessaires pour mettre en œuvre des programmes efficaces, et améliorera au bout du compte la nutrition, l'alimentation, la santé et la résilience des populations auxquelles le PAM vient en aide.

Chapitre IV: Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel

4.1 Aperçu

112. Les activités que le PAM mène en matière d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel englobent les activités gérées par les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, qui soutiennent indirectement son plan d'exécution provisoire, lequel est budgétisé et financé au moyen des PSP. Elles facilitent également la mise en œuvre d'activités extrabudgétaires telles que la fourniture des services communs des Nations Unies qui sont délégués au PAM. En écho à la diminution générale des ressources et du fait du recul du volume des opérations sur le terrain, le budget affecté aux activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel pour 2025 régresse de 7 pour cent par rapport à 2024.
113. La principale composante des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel est le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), qui porte sur la plupart des activités essentielles que le PAM entreprend pour soutenir ses opérations et se conformer à ses obligations en matière de gouvernance ainsi qu'à ses responsabilités fiduciaires. Le budget AAP proposé pour 2025, soit 480 millions de dollars, servira à faciliter les opérations mises en œuvre dans les environnements complexes à un moment où le PAM poursuit sa transition vers l'adoption d'un budget plus stable s'inscrivant davantage dans la durée.
114. À la mi-2023, devant les signes annonciateurs d'une diminution des contributions par rapport aux prévisions, le PAM a commencé à prendre des mesures pour réduire les dépenses sur un budget AAP approuvé de 576,3 millions de dollars. Conscient que la prévision de contribution pour 2024 qui était présentée dans le Plan de gestion pour 2024-2026 avait peu de chances de se matérialiser, le PAM a pris de nouvelles mesures afin de diminuer les dépenses AAP en 2024. À la fin du premier semestre de 2024, le Conseil d'administration a approuvé un budget AAP révisé de 528 millions de dollars et invité instamment le PAM à faire des économies supplémentaires allant jusqu'à 40 millions de dollars, conformément au plan d'utilisation des fonds AAP de 483 millions de dollars. Ce montant de 483 millions de dollars représente une réduction de 14,6 pour cent par rapport au plan d'utilisation de 2023.

TABLEAU 4.1: BUDGET GLOBAL (en millions de dollars)

Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel								Opérations menées dans le cadre des programmes	Total
	Budget fondamental				Autres services	Activités directes	Total	PSP**	
	AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres	Total					
2025	480,0	47,4	167,8	695,2	27,3	134,6	857,1	8 146,4	9 003,5
2024*	482,6	104,5	142,5	729,6	34,2	131,8	895,7	9 314,3	10 210,0
Variation	(2,6)	(57,1)	25,2	(34,5)	(6,9)	2,8	(38,5)	(1 167,9)	(1 206,5)
Évolution en pourcentage	(1)	(55)	18	(5)	(20)	2	(4)	(13)	(12)

* Le budget AAP pour 2024 est établi à partir du plan d'utilisation des fonds AAP présenté dans la [Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026](#).

** Le budget des PSP est établi à partir du plan d'exécution provisoire à l'exclusion des activités directes et des CAI.

115. Les activités comprises dans le budget relatif aux activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel sont classées dans l'une des trois catégories suivantes: "activités fondamentales", "autres services" ou "activités directes".
116. Les "activités fondamentales" sont indispensables à la mise en œuvre efficiente et efficace du plan d'exécution annuel du PAM et au respect des obligations institutionnelles. Elles englobent les opérations récurrentes quotidiennes essentielles au bon fonctionnement du PAM, des investissements ponctuels pour gérer les risques institutionnels systémiques et améliorer l'efficacité au moyen de nouvelles technologies, procédures et méthodes, ainsi que des activités complémentaires financées par des ressources externes. La diminution de 5 pour cent du budget fondamental pour 2025 tient principalement à la forte réduction des investissements ponctuels réalisés au titre des initiatives internes d'importance primordiale.
117. La catégorie des "autres services" comprend les activités accessoires, auxiliaires ou discrétionnaires qui complètent les activités fondamentales ou permettent d'offrir des services administratifs et de gestion à des entités extérieures. L'activité la plus importante de cette catégorie est l'administration par le PAM de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques.
118. Les "activités directes" sont les activités qui sont programmées ou gérées par le Siège, mais qui peuvent être liées directement à des activités opérationnelles ou à d'autres activités d'appui par l'intermédiaire d'un facteur de coût tel que le nombre d'employés ou le volume de produits. Elles comprennent, par exemple, la fourniture d'infrastructures informatiques, l'achat de produits alimentaires et la gestion des services de données sur les bénéficiaires.

4.2 Budget fondamental

Composantes du budget fondamental et sources de financement

119. Le budget fondamental comprend trois composantes, associées chacune à une source de financement spécifique:

- *Budget AAP, financé au moyen des recettes provenant du recouvrement des CAI:* le budget AAP couvre principalement les dépenses récurrentes du Siège mondial et les dépenses de base des bureaux de pays. On trouvera au chapitre 1.3 une présentation détaillée du budget AAP proposé pour 2025.
- *Initiatives internes d'importance primordiale, financées au moyen de réserves telles que le Compte de péréquation des dépenses AAP ou d'autres fonds internes comme la part non affectée du Fonds général:* les initiatives internes d'importance primordiale visent essentiellement à opérer des changements organisationnels ou des transformations en profondeur, sont conformes aux priorités définies par le Groupe de direction et sont ponctuelles (voir l'annexe III).
- *Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux, financés au moyen de contributions et du recouvrement des coûts:* les fonds d'affectation spéciale ne sont pas compris dans les programmes opérationnels habituels du PAM, mais sont en accord avec les politiques, les buts et les activités de celui-ci. Les comptes spéciaux sont créés pour gérer des contributions spéciales, des services mixtes et des activités d'appui, sans but lucratif. Les autres sources de financement incluses dans la catégorie "fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres" qui figure au tableau 4.1 comprennent le Fonds général et les contributions en nature préaffectées au financement des coûts indirects. Une analyse détaillée des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux est présentée à l'annexe IV.

Priorités de gestion institutionnelles

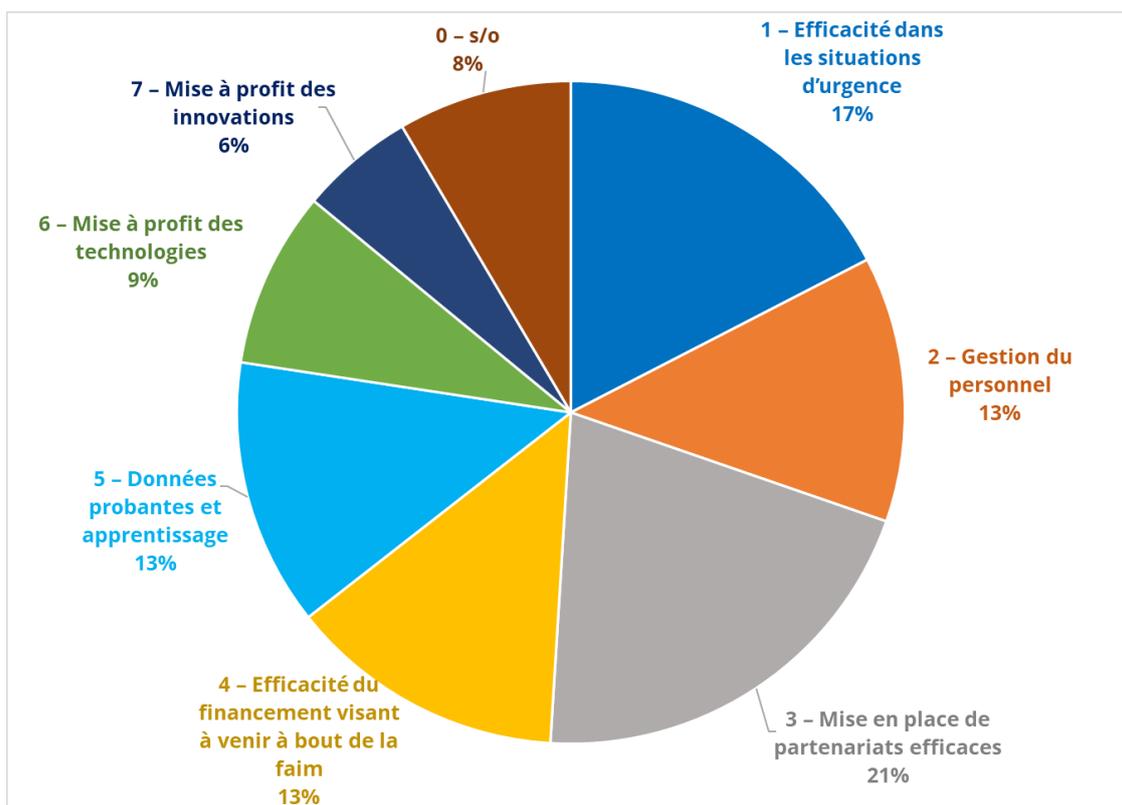
120. La planification budgétaire du PAM est établie à la lumière du Plan stratégique pour 2022-2025. Le budget fondamental pour 2025 reprend et intègre dans sa structure les priorités institutionnelles définies par la Directrice exécutive et le Groupe de direction, et repose sur la vision stratégique formulée par la Directrice exécutive ainsi que sur les mesures prises en 2023 et en 2024 pour concrétiser cette vision. Ces priorités sont au nombre de quatre pour 2025:
- *Préserver les atouts propres au PAM en matière d'intervention d'urgence tout en axant davantage les programmes sur la résilience et l'adaptation aux changements climatiques:* le savoir-faire et les capacités du PAM dans les domaines de la logistique et de l'assistance alimentaire d'urgence doivent être maintenus afin de faire face au niveau sans précédent des besoins mondiaux. Dans le même temps, le PAM s'attachera à préciser son offre de programmes. Il s'assurera qu'il dispose de capacités de mise en œuvre suffisantes, définira et défendra des propositions de valeur concurrentielles et maintiendra des mécanismes de financement qui encouragent la diversification des sources de fonds en accord avec son portefeuille d'activités de base.
 - *Respecter le devoir de protection, qui vise à faire preuve d'excellence en matière de gestion du personnel et à préserver un lieu de travail respectueux et inclusif:* à cet effet, le PAM devra maintenir son approche consistant à rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée, de façon à conserver sa capacité d'adaptation et à demeurer efficace dans les environnements à haut risque tout en appliquant les normes en vigueur en matière de sûreté et de sécurité et en favorisant la mise en place d'un personnel efficace capable de s'adapter. Le PAM définit son engagement relatif au devoir de protection comme étant une obligation irrévocable d'atténuer les risques susceptibles de nuire à ses employés et à leur famille.

- *Diversifier et étoffer la base de ressources du PAM, y compris au moyen de partenariats conclus avec le secteur privé, des organisations multilatérales ainsi que des gouvernements hôtes et donateurs, et à l'aide de mécanismes de financement innovant:* Le PAM renforcera sa collaboration avec ses partenaires, non seulement parce qu'ils sont une source potentielle de financement mais aussi parce qu'ils sont une source précieuse de connaissances et de savoir-faire. L'accès à des lignes de financement thématique portant, par exemple, sur les questions relatives au climat, à la problématique femmes-hommes et à la migration devrait demeurer un important point de départ possible dans la perspective d'une diversification des flux de financement réguliers du PAM.
- *Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme pour réaliser des gains d'efficacité et d'efficacité et diriger davantage de ressources vers les opérations menées en première ligne:* l'obligation pour le PAM de rendre compte de ses interventions aux parties prenantes concernées demeurera un aspect central de son action. Une large place devrait être accordée à l'obligation de rendre compte grâce à la nouvelle structure organisationnelle, qui élimine les doubles emplois, fait concorder les attributions avec les responsabilités, met l'accent sur les possibilités de collaboration intersectorielle et garantit les contrôles croisés. Le PAM continuera de favoriser une culture de l'innovation créative, et tirera ainsi parti du pouvoir de la science et des données et de l'adoption de nouvelles technologies susceptibles de moderniser les processus, de rendre possibles les opérations humanitaires, de fournir des assurances aux donateurs quant à l'action menée et de rendre compte de cette action aux personnes auxquelles il vient en aide.

Résultats de gestion

121. Les activités fondamentales et les allocations budgétaires sont catégorisées en fonction des sept résultats de gestion institutionnels du PAM, qui sont décrits le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025. Ces résultats servent de base à l'établissement des budgets et facilitent la mise en concordance entre le plan de gestion et le rapport annuel sur les résultats.

Figure 4.1: Budget fondamental par résultat de gestion



122. Dans la suite logique des exercices précédents couverts par le Plan stratégique pour 2022-2025, la plus grande part du budget fondamental est allouée au résultat de gestion 3 ("Mise en place de partenariats efficaces"), en raison essentiellement des activités de représentation et de collaboration menées par les bureaux de pays. Vient ensuite le résultat de gestion 1 ("Efficacité dans les situations d'urgence"), qui conserve une place majeure dans le budget fondamental du fait du volume important des interventions face aux crises. On trouvera à l'annexe I du présent document une description détaillée des différents résultats de gestion et des indicateurs de performance clés qui leur sont associés.

Gains d'efficacité prévus dans le budget fondamental

123. Le PAM encourage l'efficacité dans le cadre d'initiatives internes et interorganisations. En 2025, des initiatives seront ainsi poursuivies ou entreprises dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence, du financement, de la chaîne d'approvisionnement, des technologies et de la dématérialisation, des partenariats, de l'innovation et des ressources humaines. L'examen de la structure organisationnelle, entamé en 2023, a permis de définir des stratégies clés pour rationaliser les activités, renforcer la collaboration et restructurer les unités du Siège en fonction des priorités stratégiques, afin de faire face de manière ciblée et efficace aux besoins humanitaires croissants malgré la baisse des financements. Après la restructuration menée au Siège en 2024, l'année 2025 verra l'application de décisions issues de l'examen de la structure des bureaux régionaux. Outre la nécessité de réduire les coûts indirects, la restructuration devrait aboutir à la mise en place au Siège et dans les bureaux régionaux de processus et d'activités présentant un meilleur rapport coût-efficacité. Les principales initiatives susceptibles de générer des gains d'efficacité sont les suivantes:

- La solution mondiale de paiement vise à regrouper en un même lieu les services du PAM chargés des dettes afin d'alléger le volume de travail des bureaux de pays lié aux tâches de routine. Le développement de ce service mondial, créé en 2023, se poursuivra pour couvrir un plus grand nombre de bureaux régionaux et de bureaux de pays en 2025, la couverture de l'ensemble des bureaux étant prévue d'ici à la fin de 2026.
 - Le Mécanisme de gestion globale des vivres permet au PAM de réduire les délais de livraison, d'intervenir plus rapidement en cas d'urgence, d'optimiser les coûts et de soutenir les achats locaux et régionaux de denrées, y compris auprès des petits exploitants agricoles. Grâce à la gestion rigoureuse des opérations et des risques et à l'adaptation aux évolutions des marchés des produits, des couloirs d'approvisionnement et des besoins des programmes depuis sa création en 2008, ce mécanisme continuera de générer d'importants gains d'efficacité par la suppression de certaines dépenses liées à l'achat des denrées et à leur livraison dans des lieux stratégiques.
 - La plateforme de gestion du capital humain, qui vise à dématérialiser les opérations de gestion des ressources humaines, permettra un important gain de temps, et débouchera sur la mise en place de procédures simplifiées et efficaces de gestion des documents administratifs des employés du PAM de par le monde.
 - Le projet d'"approvisionnement intelligent" permettra d'atteindre l'objectif consistant à réduire le plus possible les tâches manuelles en automatisant le déroulement des opérations, et d'accéder à des données en temps réel en optimisant les processus d'achat de bout en bout. Cela donnera lieu à une réduction des délais d'approvisionnement, à une fiabilité accrue et à un plus grand respect des politiques, à une meilleure gestion des risques liés aux fournisseurs et à des économies de coût pour le PAM.
 - En 2023 et 2024, le PAM a inscrit à l'ordre des priorités la dématérialisation d'opérations et de solutions clés le long du continuum allant de la planification à l'établissement des rapports en passant par l'élaboration du budget, au Siège et dans les bureaux de pays. Ces améliorations numériques devraient procurer d'importants gains d'efficacité en raison de l'accélération des délais de traitement des transactions, de l'allègement des analyses difficiles à réaliser et du renforcement de la traçabilité des données le long de la chaîne reliant les ressources aux résultats, et faciliter ainsi la prise de décisions éclairées de façon générale.
124. Le PAM dispose d'atouts qui lui sont propres dans le domaine de l'innovation grâce à son Accélérateur d'innovations. Cette unité, dont les travaux ont été primés, collabore avec la Division de l'innovation (Département des partenariats et de l'innovation) pour créer un service mondial chargé de l'innovation dont le rôle consistera essentiellement à rechercher, à soutenir et à transposer à plus grande échelle des innovations à fort impact visant à lutter contre la faim et à contribuer à la réalisation des autres ODD pour le compte de partenaires. Ce service encouragera la collaboration entre les bureaux du PAM en matière d'innovation et de changement, notamment par l'intermédiaire de plateformes spécialisées, et s'emploiera à promouvoir des innovations majeures telles que l'intelligence artificielle (IA) et les initiatives de financement innovant. Il aidera aussi des hauts responsables du PAM et d'autres entités des Nations Unies à planifier les activités et à convertir les stratégies en actions.

4.3 Budget administratif et d'appui aux programmes

125. Le budget AAP proposé pour 2025, soit 480 millions de dollars, correspond aux attentes de rationalisation, de stabilisation et de redimensionnement des fonds AAP formulées par la Directrice exécutive compte tenu de la baisse des financements, et permet parallèlement de maintenir un haut niveau de contrôle et de venir en appui d'un plan d'exécution de 8,8 milliards de dollars.
126. Le financement du budget AAP découle de l'application du taux de recouvrement des CAI aux contributions versées au PAM, taux qui est approuvé tous les ans par le Conseil. La direction propose que ce taux soit maintenu à 6,5 pour cent en 2025, sauf dans certaines conditions préalablement approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué.
127. Sur la base des taux proposés, le produit prévu du recouvrement des CAI s'élève à 463 millions de dollars. Il est proposé d'utiliser le Compte de péréquation des dépenses AAP pour combler la différence entre ces recettes et le budget AAP prévu pour 2025.

Redimensionnement du budget administratif et d'appui aux programmes à partir de 2023

128. Avant la pandémie de COVID-19, les contributions versées au PAM et le niveau des opérations affichaient une tendance régulière à la hausse. La croissance s'est accélérée pendant la pandémie, et a atteint un pic tant du point de vue des contributions qu'au niveau opérationnel en 2022. À la mi-2023, devant les signes annonciateurs d'un recul des contributions, le PAM a commencé à redimensionner le budget AAP et à réviser à la baisse le niveau des recettes et des opérations. Les attributions de crédits AAP ont été réduites, des réallocations ont été réalisées en faveur d'activités plus étroitement liées au soutien apporté aux pays, et le recrutement de personnel a été suspendu. Les fonds AAP utilisés se sont élevés au final à 557 millions de dollars en 2023, ce qui a permis de venir en appui d'opérations chiffrées à 9,8 milliards de dollars.
129. Le budget AAP qui avait été approuvé initialement pour 2024 se montait à 568 millions de dollars, mais a été ramené par la suite à 528 millions de dollars, soit un niveau légèrement supérieur au produit prévu du recouvrement des CAI pour 2024. Lorsqu'il a proposé ce budget AAP, le PAM a élaboré un plan d'utilisation des fonds AAP ambitieux de 483 millions de dollars. La direction s'attend à ce que les dépenses effectives en 2024 soient comprises entre le budget AAP approuvé de 528 millions de dollars et le plan d'utilisation des fonds AAP de 483 millions de dollars.
130. Le budget AAP proposé de 480 millions de dollars pour 2025 s'inscrit dans la tendance à la baisse des fonds AAP et illustre le défi consistant à réduire les dépenses à une période d'inflation des prix et compte tenu des longs délais de livraison nécessaires pour respecter les obligations contractuelles et des grandes attentes à satisfaire au regard des normes en vigueur dans les domaines du contrôle, du devoir de protection et de la gouvernance.
131. En 2025, toute dépense AAP supérieure aux recettes provenant du recouvrement des CAI sera financée au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP, qui conserve un solde confortable comme cela est indiqué plus loin dans le présent chapitre. Le déficit prévu pour 2025 devrait permettre au PAM d'abaisser le niveau des dépenses AAP tout en conservant le même niveau d'appétence pour le risque.

132. Les activités prévues au budget AAP ont été classées par ordre de priorité de façon à financer les dépenses jugées les plus importantes et à tirer parti des investissements consentis précédemment en vue d'obtenir des gains d'efficacité. Avec comme objectif de dégager des économies, les initiatives menées au cours du second semestre de 2024 et en 2025 continueront d'être axées sur des processus innovants tels que la dématérialisation, la recherche de synergies ainsi que la rationalisation des processus et le regroupement des activités au sein des différents services. Des économies de dépense pourront aussi être réalisées à partir de l'examen en cours de la structure des bureaux régionaux et des obligations qu'ils doivent respecter pour rendre compte de leur action.
133. Du fait de la stabilisation des prévisions de recettes à 8 milliards de dollars, il faudra réduire encore le budget AAP en 2026 afin de le faire concorder avec le niveau du produit prévu du recouvrement des CAI. Bien qu'il n'y en ait pas de liste exhaustive, on peut citer les mesures suivantes susceptibles de déboucher sur des économies au titre du budget AAP: suppression des doubles emplois entre le Siège et les bureaux régionaux; élimination des retards dans les enquêtes; adaptation des activités de contrôle à la diminution du volume des opérations; achèvement de la mise en service du système de gestion du capital humain; gestion du changement organisationnel et de la réforme; et adaptation des processus et de l'appui fourni pour tenir compte de la réduction du volume d'activités.
134. En outre, un modèle pérenne de financement des services mondiaux tels que la solution mondiale de paiement doit être trouvé. Ces services sont souvent financés sur le budget AAP, mais des économies sont réalisées au moyen de l'abaissement des coûts pour les PSP. Un modèle de financement permettant de prendre en compte et d'enregistrer facilement les économies dégagées au niveau mondial peut inciter à poursuivre l'élaboration de services mondiaux et leur transposition à plus grande échelle.

Budget administratif et d'appui aux programmes par ligne de crédit et par volet

135. Le tableau 4.2 offre un aperçu du budget AAP proposé par ligne de crédit et par volet. Le Conseil est invité à approuver le budget AAP au niveau des lignes de crédit.

TABLEAU 4.2: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR LIGNE DE CRÉDIT ET PAR VOLET				
	Budget AAP de 2025 (en millions de dollars)	Plan d'utilisation de 2024 (en millions de dollars)	Différence en valeur (en millions de dollars)	Évolution en pourcentage
Stratégie et orientations	109,5	100,6	8,9	9
A – Stratégie et orientations	109,5	100,6	8,9	9
Services à l'appui des opérations	239,2	246,3	(7,1)	(3)
B – Services mixtes	166,7	163,3	3,4	2
C – Politiques, directives et assurance qualité	72,5	83,0	(10,5)	(13)
Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	131,3	135,8	(4,4)	(3)
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	887,2	92,3	(5,1)	(6)
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	44,1	43,4	0,7	2
Total	480,0	482,6	(2,7)	(1)

136. La moitié du budget AAP de 2025 est attribuée à la ligne de crédit relative aux services, signe de la place prépondérante accordée à une composante de ce budget visant à donner aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux divisions du Siège les moyens de s'acquitter du mandat du PAM. Le volet "Stratégie et orientations" représente 23 pour cent du budget AAP de 2025, ce qui témoigne du positionnement stratégique et des efforts déployés par la direction dans ce domaine à mesure que les changements organisationnels se stabilisent et que le PAM clôt les activités menées au titre du Plan stratégique actuel et élabore le suivant. La ligne de crédit "Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds" compte pour 27 pour cent du budget AAP.
137. Outre les efforts supplémentaires consacrés à la prise de décisions stratégiques, le développement du volet "Stratégie et orientations" s'explique par l'adoption d'une stratégie d'appui plus efficiente comprenant des solutions innovantes telles que la solution mondiale de paiement. La diminution de 13 pour cent du budget relatif au volet "Politiques, directives et assurance qualité" de la ligne de crédit "Services à l'appui des opérations" est le résultat des gains d'efficacité liés au réalignement organisationnel de 2024 ainsi que de la rationalisation de l'appui sur le terrain, améliorations qui se sont accompagnées du maintien d'un haut niveau d'assurance qualité. La réduction de 6 pour cent au titre du volet "Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies" s'explique principalement par la réorientation des efforts déployés dans certains bureaux régionaux qui passent de stratégies régionales de mobilisation des ressources à des stratégies plus larges, par la diminution du nombre de détachements à mesure que le PAM réduit le budget, et par le transfert d'activités de gestion des dons vers le volet "Services mixtes". La restructuration du Siège a offert aux divisions la possibilité de reformuler leurs activités et de réfléchir à la nature de celles-ci et à la place qui leur est accordée dans la "ligne de visée" du budget AAP (voir l'annexe II), ce qui a entraîné d'autres évolutions moins importantes au sein des différents volets.

Budget administratif et d'appui aux programmes par département

138. Le tableau 4.3 présente une comparaison entre le budget AAP de 480,0 millions de dollars proposé pour 2025 par unité administrative, et le plan d'utilisation des fonds AAP de 2024³⁹.
139. Le budget AAP de 2025 tient pleinement compte de la réorganisation du Siège qui est entrée en vigueur le 15 février 2024. En 2024, les départements et les divisions remanient leurs équipes et redéfinissent leurs activités afin d'adopter la nouvelle structure organisationnelle et de prendre en considération la réduction du budget AAP.

³⁹ Le plan d'utilisation des fonds AAP de 2024 par unité administrative a été établi à partir d'une cartographie du plan d'utilisation au niveau des divisions et des activités, qui a été élaborée avant que les décisions de restructuration du Siège soient annoncées et entrent en vigueur. Étant donné que certaines divisions ont été réparties entre plusieurs départements, les comparaisons réalisées par département feront apparaître des incohérences mineures entre 2024 et 2025.

TABLEAU 4.3: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR DÉPARTEMENT

Département	Budget AAP de 2025 (en millions de dollars)	Plan d'utilisation de 2024 (en millions de dollars)	Différence en valeur (en millions de dollars)	Évolution en pourcentage
Bureaux de pays	60,3	60,2	0,1	0
Bureaux régionaux	95,2	97,8	(2,6)	(3)
Directrice exécutive et Chef de cabinet	86,0	82,4	3,6	4
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	19,9	17,9	2,0	11
Partenariats et innovation	40,6	41,4	(0,8)	(2)
Opérations liées aux programmes	63,8	71,3	(7,6)	(11)
Environnement de travail et gestion	77,1	75,9	1,3	2
Crédits sous gestion centrale	37,0	35,7	1,3	4
Total	480,0	482,6	(2,6)	(1)

Bureaux de pays

140. Le budget AAP des bureaux de pays couvre des dépenses qui ne sont pas directement liées aux interventions et qui ne varient donc pas en fonction de la taille des opérations menées dans les pays. Compte tenu du caractère fixe de ces dépenses, les crédits AAP des bureaux de pays ont été maintenus au même niveau qu'en 2024. Le budget comprend: 47,5 millions de dollars destinés aux fonctions essentielles pour couvrir les dépenses liées aux postes du directeur de pays, d'un assistant de secrétariat recruté sur le plan national et d'un chauffeur, ainsi que les frais de fonctionnement courants des bureaux; 10 millions de dollars pour financer les dépenses relatives à la gestion des risques, en particulier pour combler les éventuelles lacunes constatées dans les bureaux de pays, qui compromettent la mise en œuvre des normes et des politiques relatives à l'obligation de rendre compte et aux assurances à donner quant à l'action menée; et un fonds pour imprévus de 2,7 millions de dollars à allouer aux pays tout au long de l'année en fonction des besoins pour faire face aux augmentations non anticipées des coûts d'appui supportés au niveau local.

Bureaux régionaux

141. Le budget AAP des bureaux régionaux pour 2025 représente une réduction de 3 pour cent par rapport au plan d'utilisation de 2024, et fait suite à une réduction de 15 pour cent de ce budget en 2024. À titre de comparaison, les budgets des départements du Siège ont diminué de 1 pour cent pour 2025 et de 19 pour cent pour 2024. La diminution plus forte enregistrée pour les bureaux régionaux dans le budget de 2025 tend à montrer que le redimensionnement à la baisse du budget AAP en 2024 y a été moins rapide que celui opéré dans les départements du Siège. Les coupes réalisées dans les budgets des bureaux régionaux touchent tous les services, les réductions les plus grandes concernant l'appui aux programmes, car cette composante était de loin le domaine fonctionnel le plus important dans les bureaux régionaux, que ce soit avant ou après les coupes budgétaires.

142. Les budgets des bureaux régionaux sont établis à partir des attributions et des responsabilités actuelles de ces bureaux. Étant donné que l'examen de la structure organisationnelle des bureaux régionaux est en cours, des décisions susceptibles de faire évoluer les attributions et responsabilités doivent encore être prises, et les éventuels changements structurels qui en résulteront ne sont pas pris en compte dans le budget de ces bureaux.

Siège

143. Du fait de la forte réduction de 19 pour cent du budget AAP en 2024, les fonds AAP affectés aux départements du Siège pour 2025 n'enregistrent qu'une réduction modique de 1 pour cent, ce qui permettra d'abaisser progressivement le niveau des activités d'appui et de maintenir dans le même temps le niveau des activités de contrôle et de gouvernance tout en couvrant les dépenses essentielles liées aux infrastructures et à l'administration.

Bureaux de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet

144. Le budget des bureaux de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet couvre les activités de ces bureaux, ainsi que celles des bureaux indépendants, du Bureau des services juridiques, de la Division du Directeur financier, du Bureau mondial de la confidentialité et du Bureau de la communication et des médias.
145. Dans ce budget, une attention particulière est accordée à la fourniture d'un financement suffisant aux bureaux indépendants. Par rapport au budget AAP initial de 2024 et au plan d'utilisation de 2024, les budgets du Bureau de l'Inspecteur général (inspections et enquêtes, et audit interne), du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation et du Bureau de la déontologie n'ont pas diminué. Comme cela est indiqué dans le plan de travail détaillé figurant à l'annexe VII, le budget du Bureau de l'évaluation permettra de mettre en œuvre l'ensemble du plan de travail relatif aux évaluations centralisées.
146. L'augmentation globale du budget des bureaux de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet est due à une allocation en faveur de la Division du Directeur financier destinée à transposer à plus grande échelle la solution mondiale de paiement. Au cours de sa phase de conception et de mise en route, la solution était financée en partie au moyen d'une initiative interne d'importance primordiale. Son déploiement permettra au PAM de dégager des économies dans l'ensemble de ses bureaux, principalement en réduisant les dépenses liées au traitement des paiements dans les bureaux de pays.
147. Grâce aux investissements consentis dans les initiatives internes d'importance primordiale, les bureaux de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet bénéficieront de solutions numériques permettant d'améliorer la gestion de la performance ainsi que les processus et les outils axés sur les liens entre les ressources et les résultats dont se sert la Division du Directeur financier. L'utilisation de technologies stratégiques telles que l'IA au sein du Bureau de l'Inspecteur général renforcera l'efficacité et l'efficacité des activités qui visent à donner des assurances quant à l'action menée.

Département de l'environnement de travail et de la gestion

148. Le Département de l'environnement de travail et de la gestion défend les valeurs du PAM et réunit les divisions, et permet ainsi de fournir des services centrés sur les personnes et de regrouper des fonctions conçues pour soutenir et protéger les employés et renforcer leur pouvoir d'action. Il supervise la Division des ressources humaines, la Division des services de gestion, la Division de la sécurité, la Division des technologies et le Service chargé du bien-être.

149. Au vu des services et des infrastructures essentiels couverts par ce département, les possibilités d'économie sont limitées, et la Division des technologies supporte la majeure partie des coupes opérées dans le budget AAP. Depuis la mise en place d'une nouvelle stratégie en matière d'information et de technologies, la Division des technologies entreprend sa propre réorganisation et bénéficiera au cours de cette transformation de financements complémentaires par l'intermédiaire d'une initiative interne d'importance primordiale ainsi que de ressources extrabudgétaires.
150. Le Département de l'environnement de travail et de la gestion continuera de considérer les possibilités d'amélioration des services et de transformation numérique comme essentielles pour accroître la qualité et la fourniture des services et générer des gains d'efficacité en son sein et dans l'ensemble du PAM. La mise en place de la plateforme de gestion du capital humain, Workday, devrait apporter d'importants gains d'efficacité en réduisant de 40 pour cent les temps de traitement relatifs à la gestion du personnel et en facilitant la collecte de données de meilleure qualité sur les employés afin d'éclairer une prise de décisions efficace en matière de gestion du personnel.
151. À la fin de 2024, une nouvelle annexe pouvant accueillir 350 postes de travail ouvrira sur le complexe du Siège à Rome. Cette annexe, qui est en rénovation depuis plusieurs années, permettra de fermer des locaux loués à proximité mais à l'extérieur du complexe. Au sein du bâtiment principal et de la nouvelle annexe, ce sont 1 700 postes de travail qui seront mis à la disposition des employés travaillant à Rome.

Département des opérations liées aux programmes

152. Le Département des opérations liées aux programmes montre la voie à suivre dans le cadre des initiatives internes pour appliquer le Plan stratégique pour 2022-2025, en garantissant la qualité de l'offre de programmes du PAM dans divers environnements et en rendant possible une gestion et une mise en œuvre efficaces de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit de mettre en place les politiques, stratégies, partenariats, outils et capacités dont le PAM a besoin pour s'acquitter de son mandat, qui consiste à sauver des vies et à changer la vie en fournissant directement une assistance là où elle est nécessaire et en favorisant la mise en œuvre de solutions nationales au problème de la faim.
153. Le budget AAP du Département pour 2025 fait apparaître une réduction de 11 pour cent par rapport au plan d'utilisation de 2024 et s'appuie sur les résultats de la restructuration organisationnelle de 2024, qui a regroupé plusieurs fonctions et services précédemment distincts pour renforcer la coordination, réduire les doubles emplois, maximiser les gains d'efficacité et rationaliser l'appui apporté sur le terrain. La Division de l'analyse, de la planification et de la performance est chargée à présent de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de la recherche et de la gestion des connaissances, du suivi des programmes et de l'établissement des rapports ainsi que de la gestion des budgets des programmes. Cette réorganisation, qui sera renforcée et stabilisée en 2025, permet de faire en sorte que les opérations du PAM s'appuient avec constance sur des données factuelles et génèrent des données tout au long du cycle des programmes, de façon à maximiser l'efficacité, l'efficacité et la transparence. Des domaines thématiques tels que le climat et la résilience, ainsi que les programmes de repas scolaires et la protection sociale ont été regroupés au sein de la Division des politiques et des orientations concernant les programmes afin de réduire les chevauchements et de favoriser l'intégration des programmes. Dans l'objectif de réunir toutes les fonctions essentielles pour garantir une chaîne d'approvisionnement et une exécution de qualité irréprochable, la plupart des composantes de l'ancienne Division des transferts de type monétaire et de l'Unité des

partenariats avec les ONG ont fusionné avec la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution.

154. Les investissements qui sont consentis actuellement au titre des initiatives internes d'importance primordiales relatives à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels, au suivi, à la gestion des identités et à la traçabilité et à l'optimisation des processus institutionnels viennent à l'appui des efforts que le Département des opérations liées aux programmes déploie pour augmenter l'efficacité en favorisant l'automatisation de processus clés, en renforçant les procédures standard et en simplifiant les orientations destinées aux bureaux de pays. Étant donné que les activités innovantes et à fort impact du Département des opérations liées aux programmes suscitent la curiosité d'intervenants extérieurs et que ce département est le plus grand fournisseur de services délégués et à la demande, c'est aussi le département qui a le plus haut niveau de financement extrabudgétaire pour compléter les activités fondamentales.

Département des partenariats et de l'innovation

155. Le budget AAP du Département des partenariats et de l'innovation pour 2025 concorde pleinement avec les priorités de la Directrice exécutive appelant à mobiliser des ressources supplémentaires, à élargir la base de financement et à renforcer les partenariats, y compris avec le secteur privé. Ce budget AAP témoigne d'une approche prudente en matière de planification et prévoit le financement minimal nécessaire pour préserver les recettes du PAM provenant des contributions en maintenant la fonction de mobilisation de ressources et en renforçant la collaboration et les relations avec les donateurs et les partenaires fournisseurs de ressources.
156. Des axes de travail transversaux stratégiques devraient appuyer les processus d'adaptation organisationnelle conformément aux initiatives de restructuration internes mises en œuvre vers la fin de 2024. Cela renforcera la gestion des contributions, des propositions aux dons en passant par les accords de contribution, et améliorera le respect de ces accords.
157. En 2025, l'accent sera placé sur la recherche de gains d'efficacité et d'efficacité sur le plan du fonctionnement en donnant aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux les moyens de mener des initiatives de mobilisation de ressources et de trouver de nouveaux partenariats ainsi que de nouvelles possibilités de financement, en particulier dans les domaines du financement innovant et du financement de l'action climatique.
158. La priorité donnée à l'innovation et aux partenariats est essentielle pour que le PAM réalise ses objectifs, pour préserver la confiance que lui accordent ses précieux partenaires et pour maintenir la collaboration instaurée avec ces derniers, et devrait conduire à une confiance accrue et à un plus grand soutien financier. Le budget AAP de la Division de l'innovation est peu élevé, mais il se conjugue au financement complémentaire destiné à l'Accélérateur d'innovations pour appuyer le service mondial chargé de l'innovation dont le rôle consiste essentiellement à rechercher, à soutenir et à transposer à plus grande échelle des innovations à fort impact qui visent à lutter contre la faim et à contribuer à la réalisation d'autres ODD pour le compte de partenaires.

Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale

159. Le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale supervise trois sous-directeurs exécutifs, placés à la tête de départements; il est également chargé de superviser les bureaux régionaux, la Division de la gestion des risques, le Secrétariat du Conseil d'administration, et son propre bureau. Les responsabilités incombant au Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale couvrent la coordination des opérations d'urgence, la coordination des bureaux régionaux, ainsi que l'analyse stratégique et la diplomatie humanitaire. Les fonctions de coordination sont ainsi gérées à un niveau de direction au sein du bureau, ce qui permet de relier différents services et équipes et d'assurer la coordination dans l'ensemble du PAM de façon à rationaliser les interventions d'urgence et à améliorer la collaboration entre les entités des Nations Unies. La fonction d'analyse stratégique et de diplomatie humanitaire comprend des activités d'appui en matière d'analyse globale des opérations et oriente la participation du PAM aux actions de diplomatie humanitaire en influant sur les parties prenantes aussi bien internes qu'externes concernant des questions qui ont une incidence sur l'organisation.
160. En 2025, le Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale restera déterminé à mettre en œuvre les transformations profondes opérées par le PAM, le but étant d'améliorer l'efficacité et de maintenir l'accent placé sur l'obligation de rendre compte, l'élimination des doubles emplois et la promotion de la transparence. Le Bureau facilitera la mise en place en douceur de changements structurels dans l'ensemble du PAM, en se concentrant sur la poursuite optimale des programmes d'assistance. De nouvelles possibilités d'améliorer l'efficacité opérationnelle seront trouvées avec comme objectif général d'optimiser l'utilisation des ressources par une coordination renforcée et une collaboration plus étroite entre les départements et les divisions.

Crédits sous gestion centrale

161. Les crédits sous gestion centrale permettent de financer les dépenses statutaires, en particulier les engagements de financement que le PAM a pris concernant les activités financées conjointement par les organismes des Nations Unies ainsi que d'autres activités dont la gestion est centralisée. Les crédits sous gestion centrale qu'il est proposé de budgétiser pour 2025 sont supérieurs de 4 pour cent à ceux du plan d'utilisation de 2024.
162. L'augmentation la plus forte de ces crédits concerne la part du PAM dans le budget des activités financées conjointement – avec le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, la Commission de la fonction publique internationale, le Corps commun d'inspection et le Conseil des chefs de secrétariat. Les augmentations du budget du PAM sont dues aux augmentations des budgets des activités financées conjointement et au fait que le PAM finance une proportion croissante des coûts totaux en raison du volume de ses dépenses et du niveau de ses effectifs qui sont l'un comme l'autre supérieurs à ceux des autres entités des Nations Unies. La plus importante de ces augmentations, soit 1 million de dollars au titre du Département de la sûreté et de la sécurité, est due à la complexité accrue, au nombre croissant et à la gravité de plus en plus grande des crises auxquelles le système des Nations Unies doit faire face.
163. On trouvera à l'annexe II une comparaison détaillée des crédits sous gestion centrale prévus pour 2025 et du plan d'utilisation de 2024.

TABLEAU 4.4: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR OBJET DE DÉPENSES				
	Budget AAP de 2025 (en millions de dollars)	Plan d'utilisation de 2024 (en millions de dollars)	Différence en valeur (en millions de dollars)	Évolution en pourcentage
Dépenses liées au personnel	330,1	326,0	4,1	1
Dépenses liées aux autres employés	45,7	51,3	(5,6)	(11)
Dépenses non liées aux employés	104,1	105,3	(1,2)	(1)
Total	480,0	482,6	(2,6)	(1)

164. Comme cela est indiqué au tableau 4.4, on observe une légère augmentation des dépenses liées au personnel dans le budget de 2025, augmentation qui est compensée par les coupes opérées dans les dépenses liées aux autres employés et les dépenses non liées aux employés. Les dépenses liées au personnel concernent les administrateurs et les agents des services généraux recrutés sur le plan international et national pour une durée déterminée. Bien que le nombre de postes de durée terminée équivalents temps plein diminue de 2 pour cent, ces dépenses augmentent en raison de la révision à la hausse des coûts standard pour le personnel recruté sur le plan international et de la revalorisation des barèmes de traitement du personnel hors Siège.
165. La catégorie "autres employés" comprend les administrateurs recrutés pour une courte durée sur le plan international, les consultants et les agents temporaires. C'est la catégorie qui offre la plus grande marge de manœuvre pour réduire les dépenses dans un court laps de temps, car les contrats proposés portent sur des périodes de moins d'un an.
166. Des réductions des dépenses non liées aux employés sont observées dans tous les départements et bureaux régionaux, mais elles sont compensées par des augmentations des crédits sous gestion centrale. Les dépenses afférentes à la formation, à la communication et aux technologies de l'information connaîtront les diminutions les plus importantes, tandis que les dépenses concernant les locaux et les services des Nations Unies présenteront les augmentations les plus marquées.

TABLEAU 4.5: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF (nombre de postes)										
Catégorie de postes	Budget AAP de 2025					Plan d'utilisation de 2024				
	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total
Durée déterminée	263	550	1 382	14	2 209	264	584	1 383	15	2 246
Courte durée		114	418		532		129	493		622
Total	263	664	1 800	14	2 741	264	713	1 876	15	2 868

167. Par rapport au plan d'utilisation AAP de 2024, le budget AAP de 2025 compte 127 postes équivalents temps plein de moins, la réduction du nombre de postes de courte durée étant supérieure à celle du nombre de postes de durée déterminée. La réduction plus faible du nombre de postes de durée déterminée tient au fait que le budget AAP est avant tout une source de financement des activités fondamentales récurrentes réalisées par des membres du personnel engagés pour une durée déterminée, et illustre la détermination du PAM à honorer ses obligations envers son personnel titulaire d'un contrat de longue durée.

Coûts standard de personnel

168. Le PAM utilise les coûts standard de personnel pour budgétiser les dépenses relatives aux administrateurs recrutés sur le plan international et aux agents des services généraux en poste au Siège. Ces taux sont recalculés tous les ans afin de tenir compte des dépenses salariales effectives, par classe et lieu d'affectation, y compris les dépenses liées aux prestations, aux avantages et aux indemnités dus au personnel, le recouvrement des coûts pour la sécurité et le bien-être du personnel ainsi que les taux de change anticipés pour les dépenses en euros.
169. Les coûts standard de personnel pour 2025 sont établis à partir des dépenses effectives de 2023 corrigées de l'inflation et de l'estimation actuarielle des dépenses à supporter après la cessation de service. Du fait des mesures d'incitation au départ volontaire proposées en 2024, la provision pour indemnités de fin de contrat de travail sera presque épuisée d'ici à la fin de 2024, et la provision pour indemnités de fin de contrat prévue dans les coûts standard est donc supérieure à celle des années précédentes. En outre, devant les réductions de financement qui touchent aussi bien les activités du Siège que les opérations menées dans les pays, le PAM s'attend à un allongement des périodes de vacance entre les affectations et à un plus grand nombre de membres du personnel en attente d'une nouvelle affectation, ce qui fait que l'estimation des dépenses liées au personnel entre deux affectations est plus élevée qu'en 2024.
170. Pour les dépenses libellées en euro qui sont réalisées au Siège et dans les bureaux mondiaux, le PAM effectue un achat à terme à hauteur des sommes en euro qui lui seront nécessaires, le but étant de se protéger contre une évolution du cours du dollar. Les contrats de couverture du risque de change pour 2025 ont été établis dans leur version définitive et ont actuellement une incidence positive sur les coûts standard de personnel pour les postes occupés dans la zone euro.
171. Les dépenses liées au personnel inscrites dans le budget AAP de 2025 sont supérieures de 10,2 millions de dollars à ce qu'elles auraient été si les coûts standard de personnel prévus pour 2025 n'avaient pas augmenté.
172. À la fin de chaque année, un écart de coût standard (différence entre les coûts effectifs et les coûts inscrits aux budgets en utilisant les coûts standard de personnel) est réparti entre le Compte de péréquation des dépenses AAP pour les postes financés sur le budget AAP et la part non affectée du Fonds général pour tous les autres postes⁴⁰. Étant donné, notamment, que les barèmes des traitements utilisés dans la zone euro ne sont pas parvenus à suivre l'inflation et que les taux d'actualisation ont eu un impact favorable sur les estimations relatives aux prestations dues après la cessation de service, l'écart enregistré dans le Compte de péréquation des dépenses AAP a été positif ces dernières années, tandis que l'inflation, les fluctuations des taux de change et la proportion plus grande de membres du personnel intervenant dans des opérations dont le coût était élevé se sont traduites par le report d'écarts négatifs dans le Fonds général.

⁴⁰ "Point sur la mise en œuvre du Plan de gestion du PAM (2006-2007)" (WFP/EB.1/2007/6-A/1).

4.4 Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

173. Partant de l'hypothèse d'une prévision globale de contribution de 8 milliards de dollars pour 2025 et d'un taux standard de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent, sauf dans certaines conditions approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué, les recettes provenant du recouvrement des CAI en 2025 s'élèveront à 463 millions de dollars. Dans ce calcul, il est supposé que le taux standard s'appliquera à 87 pour cent des contributions, le taux réduit à 12 pour cent, et que 1 pour cent des contributions en seront entièrement exemptées.
174. Le taux de recouvrement des CAI appliqué par le PAM est calculé de façon à s'assurer que les dépenses relatives aux activités mentionnées dans le budget AAP peuvent être intégralement financées au moyen des recettes prévues provenant des contributions. Pour autant, le taux fixé ne doit pas générer de recettes excédentaires qui auraient pu être utilisées aux fins de la mise en œuvre directe des programmes.
175. Le taux standard de recouvrement des CAI calculé pour 2025 a été obtenu comme cela est indiqué au tableau 4.6 en appliquant la méthode arrêtée en 2006⁴¹, sans ajustement du niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP, lequel devrait, d'après les projections, être supérieur au plafond visé.

TABLEAU 4.6: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS (en pourcentage)	
Valeur de référence de 2023	6,15
Diminution liée à la hausse des dépenses indirectes (de 2023 à 2025)	(0,95)
Augmentation liée à la baisse de la prévision de financement (de 2023 à 2025)	1,13
Taux de recouvrement des CAI applicable en 2025	6,33

176. Le taux de recouvrement des CAI de 6,33 pour cent permettrait de couvrir les dépenses prévues au budget AAP proposé et dans le cadre des initiatives internes d'importance primordiale, et de maintenir au même niveau le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP comme cela est décrit dans la section qui suit.

4.5 Réserves et soldes des fonds

Aperçu

177. La présente section offre un aperçu du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général. Sous réserve de l'approbation du Conseil, le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général peuvent servir à financer le budget relatif aux activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel ainsi que, dans le cas de la part non affectée du Fonds général, à couvrir les coûts opérationnels.

⁴¹ "Examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

178. Le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général devraient, d'après les projections, présenter des soldes de 289,1 millions de dollars et de 414 millions de dollars respectivement au 1^{er} janvier 2025. Ces soldes de début d'exercice seraient supérieurs au plafond visé du Compte de péréquation des dépenses AAP et au solde jugé prudent de la part non affectée du Fonds général. Au vu du solde d'ouverture confortable prévu et étant donné que l'on s'attend à ce que le produit des intérêts soit crédité sur la part non affectée du Fonds général en 2025, la direction propose de consacrer une partie de ces ressources non utilisées aux investissements stratégiques prévus au titre des initiatives internes et à la reconstitution du CII, tandis que le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP servirait uniquement au financement des dépenses AAP.

Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes

TABLEAU 4.7: PRÉVISION DU SOLDE DU COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET D'APPUI AUX PROGRAMMES <i>(en millions de dollars)</i>	
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier 2025	289,1
Recettes prévues provenant du recouvrement des CAI (pour une prévision globale de contribution de 8,0 milliards de dollars)	463,0
Budget AAP proposé	(480,0)
Prélèvement qu'il est proposé d'effectuer sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour pallier le manque à recevoir au titre du recouvrement des CAI	17,0
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2025	272,1
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2024)	200,0
Niveau plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2024)	80,0

179. Le Compte de péréquation des dépenses AAP, créé en 2002, évolue en fonction de l'écart entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP de l'exercice. Le solde de ce compte tient lieu de filet de sécurité au cas où les dépenses AAP seraient supérieures aux recettes provenant du recouvrement des CAI à utiliser pour couvrir ces dépenses. Le Compte de péréquation des dépenses AAP peut aussi servir à financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des initiatives menées dans des domaines thématiques et à reconstituer des réserves.
180. Au début de 2024, le solde budgétaire du Compte de péréquation des dépenses AAP, qui est calculé en déduisant les engagements budgétaires du solde financier, s'élevait à 375 millions de dollars. Si l'on prend en considération les mouvements réalisés en 2024 (produit prévu du recouvrement des CAI sur des contributions de 8,9 milliards de dollars⁴², fonds AAP approuvés, soit 528 millions de dollars, et prélèvements approuvés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP), le solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2024 s'élève à 289,1 millions de dollars.

⁴² En juin 2024.

181. À la suite d'un examen visant à déterminer le solde optimal du Compte de péréquation des dépenses AAP⁴³, un niveau cible équivalent à cinq mois de dépenses AAP et un niveau "plancher" équivalent à deux mois de dépenses AAP ont été adoptés. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est complété par les soldes des fonds opérationnels, ce qui garantit la continuité des opérations et de l'appui indirect d'un exercice sur l'autre. S'il n'est pas ressorti de l'examen que le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu pour couvrir ces dépenses devait être égal au solde global des fonds opérationnels, ces deux soldes devraient toutefois être raisonnablement liés.
182. Utilisations exceptionnelles mises à part, le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2025 s'élève à 272,1 millions de dollars, comme cela est indiqué au tableau 4.7. Les projections tablent sur un solde supérieur au plafond visé équivalent à cinq mois de dépenses – car il est possible que les soldes des fonds opérationnels soient supérieurs à la somme nécessaire pour couvrir ces dépenses et du fait de l'approche prudente adoptée en matière de gestion des réserves –, mais l'utilisation qu'il est proposé de faire de ce compte en 2025 se limite à pallier le manque à recevoir au titre du recouvrement des CAI, soit 17 millions de dollars.

Utilisation de la part non affectée du Fonds général

183. Les recettes de la part non affectée du Fonds général proviennent principalement du produit des placements obtenu à partir, d'une part, des soldes de trésorerie que le PAM détient dans ses portefeuilles de titres ainsi que sur ses comptes bancaires et ses comptes de dépôt du marché monétaire et, d'autre part, des recettes en devises provenant des opérations de trésorerie. Ce produit est crédité sur le Fonds général conformément à l'article 11.3 du Règlement financier.

TABLEAU 4.8: PRÉVISION DE LA PART NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL <i>(en millions de dollars)</i>		
Solde prévu au 1^{er} janvier 2025		414,0
Recettes prévues		155,0
<i>Approuvé précédemment – Gestion de la trésorerie</i>	<i>(2,4)</i>	
Utilisations proposées	(137,4)	
- <i>Initiatives internes d'importance primordiale</i>	<i>(30,4)</i>	
- <i>Reconstitution du Compte d'intervention immédiate</i>	<i>(50,0)</i>	
- <i>Obligations relatives au personnel</i>	<i>(30,0)</i>	
- <i>Réserves destinées à l'assurance-maladie</i>	<i>(7,0)</i>	
- <i>Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers</i>	<i>(20,0)</i>	
Solde prévu au 31 décembre 2025		429,2
Solde jugé prudent		150,0

⁴³ "Point sur l'examen du cadre de financement" (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

184. Compte tenu du solde confortable qui est prévu, la direction propose de prélever au moins 80 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général. Cette somme sera utilisée de manière prudente et stratégique pour investir dans l'avenir du PAM, consolider les réserves de celui-ci et lui permettre de s'acquitter de ses obligations contractuelles à l'égard de ses employés à un moment où il redimensionne son budget à la baisse.
185. Comme cela a été approuvé dans le Plan de gestion pour 2022-2024, l'allocation annuelle de 2,35 millions de dollars destinée à la *gestion de la trésorerie* sera maintenue. Cette allocation garantira une gestion optimale des ressources financières du PAM et renforcera le suivi des risques financiers.

Obligations relatives au personnel

186. Il est proposé de prélever 30 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général pour financer des dépenses exceptionnelles supplémentaires relatives à la *gestion de la réduction du nombre d'administrateurs recrutés sur le plan international et d'agents des services généraux en poste au Siège*.
187. Le redimensionnement à la baisse du budget du PAM a une incidence sur toutes les catégories d'employés quel que soit le type de leur contrat et à tous les niveaux de l'organisation. Lorsque ce redimensionnement a commencé en 2024, le PAM a géré la réduction des effectifs en suspendant le recrutement au Siège mondial, en proposant des mesures de départ négocié aux membres du personnel titulaires d'un contrat de durée déterminée et en prévoyant des mesures spéciales pour les employés recrutés sur le plan national en poste sur le terrain dont le contrat avait été modifié, et en procédant à des suppressions de poste et à des réaffectations, les membres du personnel qui n'étaient pas réaffectés à un nouveau poste étant classés dans la catégorie "sans affectation". La réduction de 431 postes de durée déterminée dans le plan d'utilisation des fonds AAP de 2024 a été opérée principalement en annulant les postes vacants ou en utilisant d'autres sources de financement. Ces mesures ont été prises pour faire concorder les plans de dotation en personnel avec les ressources disponibles, tout en prenant en compte la nécessité de maintenir des capacités ainsi qu'un appui pour les opérations essentielles.
188. Le coût de la réduction des effectifs en 2024 a été absorbé et continue d'être couvert au moyen de diverses sources de financement. Pour les membres du personnel recrutés localement dans le cadre des opérations menées dans les pays, les dépenses dues aux réductions supplémentaires devraient être financées en grande partie au moyen des budgets des PSP, de provisions, de l'initiative interne d'importance primordiale relative au Fonds pour les indemnités de départ et du filet de sécurité des bureaux de pays. Pour les membres du personnel recrutés localement dans les bureaux régionaux et les bureaux mondiaux, ces dépenses seront financées au moyen de provisions. Pour les membres du personnel recrutés sur le plan international, indépendamment de leur lieu d'affectation, et pour les agents des services généraux en poste au Siège et dans les bureaux mondiaux, les dépenses liées aux réductions supplémentaires peuvent être prises en charge en partie au moyen de provisions et des coûts standard de personnel (voir le paragraphe 169), mais il est probable que ces dépenses seront supérieures aux provisions disponibles et au niveau que les coûts standard de personnel pourront raisonnablement absorber.

189. Le coût effectif des réductions sera déterminé en fonction du nombre de membres du personnel concernés et des mesures prises. Lorsque toutes les sources de financement sont prises en compte, la réduction nette prévue du nombre de membres du personnel engagés pour une durée déterminée dans le cadre d'activités gérées par le Siège mondial est uniquement de 65 équivalents temps plein en 2024. Ce chiffre sous-estime toutefois le nombre réel et la diversité des profils d'emploi en question ainsi que la classe des postes concernés. Si on procède à une analyse par division et par classe, la réduction brute du nombre de postes équivalents temps plein s'élève à 205. Parmi les autres incertitudes entourant le nombre de membres du personnel concernés figure la contraction ou l'élargissement des opérations menées dans les pays, les décisions de restructuration issues de l'examen du Siège et des bureaux régionaux, et la source des économies de coût supplémentaires nécessaires afin d'aboutir à un budget AAP correspondant aux recettes provenant du recouvrement des CAI en 2026.
190. Dans le cadre de la planification se rapportant à un cas exceptionnel dans lequel 275 membres du personnel sont sans affectation (225 administrateurs et 50 agents des services généraux), les dépenses estimées pour maintenir en poste ces employés pendant 12 mois sont supérieures à l'estimation utilisée pour calculer les coûts standard de personnel. L'option consistant à maintenir les intéressés dans les effectifs alors qu'ils n'ont plus d'affectation permet de disposer de personnes qualifiées et expérimentées susceptibles d'être déployées ultérieurement. Des mesures d'adaptation des effectifs au contexte de financement futur permettant de déboucher sur une réduction du nombre de membres de personnel seront cependant aussi envisagées. Ces mesures viseraient à diminuer la durée des contrats et donc le coût du maintien en poste des employés sans affectation, mais impliqueraient le versement ponctuel d'indemnités de fin de contrat.

Réserves destinées à l'assurance-maladie

191. Il est proposé de verser 7 millions de dollars aux *réserves destinées à l'assurance-maladie* de façon à procéder à une allocation ponctuelle prélevée sur la part non affectée du Fonds général pour étendre l'auto-assurance médicale du PAM. L'auto-assurance est une alternative avantageuse à l'acquisition d'une assurance privée classique. En 2023, lors d'un examen des régimes d'assurance-maladie utilisés dans le système des Nations Unies⁴⁴, le Corps commun d'inspection a fait observer que les régimes auto-assurés sont généralement moins onéreux et plus efficaces que les régimes d'assurance privés à but lucratif. On trouvera plus d'informations sur l'auto-assurance au chapitre 5.2.

Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers

192. Il est proposé d'allouer 20 millions de dollars au *modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers* en 2025. Le financement sera affecté principalement à la publicité et à la création de contenus en rapport avec les opérations que le PAM mène dans les pays, pour une diffusion à l'échelle mondiale. Une partie de cette allocation sera consacrée au financement des technologies nécessaires au développement de l'infrastructure mondiale de mobilisation de fonds.

⁴⁴ Corps commun d'inspection. 2023. *Examen de la qualité, de l'efficacité, de l'efficience et de la viabilité des régimes d'assurance maladie en vigueur dans le système des Nations Unies* (JIU/REP/2023/9).

193. Les investissements consentis dans la collecte de fonds auprès des particuliers sont un impératif stratégique majeur des efforts que le PAM déploie pour diversifier de manière importante sa base de donateurs et accroître son niveau de fonds souples. Les recettes issues du modèle unique en son genre que le PAM utilise pour mobiliser des fonds auprès des particuliers, à partir principalement de plateformes numériques, ont été multipliées par sept, pour passer de 16 millions de dollars en 2019 à 107 millions de dollars en 2023. D'ici à la fin de 2024, les dons de particuliers auront généré plus de 460 millions de dollars de recettes cumulées moyennant un investissement de 52 millions de dollars au titre d'une initiative interne d'importance primordiale et un prêt de 24 millions de dollars⁴⁵, ce qui montre la grande réussite de la phase initiale du modèle.
194. Dans une deuxième phase plus ambitieuse, la mobilisation de fonds auprès des particuliers pourrait permettre de collecter 1,3 milliard de dollars dans les six prochaines années et de doubler les recettes tous les ans. Les particuliers deviendront une source essentielle de financement pour le PAM. Étant donné qu'environ 30 pour cent des dons de particuliers ne sont pas affectés à un usage précis, cette source de financement pourrait générer 400 millions de dollars de fonds souples au cours de la période allant de 2025 à 2030.
195. Au total, il faudra investir 100 millions de dollars sur six ans pour atteindre ce niveau potentiel de financement. Les 20 millions demandés en 2025 pour financer la première tranche généreront des recettes s'élevant au total à 138 millions de dollars la première année, et le PAM devrait collecter plus de 1 milliard de dollars au cours de la période 2026-2030 s'il continue d'investir au même rythme. Cet investissement permettra de consolider la base de sympathisants et de bénéficier d'une source de recettes fiable et pérenne dans les années à venir.

Compte d'intervention immédiate

196. Il est proposé d'allouer 50 millions de dollars au CII. Le PAM a absolument besoin de ce compte pour continuer de sauver des vies, et il est donc indispensable d'en assurer la pérennité. Un objectif annuel de dotation a été fixé, les fonds nécessaires provenant principalement de contributions volontaires de donateurs et du remboursement, au moyen des contributions destinées aux PSP, des avances accordées au titre du dispositif. À cet égard, le PAM continue de plaider pour que les donateurs versent des contributions au CII. Le compte peut également être reconstitué à l'aide de contributions multilatérales ou de virements depuis les réserves et les soldes de fonds du PAM après approbation par le Conseil ou les personnes autorisées en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués. Les mouvements enregistrés sur le CII, y compris les virements approuvés vers le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général, sont indiqués au tableau 4.9.

⁴⁵ Actuellement, un prêt de 19 millions de dollars est dépensé progressivement. Un prêt total de 24 millions de dollars est estimé pour l'année 2024.

TABLEAU 4.9: MOUVEMENTS DU COMPTE D'INTERVENTION IMMÉDIATE (2015-31 juillet 2024) (en millions de dollars)										
Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Juillet 2024
Contributions à emploi spécifique destinées au CII	50,2	33,9	33,2	29,6	22,6	24,7	64,0	101,1	107,5	30,8
Fonds reversés	95,3	125,2	114,5	68,3	150,0	82,5	70,4	220,4	131,6	49,3
Fonds du PAM	57,1	13,7	28,7	67,1	23,1	77,5	53,8	180,0	155,8	52,2
<i>Contributions multilatérales</i>	-	13,7	13,7	23,1	23,1	25,0	30,6	50,0		
<i>Compte de péréquation des dépenses AAP et part non affectée du Fonds général</i>	50,0	-	15,0	44,0	-	52,5	-	130,0	150,0	50,0
<i>Autres*</i>	7,1	-	-	-	-		23,2		5,8	2,2
Montant total des recettes	202,6	172,8	176,4	165,0	195,7	184,7	188,2	501,5	394,9	132,3
Allocations	164,2	215,2	154,2	144,2	161,0	188,5	220,0	385,2	433,5	90,8

* Autres = soldes des fonds et gains de change liés aux contributions destinées aux PSP et à d'autres activités du PAM; intérêts perçus sur les fonds de donateur administrés par le PAM au moyen de fonds d'affectation spéciale établis pour les contributions bilatérales; autres recettes répertoriées et approuvées en concertation avec les donateurs concernés, les autorités de gestion et/ou le Conseil; et excédent provenant du Compte spécial d'auto-assurance en 2021.

197. Les besoins humanitaires liés à la crise alimentaire et nutritionnelle mondiale ont bondi de manière spectaculaire. Les facteurs de cette crise sont multiples, et vont des conflits à l'instabilité économique et financière en passant par les changements climatiques et les catastrophes naturelles. Ils ont été accentués par le recul des contributions, ce qui a eu une incidence sur la reconstitution et le renouvellement du CII et a, par voie de conséquence, abouti à une diminution des fonds disponibles sur ce compte. Du fait de ces problèmes de disponibilité des fonds, les demandes d'avances au titre du CII ont été classées par ordre de priorité et complétées par des avances provenant d'autres mécanismes de préfinancement, comme les prêts internes en faveur des projets, le CII étant utilisé en dernier ressort. Devant l'aggravation des situations d'urgence au Soudan et dans la région du Moyen-Orient, on s'attend toutefois au maintien d'une forte demande de fonds du CII.
198. Dans le cadre du Plan de gestion pour 2024-2026, le Conseil a approuvé le virement de 50 millions de dollars sur le CII; ce virement, effectué sans délai au début de 2024, a permis au PAM d'intervenir rapidement pour faire face aux conflits qui se déroulent au Yémen, au Tchad et au Soudan. Pour 2025, la direction propose d'effectuer un virement de 50 millions de dollars depuis la part non affectée du Fonds général. Ce virement augmentera les fonds disponibles au premier trimestre de 2025 tandis que le PAM continue de s'employer à inciter les donateurs à participer à la reconstitution du CII.

Initiatives internes d'importance primordiale

199. Il est proposé d'allouer 30,4 millions de dollars aux initiatives internes d'importance primordiale. Ces initiatives concordent pleinement avec les priorités institutionnelles du PAM et sont conçues pour déboucher sur des améliorations durables de l'efficacité ou de l'efficacités. L'élaboration des propositions d'initiatives de ce type nécessite une collaboration entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour que les résultats escomptés correspondent aux besoins des opérations que le PAM mène sur le terrain.
200. Neuf initiatives sont programmées en 2025: cinq d'entre elles sont la suite de celles conduites en 2024 et quatre sont nouvelles. La direction propose de leur allouer 30,4 millions de dollars prélevés sur la part non affectée du Fonds général, contre 88,4 millions de dollars en 2024. Cela permettra de financer les initiatives pendant toute leur durée, et non uniquement en 2025, de façon à assurer un financement pluriannuel fiable jusqu'à leur achèvement. Le budget total de ces initiatives, qui comprend le nouveau financement demandé ainsi que les fonds approuvés préalablement, s'élève à 57,8 millions de dollars pour la période 2025-2027, sur lesquels 47,4 millions de dollars sont destinés à être utilisés en 2025.
201. Lors de l'évaluation des propositions d'initiative, le PAM a pris en compte les caractéristiques décrites dans les priorités de gestion institutionnelles et regroupé les initiatives en cinq domaines thématiques: obligation de rendre compte et mise en conformité; partenariats et mobilisation de fonds; personnel; technologies numériques; innovation et efficacité. On trouvera au tableau 4.10 le budget pluriannuel et la demande de financement net de 30,4 millions de dollars, qui devrait être utilisée à hauteur de 13 pour cent pour financer la dernière année de mise en œuvre de deux initiatives en cours, les 87 pour cent restants devant servir à mener quatre nouvelles initiatives pluriannuelles. Les trois initiatives en cours restantes, à savoir "Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution", "Investissement dans le personnel du PAM" et "Optimisation des processus institutionnels", seront financées au moyen de fonds approuvés précédemment.
202. Les différentes initiatives sont décrites dans les paragraphes ci-après. On trouvera à l'annexe III des informations supplémentaires sur les résultats attendus, les activités prévues, les budgets proposés, les plans d'exécution et les indicateurs de performance clés, et dans le Rapport annuel sur les résultats de 2023 le niveau de réalisation et l'utilisation du budget des initiatives menées en 2023.

TABLEAU 4.10: APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE <i>(en millions de dollars)</i>				
Domaine thématique/Nom de l'initiative	Durée	Financement		
		Nouvelle demande	Fonds approuvés précédemment	Budget total
Obligation de rendre compte et mise en conformité		8,1	23,7	31,8
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024-2025	3,0	23,7	26,7
Application des normes IPSAS	2025-2026	5,1	-	5,1
Partenariats et mobilisation de fonds		5,1	7,9	13,0
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	2024-2025	-	7,9	7,9
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025-2027	5,1	-	5,1
Personnel		5,1	79,3	84,4
Investissement dans le personnel du PAM	2022-2025	-	79,3	79,3
Devoir de protection et inclusion	2025-2026	5,1	-	5,1
Technologies numériques		11,0	-	11,0
Intégration numérique et modernisation	2025-2026	11,0	-	11,0
Innovation et efficacité		1,1	34,4	35,5
Optimisation des processus institutionnels	2024-2025	-	21,0	21,0
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	2023-2025	1,1	12,3	13,4
Total		30,4	145,3	175,7

Abréviation: IPSAS = Normes comptables internationales du secteur public.

Suivi, gestion des identités et traçabilité – deuxième et dernière année

203. Dans le Plan de gestion pour 2024-2026, un budget de 23,7 millions de dollars a été approuvé pour financer l'initiative interne d'importance primordiale de deux ans relative au suivi, à la gestion des identités et à la traçabilité. L'objectif de cette initiative est de s'attaquer de manière approfondie à des problèmes récurrents soulevés dans les rapports de contrôle et de faire en sorte que le PAM soit à même de fournir sans interruption une assistance aux personnes démunies, de manière transparente, responsable, efficace et efficiente et dans tous les environnements humanitaires.
204. En 2025, un budget de 10,4 millions de dollars est prévu, sur lequel 7,4 millions de dollars ont déjà été approuvés. Les bureaux régionaux jouent un rôle essentiel pour faciliter directement la mise en service du cadre directeur mondial visant à donner des assurances au niveau des pays, mais se heurtent à des réductions du budget AAP. L'augmentation de 3,0 millions de dollars des fonds destinés à cette initiative permettra donc de donner aux bureaux régionaux les moyens d'appuyer la mise en service.

205. En 2025, l'initiative portera principalement sur les points suivants: transposition à plus grande échelle du suivi à distance des processus et des effets directs; poursuite de la mise en place des normes et des systèmes à utiliser pour obtenir un retour d'information de la part des communautés; poursuite de l'instauration des normes relatives à la gestion des identités, de la dématérialisation et du rapprochement au niveau mondial de l'assistance alimentaire en nature; investissement dans les technologies de numérisation; conception d'un système de suivi et de traçabilité.
206. Cette initiative devrait permettre de favoriser une large intégration et une vaste collaboration entre les services et avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, de façon à parvenir à une compréhension globale des assurances à donner et donc à aider les bureaux de pays à garantir que les bonnes personnes reçoivent l'assistance dont elles ont besoin, en toute sécurité, en intégralité et sans ingérence.

Application des Normes comptables internationales du secteur public – première année sur deux prévues

207. Le PAM établit ses états financiers dans le respect des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) depuis 2008. Ces deux dernières années, le Conseil des normes IPSAS a élaboré et publié six nouvelles normes que le PAM devra appliquer lorsqu'elles entreront en vigueur, en 2025 et en 2026. Les normes IPSAS 43 et IPSAS 47, qui concernent respectivement les contrats de location et la comptabilisation des produits, devraient avoir des répercussions particulièrement importantes sur les états financiers du PAM. Leur mise en œuvre nécessitera une collaboration intersectorielle pour faire en sorte que les méthodes comptables et les modèles de comptabilité soient révisés, que le personnel ait les moyens dont il a besoin pour appliquer les nouvelles procédures opérationnelles, et que les systèmes d'information puissent contribuer au respect des exigences en matière de comptabilité et d'établissement de rapports.
208. En 2025, l'accent sera placé sur la norme IPSAS 43 (contrats de location). Une fois que l'on aura déterminé quels contrats de location entrent dans le champ d'application de la norme, il faudra collecter un nouvel ensemble de données à partir des accords conclus. Les systèmes à utiliser pour recueillir ces données seront évalués et sélectionnés, et des modifications leur seront apportées pour respecter les exigences énoncées dans la norme. Des méthodes comptables seront actualisées et publiées, et des cours de formation sur les politiques et les opérations connexes seront dispensés dans les services concernés partout dans le monde. La totalité des manuels, procédures et orientations internes seront révisés afin de tenir compte des évolutions à intégrer pour respecter les nouvelles normes. Les écritures comptables nécessaires au retraitement des soldes d'ouverture, des opérations comptabilisées pendant l'exercice en cours et des soldes de clôture de 2025 seront mises au point et enregistrées.
209. Au cours de la deuxième année de cette initiative, les accords passés avec les donateurs, les contrats de prestation de services et les accords conclus avec les partenaires coopérants seront tous examinés pour déterminer les critères d'évaluation et la façon de comptabiliser les recettes et les dépenses dans les accords du PAM conformément aux nouvelles normes IPSAS 47 et 48. Les accords seront classés afin qu'ils puissent être consultés lors de leur traitement comptable ultérieur.

Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution – deuxième et dernière année

210. Dans le cadre de cette initiative, le PAM entend renforcer sa collaboration avec ses partenaires de façon à garantir la complémentarité et à maximiser l'efficacité. En favorisant l'adoption de nouvelles méthodes de travail, l'initiative vise, d'une part, à optimiser les processus internes au service du travail en partenariat et de l'innovation grâce à des outils rationalisés pour gérer de bout en bout les partenaires et les contributions et, d'autre part, à développer les capacités et les aptitudes du personnel, y compris dans le domaine du financement innovant.
211. En 2024, la dématérialisation et l'harmonisation de la gestion des partenaires ont consisté principalement à revoir les systèmes utilisés dans les domaines du partenariat et de l'innovation, à examiner les liens entre et au sein de ces systèmes et à répertorier les lacunes majeures enregistrées et les possibilités offertes en matière d'automatisation, tout en faisant en sorte d'harmoniser davantage et de rationaliser efficacement les dispositifs en place. Ce travail a fait suite à un vaste processus consultatif mené avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège mondial. Un nouvel outil est en cours de conception et sera mis en service en 2025; sa mise en place s'accompagnera d'une formation.
212. En 2025, tirant parti des résultats qui auront été obtenus en 2024, les responsables de l'initiative continueront d'inscrire à l'ordre des priorités l'expérimentation de projets axés sur le financement innovant, le recueil d'informations à cet égard ainsi que la mise en place de programmes et de supports de formation correspondants. Des outils complets de gestion des partenaires et des contributions seront également mis en service. Les activités menées en 2025 seront financées au moyen de l'allocation approuvée précédemment.

Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés – première année sur trois prévues

213. Conscient du risque que constitue sa dépendance à l'égard d'un petit nombre de partenaires fournisseurs de ressources et de modèles de mobilisation de fonds le plus souvent classiques, le PAM entend diversifier ses financements tout en préservant et en renforçant ses partenariats actuels et sa réputation de partenaire de choix. L'initiative lui permettra d'aborder la mobilisation de ressources sous des angles nouveaux et innovants et de prendre acte dans le même temps de l'importance des communications stratégiques et ciblées pour étayer ce processus. Les efforts porteront sur les points suivants: moyens à donner aux bureaux de pays afin de leur permettre de diversifier leurs financements en offrant un appui direct pour prévoir les besoins en matière de partenariat; recherche de partenariats nouveaux et différents; conception de solutions et d'options permettant de s'attaquer aux obstacles internes auxquels les bureaux de pays se heurtent pour collaborer avec des partenaires d'horizons divers; fourniture de cours de formation et d'orientations sur la participation aux partenariats jugés nécessaires; et publication des résultats que le PAM a obtenus dans le cadre de partenariats pour renforcer son image de marque et sa réputation.
214. Des spécialistes de la communication aideront à prendre contact avec de nouveaux partenaires en élaborant des publications bien documentées pertinentes et utiles aux yeux des publics ciblés. Des activités d'appui à la gestion du risque d'atteinte à la réputation consistant à procéder à des vérifications d'usage axées sur les nouveaux partenaires et influenceurs serviront de base à ce travail. Cette collaboration étroite entre les départements permettra aux bureaux de pays de nouer et de développer des relations durables avec des partenaires d'horizons divers, ce qui diminuera la dépendance du PAM à l'égard des grands donateurs habituels.

Investissement dans le personnel du PAM – quatrième et dernière année (après prolongation d'un an)

215. Depuis 2022, le PAM a alloué au total 79,3 millions de dollars à cette initiative pour faciliter la mise en œuvre d'un ambitieux processus de gestion du changement. Sur ce montant, environ 8,8 millions de dollars seront reportés en 2025 afin de financer une prolongation d'un an et d'achever ainsi des activités qui ont été retardées ou ont été légèrement réorientées en raison de la restructuration en cours et des ajustements budgétaires opérés à l'échelle mondiale. Au cours de cette année supplémentaire, priorité sera donnée aux efforts déployés au niveau régional pour parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel en renforçant les moyens dont le PAM dispose pour mettre en place, mener et intégrer des activités institutionnelles et intersectorielles permettant d'obtenir les différents résultats escomptés.
216. Les cinq résultats attendus au titre de cette initiative ainsi que l'ensemble des activités approuvées sont ancrés dans la politique en matière de personnel, qui expose la vision d'avenir qu'a le PAM pour son personnel, qu'il se représente comme étant composé d'équipes diverses, dévouées, qualifiées et performantes, choisies sur leur mérite, opérant au sein d'un environnement de travail sain et inclusif, dans le respect des valeurs qui sont les siennes.

Devoir de protection et inclusion – première année sur deux prévues

217. Cette initiative vise à faire concorder l'engagement pris par le PAM d'honorer son devoir de protection avec son approche consistant à rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée, et à faire ainsi en sorte que le PAM conserve sa capacité d'adaptation et demeure efficace dans les environnements à haut risque tout en appliquant les normes en vigueur dans les domaines du bien-être du personnel, de l'inclusion sur le lieu de travail, de la sûreté et de la sécurité.
218. L'objectif est d'améliorer la gestion du risque fiduciaire en mettant l'accent sur les employés du PAM et en renforçant le respect de l'obligation de rendre compte au sein d'un nouveau cadre. En investissant dans les domaines de la santé, de la sûreté et de la sécurité au travail, le PAM entend instaurer un environnement de travail plus sûr et plus productif, qui contribue à la réalisation de sa mission. Le but est de réduire le plus possible les accidents et les maladies liés au travail, d'en atténuer la gravité et les répercussions, et de favoriser la capacité d'adaptation, la flexibilité et le dynamisme du personnel.
219. L'initiative vise à examiner tous les aspects relatifs au devoir de protection du personnel afin d'atténuer les risques susceptibles de nuire aux employés, en instaurant un environnement de travail souple, sûr et sain. À travers la gestion des infrastructures et des installations, l'objectif est de fournir les outils et les compétences permettant de limiter les accidents et les maladies liés au travail et d'en atténuer les conséquences. L'initiative renforcera également les services de sécurité sur le terrain grâce à la dématérialisation et à l'innovation. À cet effet, un cadre numérique intégrant tous les processus liés à l'application des normes de sécurité sera créé, une approche institutionnelle fondée sur le renseignement sera élaborée pour gérer les risques liés à la sécurité, et un point d'accès unique à la plateforme de connaissances sur la sécurité sera mis en place pour permettre de consulter sous forme numérique toutes les informations concernant la sécurité ainsi que les procédures y afférentes.

220. Le PAM examinera et révisera le manuel des ressources humaines afin d'intégrer le concept de devoir de protection dans ses politiques et manuels de ressources humaines, et de prendre ainsi en compte les considérations liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion. L'initiative portera aussi sur le renforcement de l'accès aux services de santé par l'intermédiaire d'une plateforme interne consacrée au bien-être, sur la contribution au développement et à l'adoption de technologies inclusives, et sur la mise en concordance des solutions informatiques avec la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap.
221. Le budget proposé pour cette initiative s'élève au total à 5,1 millions de dollars pour 2025 et 2026.

Intégration numérique et modernisation – première année sur deux prévues

222. Cette initiative vise principalement à moderniser et à intégrer l'infrastructure informatique et numérique mise en place par le PAM, pour accroître l'efficacité des opérations et faire concorder cette infrastructure avec les buts stratégiques poursuivis. Elle comprend diverses composantes informatiques et numériques, notamment un progiciel de gestion intégré, des systèmes de données, des systèmes de paie et l'IA. Sa composante la plus importante vise à mettre à niveau le progiciel de gestion intégré, ce qui est primordial pour éviter que la plateforme actuelle ne devienne obsolète en 2027. Le PAM concevra également une feuille de route pour le traitement de la paie, lequel est actuellement réalisé au moyen de trois systèmes différents.
223. Une fois la stratégie du PAM en matière d'intelligence artificielle arrêtée, l'élaboration et la mise en service d'une plateforme de données moderne comprenant d'importantes fonctionnalités d'IA commenceront. Il s'agira notamment de collaborer avec les bureaux de pays pour concevoir avec eux et mettre en place des applications pratiques d'IA destinées aux initiatives majeures du PAM, en mettant l'accent sur la transposition à plus grande échelle et la transformation en profondeur des opérations. L'initiative vise en outre à développer les compétences du personnel du PAM et des partenaires dans les domaines des données et de l'IA conformément au cadre de compétences en matière d'exploitation et de traitement des données dont s'est doté le PAM.

Optimisation des processus institutionnels – deuxième et dernière année

224. L'initiative vise à améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus métier en intégrant, en automatisant et en rationalisant les processus pertinents qui bénéficient des gains d'efficacité obtenus à l'échelle mondiale. Elle permettra également de renforcer les contrôles et de réduire les risques grâce à l'accroissement de la normalisation, de l'automatisation et de l'intégration de processus institutionnels.
225. Le travail entrepris pour obtenir le principal résultat attendu de l'initiative, à savoir l'optimisation des achats de bout en bout, se poursuivra en 2025, et portera avant tout sur la réalisation du projet d'"approvisionnement intelligent" de façon à atteindre le double objectif consistant à réduire le plus possible les tâches manuelles en automatisant le déroulement des opérations et à permettre l'accès à des données en temps réel en optimisant les processus d'achat de bout en bout. Malgré l'augmentation de la valeur, du volume et de la complexité des opérations gérées par les services d'achat du PAM, peu d'investissements ont été consacrés aux moyens numériques destinés à ces services. Du fait de la nature manuelle des opérations, cela s'est traduit par une augmentation de la charge de travail transactionnelle, une certaine inefficacité des processus, un manque de transparence et un suivi inadéquat des transactions. Le nouveau dispositif d'achat permettra de faire face aux besoins en cours et pourra être transposé à plus grande échelle à l'avenir.

226. Le budget de l'initiative en 2025 sera entièrement financé au moyen de fonds approuvés précédemment.

Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité - troisième et dernière année

227. Le Groupe des innovations institutionnelles des Nations Unies continue de s'efforcer de contribuer à la réalisation des grands objectifs en matière d'efficacité définis par le Secrétaire général en 2017, et est déterminé à atteindre l'objectif fixé, soit 310 millions de dollars d'économies annuelles, en s'appuyant sur diverses initiatives interorganisations, institutionnelles et bilatérales.
228. Une prolongation d'une année de l'initiative et un financement supplémentaire de 1,1 million de dollars sont en attente d'approbation, l'objectif étant de permettre à la direction d'appuyer les initiatives de réforme du Secrétaire général. L'investissement proposé donnera au PAM les moyens dont il a besoin pour se préparer à la réforme interorganisations et y participer, en qualité de chef de file le cas échéant, et pour renforcer sa position et sa contribution potentielle dans le cadre de la réforme.
229. En 2025, l'initiative portera principalement sur la concrétisation de deux résultats attendus existants, et comprendra des interventions visant à adopter des locaux communs, à développer la stratégie relative aux activités d'appui et à en rendre compte, à participer à la mise en place de services administratifs communs et à étendre les services mondiaux partagés assurés par le PAM. Le PAM obtiendra de nouveaux gains d'efficacité en 2025 et au-delà en mettant à disposition et en transposant à plus grande échelle des services de partage de véhicules et de covoiturage par l'intermédiaire du service de mobilité des Nations Unies.
230. Un nouveau résultat attendu (modèle de prestation de services partagés) sera ajouté en 2025 pour regrouper, systématiser et rationaliser les processus en jeu dans les différentes opérations dans le cadre de la prestation de services en interne. L'initiative fournira les ressources nécessaires pour élaborer un modèle de prestation et de financement des services partagés.

Chapitre 5 – Systèmes d'assurance

5.1. Extension de la couverture de l'auto-assurance relative aux risques opérationnels

231. En 1993, le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire, prédécesseur du Conseil d'administration, a approuvé la mise en œuvre d'un dispositif d'auto-assurance portant sur les cargaisons internationales du PAM car il était difficile pour celui-ci d'obtenir une couverture appropriée sur le marché de l'assurance. Le PAM était chargé de mettre en place et de gérer un dispositif d'auto-assurance qui applique les principes de l'assurance privée, comme s'il était un assureur tiers. Ce dispositif est communément appelé "captive d'assurance", une forme d'auto-assurance dans laquelle l'assureur (la captive) est détenu entièrement par l'assuré. La captive facture une prime sur les activités du PAM, procède à une indemnisation en cas de pertes, cherche à recouvrer les pertes auprès des parties tierces responsables et réassure les pertes catastrophiques et d'autres catégories de pertes sur le marché de l'assurance privée lorsque cela est possible.
232. En 2017, le Conseil a approuvé deux ajustements apportés au dispositif⁴⁶ pour tenir compte de l'évolution du contexte opérationnel du PAM. Premièrement, la couverture du nouveau dispositif a été étendue jusqu'au point où le PAM remet les produits aux bénéficiaires, aux partenaires coopérants ou aux gouvernements. Deuxièmement, des pertes qui ne sont généralement pas couvertes par les assurances privées ont été ajoutées à la couverture offerte par la captive. Une fois ces modifications intégrées, le régime d'auto-assurance a continué d'être utile au PAM, car il a permis de limiter l'interruption des activités grâce au règlement rapide des sinistres⁴⁷, de faire des économies grâce à l'étendue et à la souplesse de sa couverture et de renforcer la prévention des pertes ainsi que la gestion globale des risques.
233. En 2022, le Secrétariat a actualisé sa stratégie en matière d'assurance⁴⁸ afin de l'adapter à l'environnement opérationnel du PAM. La stratégie vise à protéger les employés et les ressources du PAM contre les risques inhérents au contexte dans lequel les opérations sont menées, à soutenir directement la réalisation des objectifs assignés aux programmes et à utiliser plus efficacement les ressources disponibles au moyen d'une démarche de prévention des pertes et d'autres méthodes. La captive se trouve au cœur de cette stratégie, et permet au Secrétariat de maintenir un équilibre optimal entre la prise en charge des risques (risques que le Secrétariat conserve en interne) et le transfert des risques (risques partagés avec des assureurs privés).
234. Le Secrétariat souhaite améliorer la couverture offerte par la captive afin de prendre efficacement en compte les profils de risques actuels et futurs. Il entend incorporer de manière formelle certains risques qui, pour le moment, ne sont pas couverts ou ne sont que partiellement couverts par la captive: risques associés aux transferts de type monétaire, autres risques financiers, risques sur les biens et risques nouveaux et difficiles à assurer.

⁴⁶"Plan de gestion du PAM pour 2018-2020". (WFP/EB.2/2017/5-A/1Rev.1).

⁴⁷ Le traitement des demandes d'indemnisation adressées aux assurances privées peut parfois prendre des années, les différends étant souvent réglés par la voie judiciaire lorsque les sommes en jeu sont très élevées.

⁴⁸ Directive du Directeur exécutif adjoint (DED2022/004) *WFP Insurance Strategy*.

235. *Risques financiers*: de 2017 à 2023, les dépenses opérationnelles du PAM sont passées de 5,9 milliards de dollars à 10,0 milliards de dollars, et bien que ces dépenses s'orientent à la baisse d'après les prévisions pour 2024 et 2025, l'augmentation des besoins et la mobilisation des donateurs ne semblent pas indiquer que l'on reviendra aux niveaux de 2017. L'assistance sous forme de transferts de type monétaire continue également de progresser, cette modalité représentant actuellement 36 pour cent de l'ensemble de l'assistance fournie par le PAM. En 2023, le PAM a distribué 2,9 milliards de dollars sous forme de transferts de type monétaire à 57,4 millions de personnes réparties dans 76 pays. En outre, l'augmentation des décaissements liés aux dépenses opérationnelles et le recours accru aux transferts de type monétaire comme modalité d'assistance ont considérablement accentué les risques financiers auxquels le PAM est exposé.
236. Les risques financiers sont couverts par une police d'assurance privée⁴⁹, mais cette dernière est assortie d'une franchise élevée. Actuellement, les pertes égales ou inférieures à la franchise applicable sont maintenues au bilan, et sont comptabilisées en pertes dans un deuxième temps. Le Secrétariat s'attend à ce que les assureurs augmentent la franchise et imposent des limites de couverture plus strictes conformément aux pratiques et aux conditions en vigueur sur le marché et en raison également de l'amélioration des données de référence du PAM⁵⁰. Il est probable que les pertes par sinistre demeureront à chaque fois inférieures à la franchise, mais leur montant cumulé peut être élevé, et faire de ces pertes un risque parfaitement adapté à la couverture offerte par la captive. Dans sa dernière évaluation actuarielle en date des risques financiers, le Secrétariat prévoit une perte annuelle possible comprise entre 1,83 million de dollars et 33,3 millions de dollars, sur laquelle une perte éventuelle comprise entre 1,3 million de dollars et 28,30 millions de dollars serait à la charge du PAM d'après les projections en raison des limites associées aux franchises actuelles qui sont imposées par les polices d'assurance privées contre le vol et les détournements. Si ces pertes ne sont pas assurées, le PAM les sortira du bilan.
237. *Pertes de biens*: le portefeuille de biens du PAM s'est grandement étoffé au fil des années, et sa valeur était estimée à 776 millions de dollars en 2023. À l'exception des véhicules, le PAM a recouru à l'assurance de biens sans grande coordination, chaque bureau de pays décidant comment il souhaitait assurer ses biens. Les avantages procurés par le regroupement des différents contrats au sein d'une même police mondiale sont pourtant substantiels. Compte tenu de l'environnement difficile dans lequel se trouvent de nombreux biens du PAM, il est probable que les assureurs privés limitent les conditions de couverture, et imposent des franchises élevées ou excluent certains territoires, par exemple. La prise en charge partielle du risque par la captive offrira au Secrétariat une certaine souplesse et un levier lors des négociations menées avec les assureurs privés, réduira le coût total du risque pour le PAM et garantira que tout risque non pris en charge par le système de l'assurance privée sera couvert de manière adéquate.

⁴⁹ Assurance complète contre les délits commis par les employés.

⁵⁰ Les niveaux de franchise des assurances privées appliqués aux organisations dont les dépenses financières sont analogues à celles du PAM oscillent généralement entre 500 000 dollars et 1 million de dollars.

238. *Risques nouveaux et difficiles à assurer*: les environnements instables dans lesquels le PAM opère peuvent amener les assureurs privés à exclure certains risques ou à proposer des primes plus élevées pour des risques qui sont habituellement couverts. Ainsi, les risques liés au transport aérien au Soudan ont été exclus de la couverture au début de la crise en avril 2023, les actes de malveillance en Ukraine ont également été exclus après le déclenchement du conflit en 2022, puis leur couverture a été proposée à un coût plus élevé, et la couverture des risques de guerre pour les cargaisons transportées et les navires utilisés dans le cadre de l'Initiative sur l'exportation de céréales par la mer Noire a été extrêmement difficile à obtenir et a été fournie à un coût très élevé.
239. Même lorsque les risques nouveaux et difficiles à assurer peuvent être couverts par des assurances privées, le placement d'assurance prend souvent beaucoup de temps et peut empêcher le PAM de faire face rapidement aux situations d'urgence. L'intégration de ces risques dans la couverture offerte par la captive permettra au Secrétariat d'être mieux à même de réagir rapidement en cas de problème et de protéger le personnel et les biens du PAM.
240. Les améliorations proposées restent conformes aux objectifs stratégiques de la captive, à savoir gérer la prise en charge des risques, maintenir une solvabilité et des exigences de fonds propres suffisantes, contribuer au respect des valeurs du PAM et se conformer au cadre de gouvernance interne. Le Secrétariat évaluera en continu les coûts et avantages de toute extension de la couverture de l'assurance de façon à préserver un équilibre optimal entre la prise en charge des risques par l'intermédiaire de la captive et celle offerte par des assureurs tiers. Lorsqu'une assurance externe est disponible et proposée à un tarif avantageux, les risques seront assurés par une compagnie tierce. Concernant les risques pris en charge par la captive, le Secrétariat utilisera plusieurs outils pour vérifier que les pertes n'excèdent pas le ratio d'adéquation des fonds propres fixé. Les mesures qui seront adoptées pour maintenir une solide assise financière sont les suivantes:
- utilisation stratégique d'une police de réassurance globale couvrant de multiples secteurs d'activité pour plafonner les pertes prises en charge et transférer les risques plus élevés à des réassureurs externes;
 - sélection minutieuse des risques à prendre en charge au sein de la captive – tous les risques qu'il sera proposé d'ajouter à la captive seront des risques "à règlement rapide", c'est-à-dire des risques pour lesquels le délai entre la survenance d'un événement générateur de pertes et le règlement final du sinistre est relativement court, ce qui permet de faire des projections financières plus précises;
 - réalisation de tests de résistance à intervalles réguliers au moyen d'une modélisation actuarielle des conséquences des grands événements générateurs de pertes sur la santé financière de la captive;
 - utilisation des fonds propres excédentaires supérieurs aux objectifs internes de constitution de fonds propres afin de lisser les effets d'événements générateurs de pertes atypiques;
 - maintien de hauts niveaux de prévention des pertes grâce à la collaboration avec les équipes concernées chargées des opérations dans le cadre d'initiatives visant à réduire le plus possible les pertes ayant des répercussions sur la captive.

241. L'extension de la couverture offerte par la captive pour y intégrer les risques exposés ci-dessus présente de nombreux avantages pour le Secrétariat: cela lui donne une certaine souplesse pour intervenir rapidement en cas de situations d'urgence soudaines; lui permet d'adapter la couverture de l'assurance aux risques nouveaux ou difficiles à assurer; lui offre la possibilité de lisser les effets du durcissement du marché de l'assurance, lorsque les primes augmentent et que les conditions de couverture sont restreintes; facilite le règlement sans délai des pertes occasionnées, et permet ainsi de reprendre les activités prévues dans les programmes à l'issue d'interruptions minimales; et l'aide à maîtriser les pertes et à développer de manière générale la gestion des risques au PAM. Dans bien des cas, le Secrétariat est sollicité pour intervenir dans des situations d'urgence qui se produisent dans des environnements instables, souvent dans des délais très courts. La sûreté et la sécurité du personnel et des ressources sont toujours des priorités absolues lors de ces interventions. Pour les garantir, le Secrétariat a mis en œuvre un système bien conçu d'évaluation et de gestion des risques de sécurité qui est conforme aux lignes directrices de l'Organisation des Nations Unies et permet de déployer en toute sécurité du personnel et des ressources. Le dispositif d'assurance permet aussi au Secrétariat de faire face efficacement aux éventuels risques résiduels.

5.2. Extension de l'auto-assurance en matière de santé

242. Dans son registre central des risques, le PAM prend en considération son devoir de vigilance fiduciaire à l'égard de ses employés et son engagement consistant à promouvoir la santé et la sécurité de ceux-ci afin d'atténuer les risques financiers, les risques d'atteinte à la réputation ainsi que les risques pour la continuité des opérations liés à la probabilité de problèmes de santé, d'un absentéisme prolongé et d'une faible mobilisation des employés. L'un des moyens permettant au PAM d'améliorer le bien-être physique et psychosocial de ses effectifs est la mise à disposition d'un système complet d'assurance-maladie. Les employés en activité et à la retraite ainsi que leurs ayants droit bénéficient d'une protection de santé par l'intermédiaire de l'un des quatre systèmes d'assurance médicale proposés, qui offrent chacun des prestations bien définies selon la catégorie des employés.
243. Actuellement, trois de ces systèmes⁵¹ (qui représentent environ 85 pour cent des dépenses de santé du PAM) sont administrés par des assureurs privés, le quatrième⁵² (qui compte pour approximativement 15 pour cent des dépenses) étant auto-géré. Fort de l'expérience réussie de la gestion des risques opérationnels au moyen d'un dispositif de captive auto-assurée et conformément au modèle global suivi par toutes les entités des

⁵¹ Plan général d'assurance médicale (BMIP)/Assurance médicale gros risques (MMBP), applicable aux agents des services généraux en poste au Siège ou dans les bureaux mondiaux, aux administrateurs recrutés sur le plan international titulaires d'un contrat de durée déterminée, d'un engagement de caractère continu ou d'un engagement de durée indéfinie et aux administrateurs recrutés sur le plan national en poste dans les bureaux mondiaux du PAM; Régime de couverture médicale du personnel hors siège recruté sur le plan national (MICS), applicable aux administrateurs recrutés sur le plan national et aux agents des services généraux en poste dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays; et Plan d'assurance médicale du personnel surnuméraire (MCS)/Plan d'assurance médicale pour les personnes non fonctionnaires (MCNS), applicable aux membres du personnel titulaires d'un contrat de courte durée, aux consultants, aux stagiaires et aux volontaires du PAM où qu'ils se trouvent, ainsi qu'aux signataires d'un accord de services spéciaux en poste au Siège.

⁵² Plan d'assurance-maladie, décès et invalidité (MIDD), applicable aux titulaires d'un contrat de services et aux signataires d'un accord de services spéciaux en poste dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

Nations Unies de taille comparable⁵³, le PAM entend adopter un système d'auto-assurance en vue d'atténuer les risques pour la santé de ses employés de façon à obtenir des gains d'efficacité supérieurs et à réaliser des économies sur le long terme.

244. Les systèmes privés offrent une prévisibilité financière à court terme en limitant pendant toute la durée du contrat l'exposition du PAM aux primes fixées, mais ils comprennent des coûts supérieurs liés à l'intégration dans les primes de la marge bénéficiaire de l'assureur privé et de sa commission pour prise en charge des risques (coûts qui auront pour effet en 2023 d'augmenter les primes de 4,6 pour cent, soit 2,1 millions de dollars). La prévisibilité financière est limitée, car les primes doivent être renégociées à chaque renouvellement de contrat, et augmentent généralement pour suivre l'inflation des frais médicaux.
245. Dans un dispositif d'auto-assurance, c'est le PAM qui prend en charge le risque financier lié au règlement des dépenses médicales supportées par les participants au dispositif, car ces dépenses sont effectuées sans passer par une assurance externe. En supprimant la marge bénéficiaire de l'assureur privé ainsi que les restrictions de couverture imposées par celui-ci, les systèmes auto-assurés permettent de déterminer plus facilement les coûts à supporter et les avantages procurés, et donc, à terme, de faire des économies.
246. Le contrat actuel d'assurance privée arrivera à échéance en décembre 2025. Compte tenu de l'inflation des frais médicaux observée à l'échelle mondiale ces dernières années⁵⁴, on s'attend à ce que le renouvellement en 2026 des trois systèmes d'assurance privés s'accompagne d'une hausse tarifaire inéluctable de pas moins de 35 pour cent, ce qui ferait passer la facture annuelle totale de 60 millions de dollars actuellement à 82 millions de dollars (79 millions de dollars pour couvrir les demandes de remboursement plus 3 millions de dollars de marge bénéficiaire). La hausse prévue tient également au grand volume des dépenses remboursées par les différents plans d'assurance médicale du PAM, en particulier le plan applicable aux employés engagés pour une courte durée.
247. Plutôt que de renouveler un dispositif d'assurance privée, le PAM adoptera à compter de 2026 un mécanisme d'auto-assurance pour les quatre systèmes de prestations de santé. L'administration des prestations et des demandes de remboursement continuera d'être externalisée à un tiers administrateur doté du savoir-faire nécessaire pour fournir des services tels que le traitement des demandes, la facturation directe dans le monde entier et la mise en œuvre de solutions de maîtrise des dépenses.

⁵³ Dans le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Examen de la qualité, de l'efficacité, de l'efficacité et de la viabilité des régimes d'assurance maladie en vigueur dans le système des Nations Unies" (JIU/REP/2023/9), on trouve l'observation suivante: "La moitié des régimes d'assurance maladie du système des Nations Unies sont des régimes auto-assurés ou captifs, dans lesquels les entités assument tous les risques liés aux frais de santé, ce qui est généralement moins coûteux et plus efficace. En outre, les régimes auto-assurés ne sont pas axés sur le profit et leur activité ne vise donc pas à procurer des revenus financiers, contrairement aux régimes administrés en externe." (par. 33). L'auteur indique également plus loin: "Les régimes auto-assurés comptent généralement plus d'assurés que les régimes externalisés. Les régimes auto-assurés totalisent généralement un plus grand nombre d'assurés; 11 des 13 régimes de ce type en recensent ainsi plus de 10 000 et 9 plus de 25 000, ce qui s'explique principalement par la nécessité de disposer d'une masse critique suffisante qui puisse [...] gérer correctement les risques [...]" (par. 35). Et il ajoute: "Les régimes d'assurance privés totalisent en règle générale un moins grand nombre d'assurés. À l'exception du Plan général d'assurance maladie du PAM, avec plus de 40 000 assurés, et de celui de la FAO, qui en recense près de 16 000, les régimes d'assurance entièrement privés [...] comptent généralement moins d'assurés (6 353 en moyenne)." (par. 37).

⁵⁴ Willis Towers Watson. 2023. [2024 Global Medical Trends Survey](#).

248. Le dispositif d'auto-assurance de santé sera financé au moyen d'un compte spécial prévu à cet effet, le "fonds d'auto-assurance", qui servira à collecter les primes mensuelles et à reconstituer simultanément le fonds de roulement du tiers administrateur. Étant donné que les flux de trésorerie risquent de fluctuer à court terme, le fonds d'auto-assurance comprendra une réserve suffisante pour faire face à des déficits ponctuels susceptibles d'apparaître certains mois si les recettes provenant des primes sont inférieures aux dépenses. Cette réserve devrait être équivalente à au moins un mois complet de remboursement, soit 7 millions de dollars d'après les estimations⁵⁵.
249. Afin de garantir au tiers administrateur l'accès à des liquidités suffisantes pour couvrir toutes les demandes de remboursement à mesure qu'elles lui sont adressées, le PAM constituera un fonds de roulement que cet administrateur utilisera pour régler les prestations demandées par les participants. Pour ce fonds de roulement, le Secrétariat table sur des besoins en liquidités équivalents à trois mois de remboursement, ce qui nécessiterait de verser au tiers administrateur une avance ponctuelle de 23 millions de dollars d'après les estimations.
250. Par rapport au renouvellement pour deux ans du contrat d'assurance privée, chiffré au total à 82 millions de dollars par an d'après les projections, le système d'auto-assurance devrait générer des économies atteignant 3 millions de dollars dans 95 pour cent des scénarios envisagés.
251. En payant les dépenses de santé effectivement supportées par les employés, le PAM réduira au minimum les décaissements et sera à même de faire face aux nouveaux besoins de soins avec une plus grande souplesse et une efficacité accrue: les ressources non dépensées seront réinvesties dans des programmes de prévention sanitaire, des initiatives en faveur du bien-être et une extension de la couverture du dispositif. Cela réduira au fil des années la gravité des problèmes de santé et le risque de devoir rembourser des frais médicaux élevés.
252. Conformément à ce qui a été indiqué plus haut et en application des meilleures pratiques mentionnées dans le rapport du Corps commun d'inspection sur les régimes d'assurance maladie (JIU/REP/2023/9), le PAM propose d'adopter un dispositif d'auto-assurance pour tous les systèmes d'assurance médicale à compter de janvier 2026. Dans la suite logique de ce que l'on a vu précédemment, il est proposé de procéder – avant la fin de 2025 – à une allocation ponctuelle de 7 millions de dollars issue de la part non affectée du Fonds général pour approvisionner le nouveau fonds d'auto-assurance.

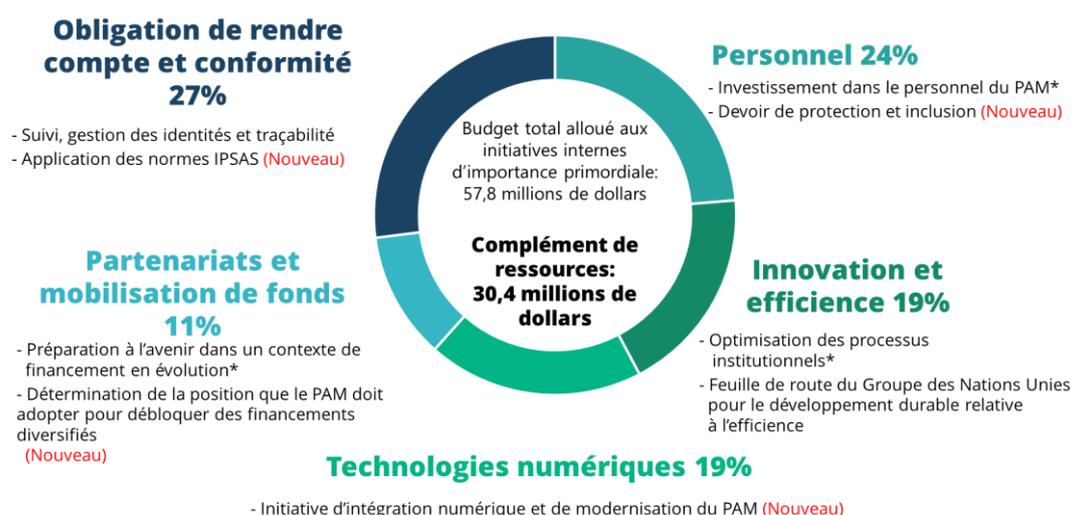
⁵⁵ Willis Towers Watson a calculé que les demandes de remboursement seront comprises entre 78 millions et 84 millions de dollars en 2026, 78 millions de dollars représentant le montant statistiquement le plus probable et 84 millions de dollars le scénario le moins probable et le plus catastrophique, dont la probabilité qu'il se produise est estimée à une fois tous les 200 ans, soit 0,5 pour cent des scénarios envisagés.

ANNEXE III

Initiatives internes d'importance primordiale – notes conceptuelles

1. Depuis 2015, le PAM recourt aux initiatives internes d'importance primordiale approuvées par le Conseil d'administration pour renforcer ses systèmes et ses effectifs et, en définitive, améliorer les services fournis aux populations en situation d'insécurité alimentaire.
2. Dans le rapport de 2015 sur l'état d'avancement de l'examen du cadre de financement¹, il était indiqué que les initiatives internes d'importance primordiale avaient vocation à renforcer la programmation ainsi que la capacité opérationnelle et administrative du PAM pour lui permettre de s'acquitter de sa mission et de faire le meilleur usage possible des ressources. Il y était précisé plus avant que la préparation et la hiérarchisation des propositions d'initiatives internes d'importance primordiale devaient être guidées par les exigences suivantes: elles devaient être de nature ponctuelle et ne pas relever du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ordinaire; elles ne devaient pas être corrélées à un projet individuel; leur financement devait être prévisible; il devait être peu probable qu'elles génèrent des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle; elles devaient être centrées sur le changement organisationnel. En approuvant le rapport en question, le Conseil a également approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP ainsi que de la part non affectée du Fonds général pour financer les initiatives internes d'importance primordiale.
3. Neuf initiatives internes d'importance primordiale sont prévues pour 2025. Leurs résultats attendus, les activités prévues, les plans d'exécution, les budgets et les indicateurs de performance clés sont exposés en détail dans la présente annexe. Quatre initiatives internes sont nouvelles, cependant que les cinq autres en seront à leur dernière année d'exécution en 2025, dont deux seulement rendront nécessaire l'octroi de ressources supplémentaires.

Figure A.III.1: Initiatives internes d'importance primordiale proposées (2025-2026)
(en millions de dollars É.-U.)



* Initiatives internes d'importance primordiale pour lesquelles l'octroi de ressources supplémentaires ne sera pas nécessaire.

¹ "État d'avancement de l'examen du cadre de financement, y compris le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects" (WFP/EB.A/2015/6-C/1).

TABLEAU A.III.1: APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE <i>(en millions de dollars)</i>						
Domaine thématique/ Nom de l'initiative	Durée	Dépenses prévues				
		Jusqu'au 30 juin 2024*	Juillet- décembre 2024	2025	2026 et au-delà	Total
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024-2025	8,10	8,10	10,50	-	26,70
Application des normes IPSAS	2025-2026	-	-	2,80	2,30	5,10
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	2024-2025	5,20	1,20	1,50	-	7,90
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025-2027	-	-	2,10	3,00	5,10
Investissement dans le personnel du PAM	2022-2025	60,80	9,70	8,80	-	79,30
Devoir de protection et inclusion	2025-2026	-	-	3,20	1,90	5,10
Intégration numérique et modernisation	2025-2026	-	-	7,80	3,20	11,00
Optimisation des processus institutionnels	2024-2025	8,40	4,00	8,60	-	21,00
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	2023-2025	5,60	5,70	2,10	-	13,40
Total		88,10	28,70	47,40	10,40	174,60
Financement déjà approuvé						144,20
Nouveau financement proposé						30,40

* Dépenses cumulées non auditées depuis le début de la mise en œuvre de chaque initiative interne d'importance primordiale, y compris les engagements non réglés au 30 juin 2024.

Suivi, gestion des identités et traçabilité

Résumé			
Département/Division chef de file	Département des opérations liées aux programmes	Financement (pour approbation par le Conseil)	3,00 millions de dollars
Division(s) participante(s)	Division de l'analyse, de la planification et de la performance, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, tous les bureaux régionaux	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2024-2025
Harmonisation avec les priorités institutionnelles pour 2025		Liens avec les résultats de gestion	
Préserver les atouts propres au PAM en matière d'intervention d'urgence (30%) Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme (70%)		Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence (32%) Résultat de gestion 5: Données probantes et apprentissage (21%) Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (47%)	

Vue d'ensemble

- Le contexte opérationnel dans lequel agit le PAM continue d'évoluer, sur le plan de la complexité comme des besoins. La capacité du PAM d'acheter et de distribuer de manière efficace et efficiente des vivres aux bénéficiaires – des mécanismes de compte rendu et de suivi appropriés étant en place – est cruciale. Une équipe spéciale interdépartementale constituée par la direction exécutive au début de 2023 a établi un plan de travail assorti d'un budget, pour mise en œuvre en 2024 et en 2025, l'objectif étant de régler dans leur ensemble les problèmes récurrents posés par les fonctions de contrôle du PAM. Cette initiative interne d'importance primordiale est incluse dans le plan de travail global et appuiera la capacité du PAM de fournir une assistance sans interruption, de manière transparente et responsable vis-à-vis des personnes dans le besoin, en particulier dans les environnements difficiles.
- L'initiative interne se concentre sur le renforcement des systèmes, des processus et des outils dans trois domaines clés: suivi et retour d'information de la part des communautés; dématérialisation, garanties en matière d'exécution et rapprochement de l'assistance alimentaire en nature au moyen de la gestion des identités; recours aux technologies de numérisation pour la chaîne d'approvisionnement et les premières étapes de la conception d'un système de suivi et de traçabilité. Elle facilitera l'intégration et la collaboration d'ensemble entre les fonctions concernées et avec les bureaux régionaux et bureaux de pays, en vue d'aboutir à une même compréhension des assurances à donner, ce qui aidera les bureaux de pays à faire en sorte que les bonnes personnes reçoivent l'assistance dont elles ont besoin, en toute sécurité, intégralement et sans ingérence. En 2025, les bureaux régionaux recevront une allocation supplémentaire de 3 millions de dollars, ce qui permettra à chacun d'investir dans les domaines essentiels à l'obtention des résultats escomptés du cadre mondial visant à donner des assurances et appuiera la mise en service progressive de ce cadre et des outils y afférents dans tous les bureaux de pays.

Principales réalisations en 2024

6. À la mi-2024, plusieurs étapes importantes avaient été franchies sur la voie de l'obtention des résultats escomptés primordiaux, dont chacun a pour but de renforcer la performance opérationnelle du PAM et d'apporter un appui aux bureaux de pays exposés à des risques élevés afin qu'ils atteignent les normes mondiales définies en matière d'assurances à donner. La restructuration organisationnelle du PAM, en particulier la mise en place de nouveaux services de suivi, de compte rendu et de fourniture de garanties en matière d'exécution, a stimulé la collaboration entre les équipes œuvrant à l'obtention de différents résultats, ce qui a eu pour effet d'améliorer la qualité des outils et des processus employés.
7. Des enseignements ayant été tirés de l'expérimentation menée en Éthiopie, l'initiative interne a permis de perfectionner les procédures de collecte de données relatives aux distributions d'espèces et de vivres. Des outils de suivi normalisés ont été mis en place, appuyés par de solides systèmes institutionnels et des filières de communication de données semi-automatisées. La pierre angulaire de cette entreprise de perfectionnement est l'instauration d'un tableau de bord qui affiche les données de suivi recueillies dans des sites éloignés, en temps quasi réel. Cet outil améliore la visibilité et rend la prise de décisions plus judicieuse, qu'il s'agisse du suivi à distance ou en présentiel, dans le cadre de l'ensemble des opérations du PAM. Grâce à cette amélioration, on attend une diminution notable du délai requis pour analyser les données et en améliorer la qualité. Ces gains d'efficacité facilitent la communication en temps opportun des constatations faites, ce qui a pour effet d'optimiser la performance des programmes. Depuis juillet 2024, dans le cadre de trois opérations ciblées en raison des risques élevés auxquels elles étaient exposées, on dispose de la capacité de procéder à un suivi à distance, et ce dispositif sera progressivement étendu à quatre autres bureaux, ce qui portera le total de ceux qui en sont équipés à sept d'ici à la fin de 2024.
8. Les recherches documentaires, l'établissement de bilans et les ateliers axés sur la collaboration ont abouti à l'élargissement de la portée du projet, pour inclure le suivi simultané des effets directs et des processus, ainsi que des produits. L'étape suivante a pris la forme d'une analyse des lacunes des systèmes, dans le but d'évaluer le degré d'adéquation des dispositifs de suivi. Des consultations formelles ont été menées avec les équipes consultatives régionales chargées des technologies de l'information et du suivi, qui ont abouti à des constatations extrêmement utiles au sujet des difficultés rencontrées et des possibilités offertes pour l'instauration d'un écosystème propice à l'interopérabilité, qui servira à guider la définition des stratégies à mener au troisième trimestre de 2024.
9. La circulaire de la Directrice exécutive sur les normes minimales en matière de suivi et d'assurance pour les mécanismes communautaires de remontée de l'information a été approuvée, aussi l'application de ces normes a-t-elle été renforcée dans le cadre des opérations de terrain. En complément, une boîte à outils, qui sera actualisée tous les trimestres et dans laquelle continueront d'être incorporés les commentaires en retour reçus, a été mise en ligne. Des notes directives thématiques relatives à la réponse à apporter en cas de comportement répréhensible et aux plaintes ayant trait à des préjudices environnementaux, ainsi que des webinaires menés avec le Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion, ont stimulé la communication bilatérale avec les communautés touchées. Des bureaux de pays, comme ceux en Afghanistan, en Colombie et en Égypte, ont utilisé le système logiciel mis au point à cet effet pour perfectionner l'élaboration et l'intégration des mécanismes communautaires de remontée de l'information et saisir les échelons appropriés de la direction des problèmes rencontrés afin que celle-ci en assure le traitement, et des améliorations similaires seront apportées dans les bureaux du PAM à Madagascar et au Tchad.

10. La dernière touche a été mise aux normes relatives à la gestion des identités et la nature des responsabilités a été précisée, notamment sous la forme d'orientations institutionnelles quant à l'utilisation des données biométriques, celle-ci faisant actuellement l'objet de la dernière étape des consultations y relatives. Des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre pratique de la gestion dématérialisée des identités pour les livraisons en nature et les rapprochements dans le cadre de plusieurs opérations présentant des risques élevés, en Libye et au Soudan, où les moyens affectés à la collecte des données ont été renforcés, rendant désormais possible une procédure d'enregistrement d'urgence sous 72 heures.
11. Dans le cadre de trois opérations – au Burkina Faso, en République démocratique du Congo et au Soudan –, un module de traçabilité des cartes et de vérification des identités a été mis en place, ce qui facilite la distribution des cartes de ration et la vérification précise des identités au moment des distributions de vivres. Quinze évaluations des services de rapprochement en ce qui concerne les transferts monétaires ont été réalisées à l'échelle mondiale, et les bureaux de pays peuvent désormais utiliser des pratiques de rapprochement renforcées et normalisées.
12. La dernière touche est en train d'être mise aux aspects techniques de l'utilisation des technologies de numérisation pour le projet de traçabilité et de suivi. À la suite d'évaluations de marché, 12 entreprises présentent actuellement leurs dispositifs à l'équipe chargée du projet. L'équipe peut ainsi obtenir des informations plus précises en ce qui concerne la performance, la fiabilité et les possibilités offertes de transposition à plus grande échelle de chaque dispositif. Elle sera ensuite en mesure de prendre une décision éclairée quant à la technologie qu'il conviendra d'adopter pour les opérations du PAM.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.2: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2025 (total)
1. Suivi à distance des processus et des effets directs avec l'appui de la solution technique	3,30
2. Étude de faisabilité relative à la mise en place d'un écosystème intégré et propice à l'interopérabilité pour le suivi des programmes (achèvement prévu en 2024)	-
3. Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, et mécanismes communautaires de remontée de l'information	1,30
4. Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données (feuille de route et "premier tronçon" du parcours)	1,80
5. Recours à la numérisation pour la réception et l'expédition automatisées et amélioration de la gestion des entrepôts ("tronçon intermédiaire" et "dernier tronçon" du parcours)	1,10
6. Appui à la mise en œuvre du cadre mondial visant à donner des assurances dans tous les bureaux de pays	3,00
Total	10,50
Moins: soldes inutilisés de 2024 reportés	(7,50)
Crédits demandés pour 2025	3,00

13. En 2025, au titre du **résultat attendu 1**, un système de suivi à distance des processus et des effets directs sera transposé à une plus grande échelle et mis en place dans plusieurs autres bureaux de pays, sur la base des enseignements déjà tirés. Cette initiative représente un pas en avant de taille pour améliorer l'efficacité et l'efficience du contrôle, et renforcera la capacité du PAM de mener des interventions à fort impact dans les régions où il est présent.
14. Pour réaliser les objectifs du **résultat attendu 2**, le PAM procède à une évaluation et à une étude de faisabilité pour déterminer les points faibles des systèmes, notamment en matière de suivi des produits et d'inclusion du suivi des effets directs et des processus, et des recommandations seront formulées pour l'intégration et l'interopérabilité des systèmes existants. Des prototypes seront élaborés sur la base des dispositifs recommandés, puis analysés dans le but de déterminer les étapes ultérieures. Dans le cadre de cette analyse, seront pris en compte des facteurs tels que les commentaires en retour des utilisateurs, l'impact sur les indicateurs de performance clés, la faisabilité technique et les considérations financières. Ce travail préparatoire devrait être achevé en 2024.
15. S'agissant du **résultat attendu 3**, l'accent sera mis en 2025 sur les améliorations des mécanismes communautaires de remontée de l'information et sur la progression de la dématérialisation de la gestion des identités pour l'assistance alimentaire en nature, de manière à rendre possible l'identification en temps utile, ainsi que l'atténuation des risques pour les individus, les communautés et le PAM lui-même, et à s'assurer que l'aide parvient aux personnes auxquelles elle est effectivement destinée, dans les délais voulus, et qu'elle est fournie dans le respect de la dignité et de la sécurité des individus.
16. Le principal objectif du projet axé sur le suivi et la traçabilité, au titre du **résultat attendu 4**, est la mise en place d'un système amélioré et adéquatement automatisé pour la gestion des produits alimentaires achetés, à toutes les étapes de la filière d'approvisionnement. Pour ce qui est de la feuille de route pour la traçabilité, des procédures détaillées, comportant des activités liées – ou non – à la chaîne d'approvisionnement, seront mises au point. En complément de ce processus interne, une étude de marché sera réalisée sur les solutions disponibles dans le commerce, en consultation avec le secteur privé et d'autres parties prenantes externes. Un aspect crucial de cette amélioration consistera à élaborer une nouvelle définition, plus pragmatique, de ce que l'on entend par flux d'information en direction des partenaires du PAM se trouvant en amont, notamment les fournisseurs et les sociétés de transport. Seront ainsi jetées les bases d'un échange de données plus rationalisé et plus efficace à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.
17. Le **résultat attendu 5** porte sur le "tronçon intermédiaire" et sur le "dernier tronçon" du parcours, pour lesquels le PAM prévoit d'utiliser de nouvelles technologies de numérisation, par exemple les codes QR, pour améliorer notablement l'efficacité opérationnelle. Afin d'y parvenir, il élaborera des processus et les comparera aux meilleures pratiques du secteur, en collaborant avec des spécialistes et en agissant en partenariat avec des dirigeants du secteur, aux fins de l'élaboration et de la mise en service de dispositifs de pointe durables. Dans le cadre de cette phase du projet, priorité sera donnée à l'instauration de systèmes de pointe dans les entrepôts, en veillant à ce que cela corresponde aux besoins des divers profils d'employés qui y travaillent. Cette harmonisation a pour but de rationaliser les processus et d'optimiser la performance d'ensemble des entrepôts, ce qui aura pour effet de rendre l'exécution des opérations plus fluide et plus efficiente à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.

18. En 2025, le cadre mondial visant à donner des assurances sera étendu à toutes les opérations, en sus des 31 bureaux de pays qui ont déjà été considérés comme exposés à des risques élevés et prioritaires pour la mise en place du projet axé sur l'assurance en 2024. Les activités y relatives seront exécutées au titre d'un nouveau **résultat attendu 6**. Les bureaux régionaux apporteront leur appui à tous les bureaux de pays aux fins du recensement des lacunes des mesures en lien avec la fourniture d'assurances, en actualisant leurs registres des risques, en procédant à des évaluations des risques de fraude et en établissant des plans d'exécution chiffrés pour renforcer les garanties. Les bureaux régionaux assureront un contrôle de la mise en œuvre, notamment grâce à l'appui technique qu'ils apporteront aux bureaux de pays, et en sollicitant le soutien des divisions compétentes et du personnel chargé du pilotage des risques lorsque les problèmes rencontrés iront au-delà de la capacité de tel ou tel bureau régional de les régler.
19. Au 30 juin 2024, 30 pour cent du budget total alloué à cette initiative interne pour 2024-2025 avaient été utilisés.

Plan d'exécution

20. La mise en œuvre est coordonnée et validée par les parties prenantes (bureaux de pays, bureaux régionaux et divisions compétentes du Siège) par l'intermédiaire de l'équipe spéciale de haut niveau. Pendant les opérations d'urgence, le suivi, les procédures de gestion des identités et la traçabilité sont souvent les domaines fonctionnels les plus essentiels, mais il arrive qu'ils ne reçoivent pas un appui suffisant. L'exécution du plan de travail chiffré sera la garantie que le PAM investit dans les moyens voulus pour satisfaire aux normes énoncées dans le cadre mondial visant à donner des assurances, de telle sorte que les interventions d'urgence reposent sur des systèmes solides d'application du principe de responsabilité, afin d'atténuer les risques de fraude, de corruption et de détournement, et de rendre possibles la détection et la répression des pratiques répréhensibles, le cas échéant, ce qui permettra d'éviter les types de pertes susceptibles de survenir lorsque l'exécution des procédures pâtit de la rapidité avec laquelle les opérations doivent être transposées à une plus grande échelle dans les situations d'urgence.
21. La mise en place des normes énoncées dans le plan mondial visant à donner des assurances dans tous les bureaux de pays débutera en 2025, et priorité a déjà été accordée à l'allocation des ressources nécessaires pour que les bureaux régionaux disposent des moyens voulus pour œuvrer avec succès à l'obtention des résultats escomptés pour les opérations. Il sera tenu compte des recommandations formulées lors des évaluations et de l'audit interne pour l'exécution du plan. La qualité de l'action menée au titre de chaque résultat attendu sera évaluée à l'aune des indicateurs de performance clés énoncés ci-après.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Résultat attendu 1: Suivi à distance des processus et des effets directs avec l'appui de la solution technique		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Nombre d'opérations à haut risque pour lesquelles un suivi à distance des processus et des effets directs est effectué	7	15
Résultat attendu 3: Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, et mécanismes communautaires de remontée de l'information		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Pourcentage des opérations à haut risque pour lesquelles sont appliquées les normes de référence pour les opérations d'assistance alimentaire en nature	0	85%
Résultat attendu 4: Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données (feuille de route et "premier tronçon" du parcours)		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Nombre de fournisseurs intégrés dans le flux d'information automatisé ²	s.o.	20% des fournisseurs actifs
Nombre d'heures de travail économisées pour la saisie des données ³	s.o.	Réduction de 30%
Résultat attendu 5: Recours à la numérisation pour la réception et l'expédition automatisées et amélioration de la gestion des entrepôts ("tronçon intermédiaire" et "dernier tronçon" du parcours)		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Délai prévu pour l'identification et le traçage d'un produit à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement ⁴	s.o.	Moins de 5 jours
Nombre de procédures opératoires normalisées élaborées aux fins de la mise en place de la technologie de numérisation ⁵	s.o.	4
Nombre de sites d'entreposage principaux dotés d'une technologie perfectionnée pour le suivi ⁶	s.o.	30
Optimisation de l'espace à l'intérieur des entrepôts ⁷	s.o.	20%
Résultat attendu 6: Appui à la mise en œuvre du cadre mondial visant à donner des assurances dans tous les bureaux de pays		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Nombre de bureaux de pays exposés à des risques élevés qui appliquent les normes énoncées dans le projet de cadre mondial visant à donner des assurances pour plus de 80 pour cent de leurs transferts de ressources non assortis de conditions	À déterminer	25

² Moins de 1 pour cent des fournisseurs actifs représentent 50 pour cent des dépenses consacrées par le PAM aux achats. La valeur mesurée sera harmonisée avec le nombre de transactions automatisées.

³ Permet de mesurer le temps économisé par type de document sur des périodes de 3, 6 et 12 mois; les valeurs de référence sont à confirmer.

⁴ Précédemment, le suivi des produits alimentaires, en tenant compte des rappels par exemple, prenait entre 14 jours et plusieurs mois. L'instauration d'un délai cible de cinq jours améliorera ce processus à hauteur d'environ 90 pour cent. La mise en service progressive de la technologie de numérisation se fera par étapes en fonction du volume et de l'importance stratégique du site. Le PAM se fixe pour objectif l'adoption dans 100 pour cent des sites de la numérisation pour la réception et l'expédition de produits, de manière à être en mesure de fournir en temps quasi réel des données permettant d'assurer la visibilité des produits à tout moment.

⁵ Procédures opératoires normalisées pour l'étiquetage, l'impression, la numérisation, le chargement et le déchargement.

⁶ Cinq lieux d'entreposage par région, représentant environ 30 bureaux de pays ou moins.

⁷ Somme du volume des stocks en pourcentage de la capacité de stockage de l'entrepôt. Cet élément de suivi permettra de déterminer jusqu'à quel point l'espace est utilisé de manière efficiente à l'aune d'un pourcentage cible de la capacité de stockage total d'un entrepôt.

Budget 2025

TABLEAU A.III.4: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Divisions	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division de l'analyse, de la planification et de la performance	1,40	3,30	4,70	13,20
Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	1,40	1,40	2,80	14,10
Bureaux régionaux	1,90	1,10	3,00	22,90
Total	4,70	5,80	10,50	50,20

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Application des normes IPSAS

Résumé			
Département/ Division chef de file	Division du Directeur financier	Financement (pour approbation par le Conseil)	5,10 millions de dollars
Division(s) participante(s)	Bureau des services juridiques, Division des services de gestion, Service de la coordination des partenariats, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Division des technologies	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025-2026
Harmonisation avec des priorités institutionnelles pour 2025		Liens avec les résultats de gestion	
Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme (100%)		Résultat de gestion 5: Données probantes et apprentissage (10%) Sans lien avec un résultat de gestion particulier (90%)	

Vue d'ensemble

22. Le PAM établit ses états financiers vérifiés conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS). Le Conseil des normes IPSAS a publié six nouvelles normes qui doivent impérativement être adoptées par le PAM aux dates prescrites: les normes 43 à 46⁸ entrent en vigueur en 2025 et les normes 47 et 48⁹ en 2026. L'application de ces normes est obligatoire pour le PAM; ne pas les adopter reviendrait à se mettre en défaut et une opinion avec réserve (représentant un risque élevé) serait formulée à l'issue de l'audit. L'objectif de la présente initiative interne est de faire en sorte que les normes IPSAS 43 à 46 soient pleinement appliquées dans les états financiers vérifiés pour 2025, et les normes IPSAS 47 et 48 dans ceux qui porteront sur 2026.
23. L'application des normes est intersectorielle et aura une incidence directe sur les processus et systèmes qui appuient les activités opérationnelles du PAM exécutées dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux ainsi que les activités centrales procédant des fonctions exercées au Siège. Les méthodes comptables et procédures opérationnelles du PAM concernées par les changements seront modifiées pour mise en conformité avec les nouvelles normes. Pour satisfaire aux nouvelles exigences définies dans les normes IPSAS, il faudra également apporter des modifications au progiciel de gestion intégré et aux autres systèmes principaux que le PAM utilise actuellement pour gérer les données et transactions sous-jacentes. Un certain nombre de bureaux de pays appuieront la mise en œuvre des changements, dans un premier temps de manière expérimentale. Tous les bureaux de pays, bureaux régionaux et services du Siège recevront pour instruction de se conformer aux nouvelles normes d'ici à la fin de 2025 ou à la fin de 2026.

⁸ Norme IPSAS 43: Contrats de location; norme IPSAS 44: Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées; norme IPSAS 45: Immobilisations corporelles; norme IPSAS 46: Évaluation.

⁹ Norme IPSAS 47: Produits (mesures et comptabilisation dans le cadre des accords conclus avec les donateurs et des accords de prestation de services); norme IPSAS 48: Charges de transfert (partenaires coopérants, organisations non gouvernementales et partenaires gouvernementaux).

Résultats attendus

TABLEAU A.III.5: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025-2026 (en millions de dollars)			
Résultat attendu	2025	2026	Total
1. Examen et application intégrale des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2025	2,80	-	2,80
2. Examen et application intégrale des normes IPSAS 47 et 48 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2026	-	2,30	2,30
Total	2,80	2,30	5,10

24. Les activités prévues au titre du **résultat attendu 1** incluront l'examen des contrats de location de locaux et d'autres installations, des moyens aériens affrétés, des contrats d'expédition, des contrats de location de camions, d'autres véhicules et de véhicules du parc des Nations Unies, et autres accords de louage ou de services, afin de déterminer s'ils sont conformes aux dispositions de la norme IPSAS 23. Ceux qui rentrent dans cette catégorie rendront nécessaire la collecte d'un nouvel ensemble de données, de telle sorte que les biens visés se voient accorder le certificat de "droit d'utilisation". Les systèmes de collecte de telles données seront évalués et sélectionnés, et les modifications qu'il sera nécessaire d'apporter aux systèmes existants seront effectuées pour mise en conformité avec les dispositions de la norme.
25. Il sera nécessaire de procéder à la collecte de données au niveau décentralisé, et elle devra s'accompagner d'activités de suivi et d'examen aux fins du contrôle de la qualité. Des méthodes comptables actualisées seront publiées. Une formation à ces méthodes et aux opérations connexes sera assurée aux équipes compétentes sur le terrain et au Siège. L'ensemble des manuels, procédures et directives internes seront actualisés pour tenir compte des changements rendus nécessaires par la mise en conformité avec les normes IPSAS. De nouvelles écritures comptables seront élaborées en vue du retraitement des soldes d'ouverture, des transactions réalisées durant la période en cours et des soldes à la clôture de l'exercice 2025.
26. Les résultats de l'analyse interne, des modifications apportées aux données et aux systèmes, des nouvelles méthodes comptables et des ajustements comptables y relatifs seront communiqués à l'Auditeur externe pour harmonisation. À l'issue de l'expérimentation menées dans certains bureaux de pays, tous les autres bureaux de pays seront tenus de se mettre en conformité avec les normes 43 à 46 d'ici à la fin de 2025.
27. En guise de point de départ pour le **résultat attendu 2**, tous les accords conclus avec les donateurs, tous les contrats de prestation de services et tous les accords avec des partenaires coopérants en lien avec des organisations non gouvernementales, des interlocuteurs du monde universitaire et des interlocuteurs gouvernementaux seront revus de manière à déterminer comment les critères essentiels sont pris en compte dans les accords en question. Ces critères incluront l'existence d'accords contraignants et la possibilité de s'en prévaloir, les obligations de mise en conformité et les éléments de passif connexes, les relations entre les chefs et les agents, ainsi que la modification de certains accords et d'autres éléments fondamentaux. Les accords seront classés par catégories afin de déterminer le traitement comptable qui devra en être fait ultérieurement.

28. Au titre de la norme IPSAS 47, il devrait être impératif de procéder à des modifications importantes des méthodes actuelles de comptabilisation des produits, ce qui veut dire qu'il sera également nécessaire de procéder à des modifications de système pour collecter toutes les données nécessaires dans le module de gestion des dons et d'inclure les données pertinentes dans le module de comptabilité financière. L'incidence principale de l'entrée en vigueur de la norme relative à la comptabilisation des charges devrait concerner la distribution des vivres: à l'avenir, ceux-ci ne seront comptabilisés que s'ils ont été effectivement distribués aux bénéficiaires. On évolue déjà dans cette direction dans le cadre du projet de traçabilité et de suivi, ce qui va également dans le sens de la recommandation formulée par l'Auditeur externe (comptabilisation en charges des produits une fois qu'ils ont été réceptionnés par les bénéficiaires).
29. Une formation aux méthodes et opérations sera dispensée à l'échelle du PAM dans l'optique de la promulgation des nouveaux principes comptables et opérationnels régissant la comptabilisation des produits et des charges. L'ensemble des manuels, procédures et directives internes sera actualisé pour tenir compte des modifications exigées pour la mise en conformité avec les normes IPSAS. Des écritures comptables seront élaborées et utilisées pour le retraitement des soldes d'ouverture, des transactions effectuées pendant la période en cours et des soldes à la clôture de l'exercice 2026.

Plan d'exécution

30. Le plan d'exécution de haut niveau peut être résumé comme suit, chaque activité étant applicable à chaque norme IPSAS adoptée:
 - Passer en revue les principaux concepts définis dans les nouvelles dispositions énoncées dans les normes IPSAS: les modifications apportées; la portée de l'application, les règles concernant la comptabilisation, la mesure et les informations à communiquer; les mesures de transition autorisées pour l'adoption initiale, etc.
 - Passer en revue les aspects spécifiques du contexte opérationnel du PAM, qui entrent dans le champ d'application des nouvelles normes, notamment les accords contractuels sous-jacents entre le PAM et d'autres parties, pour déterminer les modifications qu'il est nécessaire d'apporter aux procédures opératoires, aux systèmes et aux méthodes existantes.
 - Élaborer des méthodes comptables révisées pour guider l'application des nouvelles normes.
 - Engager un dialogue intersectoriel au sujet des modifications à apporter aux procédures opératoires et aux systèmes existants.
 - Expliciter comme il convient l'ensemble des méthodes comptables, procédures opératoires et modifications apportées au système, en gérant les changements et en dirigeant les initiatives de formation de manière appropriée, notamment sous la forme d'une mise à jour des directives internes sur WeLearn, d'éléments de communication complets et multipartites, et d'activités de sensibilisation.
 - Dans certains pays et unités du Siège pilotes, modifier les systèmes et mettre en place les changements à y apporter avant que les nouvelles normes IPSAS n'entrent officiellement en vigueur.

- Élaborer de nouveaux indices de performance clés pour les tableaux de bord de gestion financière existants de manière à prendre en compte les modifications requises pour mise en conformité avec les nouvelles normes IPSAS. Cela nécessitera la collecte de données pertinentes et la définition d'exigences opérationnelles, ainsi que l'élaboration de méthodes de modification de traitement pour les tableaux de bord existants, tels que celui de la Division du Directeur financier et le tableau de bord financier pour les comptes spéciaux, et les autres outils fonctionnels pertinents.
- Établir les états financiers pour les exercices 2025 et 2026 sur la base des nouvelles normes adoptées.
- Obtenir une opinion sans réserve au sujet des états financiers, y compris en ce qui concerne les nouvelles normes IPSAS adoptées.
- Veiller à ce qu'une phase appropriée pour la période faisant suite à l'adoption des nouvelles normes soit prévue aux fins de l'application de tout enseignement tiré – en interne ou à la lecture des rapports d'audit financier.
- Veiller à ce que l'application des nouvelles normes soit continue et pleinement intégrée aux procédures opératoires ordinaires aux échelons fonctionnels pertinents.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.6: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Résultat attendu 1: Examen et application intégrale des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2025			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)
Nombre de nouvelles normes IPSAS examinées et adoptées*	s.o.	4	s.o.
Résultat attendu 2: Examen et application intégrale des normes IPSAS 47 et 48 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2026			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)
Nombre de nouvelles normes IPSAS examinées et adoptées	s.o.	s.o.	2

*À moins qu'il ne soit déterminé que la nouvelle norme considérée ne s'applique pas au contexte opérationnel du PAM.

Budget 2025

TABLEAU A.III.7: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Divisions	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division du Directeur financier	1,20	0,30	1,50	7,10
Bureau des services juridiques	-	0,10	0,10	
Division des services de gestion	0,10	0,10	0,20	2,00
Service de la coordination des partenariats	0,10	0,20	0,30	1,00

TABLEAU A.III.7: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Divisions	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	0,40	-	0,40	2,50
Division des technologies	-	0,30	0,30	
Total	1,80	1,00	2,80	11,50

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

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

Résumé			
Département/ Division chef de file	Département des partenariats et de l'innovation	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s)	Division du Directeur financier, Division des pays partenaires à l'échelle mondiale, Division de l'innovation, Bureau des services juridiques, Service de la coordination des partenariats, Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2024-2025
Harmonisation avec les priorités institutionnelles pour 2025		Liens avec les résultats de gestion	
Préserver les atouts propres au PAM en matière d'intervention d'urgence (7%) Diversifier et développer la base de ressources du PAM (78%) Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme (15%)		Résultat de gestion 3: Mise en place de partenariats efficaces (56%) Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (29%) Résultat de gestion 7: Mise à profit des innovations (15%)	

Vue d'ensemble

31. Compte tenu de la croissance sans précédent des besoins humanitaires à l'échelle mondiale, les sources de financement habituelles ne suffiront pas pour répondre aux besoins répertoriés par le PAM s'agissant d'œuvrer à l'élimination de la faim. Il faut donc poursuivre les investissements pour mieux harmoniser la base de partenariats avec les besoins des personnes, des communautés et des pays qui luttent pour venir à bout de l'insécurité alimentaire. En outre, il est crucial d'adopter de nouvelles méthodes de travail pour obtenir des gains d'efficacité, utiliser au mieux les ressources et mobiliser de nouvelles formes de financement. Le PAM doit optimiser son cadre de mobilisation des ressources et tirer parti de toutes les possibilités de financement qui s'offrent à lui.
32. L'initiative interne relative à la préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution a été approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2023, pour une période de deux ans, à savoir 2024-2025. Un montant de 1,5 million de dollars, y compris un reliquat modeste reporté de 2024, sera requis pour mener à bien les activités prévues en 2025.

33. Avec cette initiative interne, le PAM vise à renforcer sa collaboration avec ses partenaires de manière à garantir la complémentarité de l'action menée et à en maximiser l'efficacité. En adoptant de nouvelles méthodes de travail, il cherchera à optimiser les processus métier en ce qui concerne les partenariats et l'innovation, afin de rationaliser la gestion des partenaires et des contributions à tous les maillons de la chaîne, et de développer les effectifs et leurs capacités. Les équipes chargées des partenariats dans l'ensemble du PAM s'en trouveront ainsi renforcées, les bureaux de pays et les bureaux régionaux disposant des moyens voulus pour repérer les possibilités offertes de nouer de nouveaux partenariats et d'accéder à de nouvelles ressources, ou de tirer encore mieux parti de ceux et celles qui existent déjà, en particulier pour ce qui est des modes de financement innovants et du financement de l'action climatique. Globalement, cette initiative interne devrait rendre possibles des gains d'efficacité supplémentaires au niveau des fonctions, en donnant aux unités compétentes sur le terrain les moyens de procéder à la mobilisation de ressources et d'utiliser des outils de pointe pour s'acquitter efficacement de leurs divers rôles.
34. En 2025, sur la base des accomplissements enregistrés en 2024, la priorité sera donnée à l'expérimentation, à la compilation d'informations et à la mise en œuvre de projets de financement novateurs ainsi que de programmes de formation connexes. On mettra aussi en service des outils pour la gestion intégrée des partenaires et des contributions.

Principales réalisations en 2024

35. Plusieurs produits ayant pour effet de renforcer les capacités des chargés des partenariats au Siège, dans les bureaux mondiaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont été obtenus au cours des six premiers mois de mise en œuvre de l'initiative interne. Un ensemble de supports d'information pour l'entrée en fonctions a été établi, qui est harmonisé avec le cadre actualisé relatif aux partenariats et à l'innovation. En vue de stimuler l'efficacité et les réductions de coûts et d'étendre la portée de la fonction de gestion des partenariats à l'échelle mondiale, des webinaires ont été conçus et animés pour aider les équipes sur le terrain à s'adapter à l'évolution des règles de conformité en matière de partenariats et à la diversification des caractéristiques des donateurs. On continue d'élaborer des webinaires et des formations afin que le personnel chargé des partenariats dispose de meilleurs outils à l'appui de ses efforts de mobilisation de ressources. De nouvelles méthodes de travail ont facilité l'instauration d'un groupe de travail intersectoriel chargé d'examiner la gestion des connaissances au sein des services chargés des partenariats et de l'innovation, d'améliorer les dispositifs connexes et de fournir des supports pédagogiques et de communication intégrés et facilement accessibles au personnel chargé des partenariats et de l'innovation à l'échelle mondiale.
36. La dématérialisation et l'harmonisation de la gestion des partenaires avaient pour objectif primordial la remise à plat de l'ensemble des systèmes en lien avec les partenariats et l'innovation, ainsi que l'examen des connexions entre ces systèmes et à l'intérieur de ces systèmes, dans le but de détecter les lacunes préjudiciables et les possibilités d'automatisation, et de veiller à ce que les systèmes soient mieux harmonisés et rationalisés. Cette étape faisait suite à des consultations approfondies menées avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège mondial. Un nouvel outil, qui sera mis en service en 2025 et dont l'utilisation donnera lieu à une formation adaptée, est en cours d'élaboration.

37. La réorganisation fonctionnelle qui était prévue dans le cadre de cette initiative interne a été menée conjointement avec l'examen de la structure organisationnelle qui a donné lieu à la création du Département des partenariats et de l'innovation, fruit d'une restructuration. Pour que les fonctions associées aux partenariats et à l'innovation puissent être exercées au mieux, de nouvelles divisions et de nouveaux services ont été créés ou réorganisés afin de renforcer l'harmonisation des fonctions, l'efficacité de l'action menée et le respect de l'obligation de rendre compte, et pour optimiser l'appui apporté aux bureaux de terrain. Désormais, le Service de la coordination des partenariats assure la cohérence fonctionnelle et améliore les processus de gestion des opérations et de gestion des connaissances. L'initiative interne a non seulement donné l'impulsion initiale, mais aussi créé les conditions voulues, pour le réaménagement des groupes existants dans le but de donner naissance à des équipes agissant en concertation d'une division à l'autre, à l'appui des partenariats et de l'innovation, et en harmonie avec la restructuration organisationnelle menée à l'échelle du PAM en 2024.
38. Au début de 2024, un atelier intersectoriel consacré aux stratégies de financement innovantes a été tenu, dont les participants sont convenus d'un plan de mise en œuvre pour 2024-2025, avec pour objectif de déterminer un certain nombre de solutions prioritaires, transposables à l'échelle voulue et durables, pour remédier aux difficultés de financement et contribuer à l'impact des programmes. Lors de cet atelier, il a été proposé de créer un centre d'excellence responsable de la coordination des thèmes intéressant les modalités de financement novatrices, de constituer des groupes de travail pour l'optimisation de la gestion des projets par domaine prioritaire, et d'instaurer une communauté de pratiques pour faire mieux connaître les thèmes liés aux modalités de financement novatrices et développer les capacités dans ce domaine à l'échelle du PAM.
39. Au cours du premier semestre de 2024, l'accent a été mis sur le renforcement des capacités organisationnelles et sur la stimulation de la collaboration intersectorielle aux fins de l'élaboration et de l'application efficace de dispositifs de financement novateurs. Le PAM a continué de progresser dans la mise en œuvre de ses initiatives axées sur la conversion de créances, mais il a également réfléchi à de nouvelles modalités d'exploitation des marchés des capitaux, afin d'obtenir des garanties de la part d'institutions financières spécialisées dans le développement, ce qui permettrait de sécuriser la poursuite du financement des opérations qu'il mène à long terme.
40. Au 30 juin 2024, 65 pour cent du budget total alloué à cette initiative interne pour 2024-2025 avaient été utilisés.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.8: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	Total (2025)
1. Perfectionnement professionnel et capacités de l'encadrement (ateliers, sessions de formation, webinaires et gestion des connaissances)	0,20
2. Outils et systèmes technologiques	0,40
3. Réorganisation fonctionnelle (achèvement prévu en 2024)	-
4. Autres résultats attendus, et notamment création d'une réserve de propositions de financement pour le climat et d'une liste de projets de financement innovant prioritaires	0,90
Total	1,50
Moins: soldes inutilisés de 2024 reportés	(1,50)
Crédits demandés pour 2025	-

41. En 2025, l'action menée au titre du **résultat attendu 1** continuera de contribuer au renforcement des capacités en matière de partenariats à l'échelle du PAM, ainsi qu'à la coordination de l'appui à l'exécution d'activités axées sur les modes de financement novateurs aux niveaux des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Le PAM poursuivra l'intégration de ces modalités dans ses stratégies et plans, élaborera des documents et des outils d'orientation, et organisera des sessions de travail pour que des solutions adaptées à ses besoins soient mises au point conjointement.
42. L'objectif des activités menées au titre du **résultat attendu 2** restera le regroupement, la rationalisation et l'harmonisation des outils existants à des fins de prévision et d'enregistrement des contributions, en vue de l'instauration d'une nouvelle plateforme intégrée. Au titre de cette composante, le PAM mettra également en service un outil de gestion des contrats pour toute leur durée de validité, pour veiller à ce que les accords de contribution soient rendus accessibles numériquement au personnel, de telle sorte que les employés puissent appuyer et suivre la prise de décisions relatives à des conditions non standard, l'objectif étant de parvenir à une amélioration du respect des obligations, de la gestion des connaissances et du suivi.
43. Le **résultat attendu 4** demeurera un élément clé de l'initiative interne. Le PAM continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des activités dans les domaines prioritaires et en lien avec les dispositifs de financement novateurs répertoriés dans sa stratégie relative aux modalités de financement novatrices, notamment la conversion de créances, les solutions faisant appel aux marchés de capitaux, le financement mixte, le financement des filières et de l'infrastructure et le financement novateur de la gestion des risques climatiques, l'objectif étant de mobiliser, en 2025, 65 millions de dollars supplémentaires, pour porter à 100 millions de dollars le montant collecté depuis 2024.

44. En 2025, le PAM tirera parti des options de financement novatrices en lien avec les risques climatiques élaborées en 2024 pour optimiser ses interventions axées sur le climat et la résilience menées à l'intention des petits exploitants agricoles aux stades de la mise au point des programmes, de l'élaboration des propositions et de la formulation des plans stratégiques de pays (PSP). Ce domaine d'action contribuera aussi à l'application des politiques du PAM en matière de changements climatiques et de résilience. D'ici à la fin de l'année, 10 propositions de programme ou de projet intéressant le climat auront été élaborées, assorties d'options concrètes exploitables sans délai pour collecter des ressources financières destinées aux opérations du PAM. Ainsi, le personnel d'un certain nombre de bureaux de pays aura en main de nouveaux outils et modèles pour répondre aux besoins institutionnels en matière de diversification des ressources.

Plan d'exécution

45. L'équipe de base intégrée poursuivra la mise en œuvre de cette initiative interne. L'équipe pluridisciplinaire temporaire continuera d'agir en concertation avec les parties prenantes au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays aux fins de la mise en œuvre du projet, sur la base d'une combinaison d'approches en cascade et ascendante, ce qui stimulera la participation en interne.
46. L'élaboration et l'exécution de projets de financement novateurs continueront d'être guidées par le comité de pilotage chargé du financement innovant, dont la présidence est assurée par les principales divisions compétentes en la matière, conformément à la stratégie relative aux modalités de financement novatrices.
47. Dans ce cadre de ce dispositif, le plan d'exécution continuera de doter les bureaux régionaux et les bureaux de pays des moyens de jouer un rôle dynamique à plusieurs titres: élaboration et application d'instruments de financement novateurs pour le PAM; élaboration de stratégies de mobilisation de ressources multisectorielles, et exécution de celles-ci, y compris sur le terrain. Pour y parvenir, et en tenant compte des besoins propres à chaque pays, les bureaux régionaux et les bureaux de pays auront accès à des ensembles d'outils de financement novateurs et à une formation technique adaptés à leur situation.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.9: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Résultat attendu 1: Perfectionnement professionnel et capacités de l'encadrement (ateliers, sessions de formation, webinaires et gestion des connaissances)			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Nombre de régions satisfaites des nouvelles orientations et de leur accessibilité	0	s.o.	6
Mise à disposition d'un ensemble actualisé de supports pour l'entrée en fonctions	0	1	s.o.
Nombre de sessions de formation et d'ateliers organisés à l'échelle mondiale ¹⁰	0	s.o.	1
Résultat attendu 2: Outils et systèmes technologiques			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Pourcentage de contributions gérées au moyen de la base de données exhaustive	0	s.o.	100%
Résultat attendu 3: Réorganisation fonctionnelle (achèvement prévu en 2024)			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Nombre d'équipes interdépartementales constituées (cible: trois équipes pour la coordination stratégique, la gestion des opérations et les opérations innovantes) dans le cadre d'un plan de gestion du changement cohérent	0	3	s.o.
Résultat attendu 4: Autres résultats attendus, et notamment création d'une réserve de propositions de financement pour le climat et d'une liste de projets de financement innovant prioritaires			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2024)	Valeur cible (2025)
Nombre de propositions – soigneusement évaluées au préalable – d'activité liée au climat aux niveaux des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège en préparation	0	5	5
Nombre de nouveaux accords de financement établis selon des modalités novatrices signés (conversion de créances, financements mixtes, garanties liées à la sécurité alimentaire)	2022: 1 2023: 2	4	s.o.
Nombre de nouveaux dispositifs de financement novateurs mis en place (fonds d'aide à la transformation pour changer la vie, dispositifs de cofinancement, 1 000 premiers jours)	2022: 1 2023: 0	2	2
Nombre de nouveaux éléments de ressources financières mobilisés grâce à des modalités novatrices en 2024-2025 (100 millions de dollars)	2022-2023: 35	35	65

¹⁰ Afin de réduire les coûts et d'élargir le périmètre fonctionnel du PAM, on organisera des webinaires plutôt qu'un atelier mondial unique.

Budget pour 2025

TABLEAU A.III.10: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Divisions	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division du Directeur financier	0,18	0,05	0,23	2,50
Division des pays partenaires à l'échelle mondiale	0,06	0,18	0,24	0,80
Division de l'innovation	0,16	0,07	0,23	1,50
Bureau des services juridiques	0,11	0,04	0,15	2,00
Service de la coordination des partenariats	0,09	0,33	0,42	0,60
Division des politiques et des orientations concernant les programmes	-	0,23	0,23	
Total	0,60	0,90	1,50	7,40

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés

Résumé			
Département/ Division chef de file	Service de la coordination des partenariats	Financement (pour approbation par le Conseil)	5,10 millions de dollars
Division(s) participante(s)	Bureau de la communication et des médias, Division des pays partenaires à l'échelle mondiale, Division du Directeur financier	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025-2027 ¹¹
Harmonisation avec les priorités institutionnelles pour 2025		Lien avec les résultats de gestion	
Diversifier et développer la base de ressources du PAM (100%)		Résultat de gestion 4: Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim (100%)	

Vue d'ensemble

48. Conscient des risques que présentent sa dépendance vis-à-vis d'un petit nombre de partenaires fournisseurs de ressources ainsi que son recours à des modèles de collecte de fonds traditionnels, le PAM s'efforce de diversifier ses sources de financement tout en protégeant et en renforçant ses partenariats actuels et sa réputation en tant que partenaire de choix. L'initiative interne proposée est inspirée des enseignements tirés de celle qui porte sur la préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution, et sa conception a été guidée par les constatations issues de l'évaluation du Plan stratégique, comme la perception de lacunes dans l'action menée pour mobiliser les partenaires et démontrer la crédibilité du PAM dans l'optique d'une plus grande diversification des sources de financement et d'une planification qui tienne davantage compte du montant des ressources disponibles. On s'est également inspiré des recommandations issues de manifestations internes organisées au titre de l'axe de travail thématique "Collecte de fonds" ainsi que de l'évaluation du Plan stratégique, préconisant la fourniture d'un appui qui soit à la fois réduit à l'essentiel, souple et centré sur les bureaux de pays, l'automatisation du recensement des donateurs, l'amélioration du partage des connaissances et le renforcement des capacités sur le terrain. Pour puiser dans l'architecture de financement mondiale au sens large à l'aide de modalités de partenariat nouvelles et différentes, il est nécessaire d'adopter une approche intersectorielle concertée qui mette avant tout l'accent sur le terrain et donne toute sa place à la communication stratégique et ciblée, pour consolider l'action menée.
49. L'initiative interne aidera les bureaux de pays à diversifier leurs sources de financement en développant et en étoffant leur capacité de recherche des possibilités offertes sur le terrain de forger des partenariats, qui soient non seulement nouveaux mais aussi de différentes natures et de différents types. Ils bénéficieront d'un appui direct pour l'établissement de plans de dotation en ressources fondés sur des informations précises et la définition de propositions de haute qualité propres à séduire des partenaires potentiels. Ils seront mis en relation, au moyen d'une plateforme spécifique, avec de potentiels partenaires des programmes acquis aux modalités de financement novatrices. La mise à disposition de

¹¹ La durée d'exécution proposée de l'initiative interne est de trois ans, car nombre des nouveaux partenariats à forger ne pourront l'être qu'à l'issue d'une longue période d'élaboration des propositions. Un échéancier prolongé permettra au PAM de mettre sur pied, de développer et de structurer de nouveaux partenariats multisectoriels, qui se traduiront par un impact plus fort des programmes.

contenus de qualité susceptibles de nourrir la communication durant la période d'exécution de cette initiative interne sera un élément clé pour asseoir l'image de marque du PAM en tant que chef de file dans des domaines thématiques tels que la préparation aux changements climatiques, la résilience et la protection sociale, de manière à attirer diverses sources de financement. Des spécialistes de la communication apporteront leur concours pour la prise de contact avec de nouveaux partenaires, au moyen de l'élaboration de publications fondées sur des données factuelles, pertinentes et utiles pour les publics ciblés. Le PAM s'attachera aussi à la gestion des risques susceptibles d'entacher sa réputation en procédant à toutes les vérifications préalables voulues au sujet des nouveaux partenaires et personnalités influentes appelés à collaborer avec lui. Étant donné que les nouveaux partenariats axés sur le financement de l'action climatique et autres partenariats multisectoriels joueront un rôle important au titre de la diversification des sources de financement, des supports de communication et des rapports seront établis pour étayer les campagnes de sensibilisation, en collaboration étroite avec les divisions compétentes du Siège et les interlocuteurs dans les bureaux de pays.

50. Grâce à l'élargissement de la palette des donateurs et des partenaires susceptibles d'être sollicités, les bureaux de pays seront mis en relation avec des partenaires de programme ou des partenaires techniques potentiels en vue de la mobilisation de ressources multisectorielles. L'initiative interne a pour objectif l'élaboration de solutions et d'options propres à lever les obstacles institutionnels qui empêchent les bureaux de pays de travailler avec des partenaires de diverses natures issus d'un large éventail de secteurs, tout en planifiant des mesures d'atténuation des risques et en mettant des formations et des orientations à la disposition du personnel de terrain pour l'aider à forger les partenariats voulus.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.11: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025-2027 (en millions de dollars)				
Résultat attendu	2025	2026	2027	Total
1. Rechercher des partenaires nouveaux et de divers horizons, entrer en contact avec eux et obtenir leur contribution financière	1,40	1,30	0,50	3,20
2. Positionner le PAM comme partenaire de choix pour diverses possibilités de financement, en menant des activités de communication à de multiples niveaux et en apportant un appui aux collègues dans le cadre des opérations menées dans les pays	0,50	0,50	0,50	1,50
3. Donner aux bureaux de pays les moyens de forger de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources	0,20	0,10	0,10	0,40
Total	2,10	1,90	1,10	5,10

51. Le PAM obtiendra le **résultat attendu 1** en utilisant un dispositif de recensement des partenaires qui aidera les bureaux de pays à repérer de nouvelles sources de financement en les comparant – par pays et par domaine thématique – en fonction de l'évolution des flux de ressources en provenance de tous les types de partenaires (publics, privés et multilatéraux). Une plateforme numérique conçue pour fournir des renseignements relatifs aux consommateurs sera adoptée pour aider les bureaux de pays à extraire des informations des contenus publiés en ligne par les organisations donatrices locales ou d'envergure mondiale. L'équipe de projet mettra au point des solutions et des options propres à lever les obstacles institutionnels qui empêchent les bureaux de pays de travailler avec des partenaires de divers horizons, et apportera une assistance pratique, grâce par exemple à des équipes mobiles ou à la mobilisation immédiate de spécialistes au plus près du terrain.
52. Simultanément, une formation en ligne à l'élaboration de propositions sera dispensée au moyen du portail d'apprentissage institutionnel et une formation en présentiel, axée sur les divers types de partenariat, portera sur des thèmes tels que les modalités de financement novatrices associant plusieurs partenaires, les divers types de partenaires, comme les fonds verticaux pour le climat, et les divers types de financements thématiques. Des modalités de gestion du changement seront mises au point pour promouvoir l'utilisation des nouveaux outils, et des notes d'orientation seront publiées. Un plan institutionnel remanié de mobilisation de ressources climatiques sera établi.
53. Au titre du **résultat attendu 2**, on aidera les bureaux de pays et les divisions compétentes à élaborer des publications fondées sur des données factuelles, à l'appui des efforts déployés par le PAM pour se positionner favorablement, nouer des partenariats et collecter des fonds. L'accent sera mis sur la production de publications intéressantes la source de financement spécifiquement visée – par exemple, des publications relatives à l'incidence du climat sur la sécurité alimentaire permettront d'optimiser les chances de rapprochement avec des partenaires qui contribuent eux-mêmes au financement de l'action climatique, cependant que les supports traitant des avantages que présentent la préparation et la résilience dans le cadre de la lutte contre la faim seront utilisés pour sensibiliser d'autres types de donateurs¹². Durant la période d'exécution de l'initiative interne, les risques susceptibles de nuire à la réputation du PAM en raison des relations qu'il entretient avec divers partenaires – cas de figure envisagé au titre d'autres résultats attendus – seront atténués grâce à des vérifications d'usage effectuées par des spécialistes, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation. Un programme consacré aux personnalités influentes sur Internet sera élaboré dans le cadre d'opérations menées dans certains pays, l'objectif étant de stimuler la diversification des partenariats et de faciliter l'exécution d'activités axées sur l'image de marque du PAM, qui seront de portée mondiale ou locale. Ce programme sera conçu en collaboration avec des collègues sur le terrain et sa responsabilité en sera confiée à des collègues locaux et régionaux ayant reçu la formation requise pour en assurer la mise en œuvre sur une base continue. On exploitera des informations et autres supports de

¹² Dans le cadre de cette initiative interne d'importance primordiale, il sera nécessaire d'investir initialement dans la mise au point des procédures opératoires normalisées, des processus, de types, des fréquences, des normes et de la numérisation des publications clés qui rendent possible et facilitent la recherche de sources de financement diversifiées.

communication recueillis dans le cadre de situations d'urgence à l'appui de la collecte de fonds auprès d'un éventail de partenaires¹³.

54. Le **résultat attendu 3** vise à permettre aux bureaux de pays de forger de nouveaux partenariats multisectoriels grâce au développement des modalités de recensement des donateurs et des partenaires existantes pour inclure des informations et des mesures en vue de l'établissement d'une cartographie des partenariats multisectoriels auprès desquels mobiliser des ressources, qui soit ensuite intégrée dans les systèmes existants du PAM. Pour y parvenir, l'équipe de projet élaborera et mettra en service un dispositif rigoureux pour la collecte, l'intégration et la gestion de données en provenance de divers systèmes du PAM, et en lien avec divers partenaires fournisseurs de ressources et divers types de partenariats, et veillera à ce que les données soient précises, sécurisées et accessibles. Un cadre structuré sera créé au sein du dispositif pour aider les bureaux de pays à concevoir ou à développer des projets multisectoriels novateurs, en leur apportant les outils et les ressources nécessaires. Les bureaux de pays recevront un appui à la promotion et à la gestion de partenariats avec les parties prenantes externes, l'idée étant de faciliter la collaboration en vue d'exploiter les possibilités offertes de forger des types de partenariats multisectoriels nouveaux ou sous-utilisés, comme dans les domaines du financement de l'action climatique, du cofinancement ou du financement mixte. Un suivi et un contrôle méticuleux seront effectués pour apprécier les progrès réalisés, tout en ancrant dans la durée les incidences positives des partenariats multisectoriels ainsi constitués.

Plan d'exécution

55. Les divisions participant à l'exécution de cette initiative interne apporteront un appui significatif au recensement de partenaires potentiels avec lesquels nouer des contacts et s'associer dans le cadre de nouveaux types de partenariat. Cela inclura une assistance pratique et des efforts de mobilisation immédiate de spécialistes au bénéfice des bureaux de pays, ainsi qu'une coordination intersectorielle qui aboutira à la diversification des sources de financement. Les équipes de projet travailleront de concert à l'élaboration et à la conception d'outils de diversification à inclure dans les systèmes numériques existants, notamment la cartographie, la collecte de renseignements et d'autres outils, en fonction des besoins.
56. Un dispositif de plus grande envergure pour le recensement des donateurs et des partenaires, incluant les possibilités offertes à l'échelle multisectorielle, sera mis en service pour aider les bureaux de pays à élaborer des propositions et à entrer en contact avec des partenaires potentiels aux fins de l'exécution d'activités correspondant à leurs spécialités respectives.
57. Des équipes interdépartementales, comme le groupe chargé de la coordination du financement de l'action climatique à l'échelle institutionnelle, organiseront des formations consacrées à la diversification des sources de financement. Des spécialistes issus des équipes bénéficiant de cette initiative interne veilleront à ce que les cadres, le soutien politique et les orientations nécessaires soient en place pour forger des partenariats novateurs, avec la participation du Conseil si nécessaire.

¹³ La collecte d'informations dans le cadre de situations d'urgence aidera les bureaux de pays qui ne répondent pas eux-mêmes à des situations d'urgence de premier plan à faire appel à de nouvelles sources de financement. Elle aura entre autres pour utilité de renforcer les capacités des bureaux de pays en la matière, de telle sorte qu'il leur soit moins nécessaire de le faire au cours de la troisième année d'exécution de l'initiative interne. À l'heure actuelle, ce type de capacité n'est pas disponible dans les bureaux de pays et les révisions budgétaires entraînent son élimination progressive dans les bureaux régionaux.

58. Des communautés de pratiques pourront être constituées à la suite de l'action menée au titre de l'initiative interne et pour faciliter l'apprentissage continu à l'échelle interrégionale. Des spécialistes du PAM favoriseront l'établissement de contacts avec de nouveaux partenaires grâce à la production de publications fondées sur des données factuelles pertinentes et utiles pour les publics visés. Dans un certain nombre de pays sélectionnés au préalable, un appui sera fourni aux fins du recensement de personnalités influentes en ligne, aux échelons local et régional, et de l'établissement de contacts avec ces personnes, pour promouvoir la diversification des partenaires de financement. On s'attachera aussi à appuyer la gestion des risques susceptibles d'entacher la réputation du PAM en procédant au cours du processus à toutes les vérifications préalables voulues auprès des nouveaux partenaires et personnalités influentes appelés à collaborer avec lui

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.12: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU				
Résultat attendu 1: Rechercher des partenaires nouveaux et de divers horizons, entrer en contact avec eux et obtenir leur contribution financière				
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)
Augmentation, en pourcentage, de la proportion de bureaux de pays qui ont établi des contacts avec de nouveaux partenaires ou ont pris des dispositions pour forger de nouveaux types de partenariats	0	25%	50%	75%
Augmentation, en pourcentage, de la proportion de bureaux de pays qui ont diversifié leurs sources de financement	0	10%	20%	30%
Résultat attendu 2: Positionner le PAM comme partenaire de choix pour diverses possibilités de financement, en menant des activités de communication à plusieurs niveaux et en apportant un appui aux collègues dans le cadre des opérations menées dans les pays				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)
Pourcentage de bureaux de pays recevant un appui à la communication axé sur la diversification des sources de financement	0	25%	50%	75%
Résultat attendu 3: Donner aux bureaux de pays les moyens de forger de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)
Nombre de nouveaux liens établis avec des partenaires potentiels grâce à l'élargissement de la palette de donateurs et de partenaires susceptibles d'être sollicités, de manière à inclure des partenariats multisectoriels	1	2 (nombre cumulé)	4 (nombre cumulé)	6 (nombre cumulé)

Budget pour 2025

TABLEAU A.III.13: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Divisions	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division du Directeur financier	-	0,20	0,20	
Bureau de la communication et des médias	0,40	0,12	0,52	6,00
Division des pays partenaires à l'échelle mondiale	0,04	0,12	0,16	0,50
Service de la coordination des partenariats	0,51	0,71	1,22	5,00
Total	0,96	1,15	2,10	11,50

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Investissement dans le personnel du PAM

Résumé			
Département/ Division chef de file	Département de l'environnement de travail et de la gestion	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s)	Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, Division des ressources humaines, Division des services de gestion, Secrétariat du Département des partenariats et de l'innovation, Service de coordination de la dotation en personnel et des capacités, Division de la sécurité, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion, bureaux régionaux	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2022-2025
Harmonisation avec les priorités institutionnelles pour 2025		Lien avec les résultats de gestion	
Devoir de protection (100%)		Résultat de gestion 2: Gestion du personnel (100%)	

Vue d'ensemble

59. Dans le Plan stratégique pour 2022-2025, le PAM qualifie son personnel de catalyseur essentiel de la réalisation de sa mission. Dans le Plan de gestion pour 2024-2026, la priorité est accordée à l'excellence en matière de gestion du personnel et à la mise à disposition de lieux de travail respectueux et inclusifs.
60. Sa politique en matière de personnel expose la vision d'avenir qu'a le PAM pour ses effectifs et offre un cadre pour la concrétisation de quatre priorités d'action connexes: "réactivité et souplesse", "performance et amélioration", "diversité et inclusion" et "bienveillance et soutien". La mise en œuvre efficace des initiatives visant à parvenir à l'excellence dans la gestion du personnel du PAM passe par un processus pérenne, régulier, coordonné et progressif de gestion du changement.
61. La prorogation d'un an de l'initiative interne (jusqu'en 2025, sans incidence budgétaire) doit permettre d'achever certaines activités qui ont été retardées ou ont été légèrement réorientées en raison de la restructuration en cours et des ajustements budgétaires opérés à l'échelle mondiale. Certes, la portée de l'initiative interne a été revue à la baisse pour cette année d'exécution supplémentaire, et priorité sera donnée aux efforts déployés au niveau régional, mais l'objectif principal demeure de parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel grâce au renforcement des moyens dont dispose le PAM pour mettre en place, mener et intégrer des activités institutionnelles et intersectorielles permettant d'obtenir les différents résultats escomptés. Les activités qu'il est prévu de mener pendant cette année supplémentaire sont pleinement conformes aux priorités institutionnelles définies pour 2025 et à la politique en matière de personnel, et renforceront l'aptitude du PAM à rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée dans les situations d'urgence.

Principales réalisations

62. Cette initiative interne fait partie d'un investissement de plus grande envergure consenti en vue de transformer les effectifs et les lieux de travail du PAM. Elle a offert l'occasion au Siège, aux bureaux régionaux et à plus de 70 bureaux de pays de définir des priorités locales pour appuyer le changement en application de la politique du PAM en matière de personnel, auxquelles il est maintenant donné suite à la faveur d'une centaine d'activités en cours de mise en œuvre à tous les niveaux en interne. Les plans et activités en question s'inscrivent dans des initiatives de portée institutionnelle, notamment l'enquête mondiale auprès du personnel, l'enquête mondiale sur la santé et l'examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle. Ils ont été établis compte tenu des informations communiquées en retour par des responsables en poste dans le monde entier lors du cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive de 2023, de données factuelles en provenance d'organes de contrôle internes et externes, et du Registre central des risques.
63. En application de la priorité axée sur la "réactivité et la souplesse" définie dans la politique, l'initiative interne appuie l'atténuation de risques tels que le décalage entre les effectifs et les besoins au moyen du perfectionnement des compétences ainsi que du recrutement et de la fidélisation d'employés, le tout effectué dans une optique stratégique et ciblée. La proportion de contrats de longue durée est passée de 39 pour cent à 54 pour cent sur fond de mise en œuvre du nouveau cadre de gestion des effectifs, ce qui témoigne d'une réorientation cruciale et nécessaire après une longue période d'utilisation à mauvais escient de modalités contractuelles privilégiant le court terme. Le PAM a accru ses efforts de mobilisation des communautés pour attirer des candidats issus de groupes sous-représentés, notamment les minorités autochtones et les personnes handicapées, et il est en voie de réduire globalement les délais de recrutement. L'initiative interne a également été l'occasion d'enrichir le vivier de talents internationaux de demain et de constituer de nouvelles listes de réserve.
64. S'agissant du domaine prioritaire "performance et amélioration" évoqué dans la politique en matière de personnel, la "dimension humaine" de la gestion du personnel fait désormais partie de 92 pour cent des plans annuels de performance, et les plans stratégiques ont été mis en corrélation avec les plans de gestion des effectifs dans 30 bureaux de pays et au sein de 13 fonctions. Les programmes Respect+ et Speak up! (Briser le silence), qui visent à promouvoir un comportement respectueux, ont déjà été présentés à plus de 16 000 employés dans 77 bureaux. Des initiatives d'apprentissage détaillées portent sur le leadership, la gestion, les compétences linguistiques, l'accompagnement professionnel, le mentorat, le handicap et l'inclusion, l'appui technique et la formation intersectorielle.
65. Pour ce qui est de l'objectif prioritaire "diversité et inclusion" défini dans la politique, l'initiative interne a permis d'atteindre ou de dépasser 60 pour cent des indicateurs fixés par l'Organisation des Nations Unies en matière d'inclusion du handicap. La politique pour la réalisation d'aménagements raisonnables a été révisée de manière à inclure les personnes handicapées. L'initiative interne a également facilité la mise en place de groupes-ressources d'employés dans les domaines de l'inclusion du handicap ainsi que du genre et des questions intéressant les personnes LGBTIQ. Au titre de l'initiative interne, l'équipe chargée de la diversité, de l'équité et de l'inclusion reçoit des fonds afin d'impulser un changement parmi l'encadrement, ce qui a déjà conduit à l'établissement d'une feuille de route pour la transformation des modes d'encadrement, qui promeut l'inclusion à tous les niveaux. À ce jour, plus de 200 hauts responsables ont suivi l'intégralité du programme sur l'encadrement inclusif destiné aux dirigeants du PAM dans le monde entier.

Illustration venant du terrain

Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a recensé 134 partenaires potentiels parmi les organisations non gouvernementales, des associations et d'autres organisations qui se concentrent sur les personnes handicapées, les personnes afrodescendantes et les communautés autochtones. Ces partenariats ont pour objectifs la diffusion d'avis de vacance de poste, l'organisation de sessions de renforcement des compétences et la formation à la prise en compte des aspects culturels. Au sein du bureau régional, l'initiative interne a permis de financer un projet pilote visant à renforcer la capacité du PAM d'inclure les groupes autochtones et de travailler en collaboration étroite avec eux, qui a fait ressortir combien il importait de recueillir les avis de ces populations pour faire en sorte que les programmes soient élaborés de manière vraiment inclusive. Le projet pilote en question est actuellement transposé à plus grande échelle et les enseignements qui en ont été tirés sont appliqués dans d'autres régions. Cela contribue à améliorer les pratiques en matière d'acquisition de talents et ainsi de renforcer les capacités au service d'une exécution plus efficace des PSP.

66. L'action menée au titre de la priorité "bienveillance et soutien" incluait le lancement du programme mondial de mentorat auquel ont participé plus de 1 800 employés, la constitution ou l'étoffement de nouveaux comités chargés du bien-être au travail, et le renforcement de l'appui à la santé par l'intermédiaire de nouveaux centres de soins des Nations Unies. Les autres réalisations notables à ce jour sont la création d'un centre info-carrières en ligne, qui propose dans diverses langues de multiples outils qui aident les employés à gérer leur carrière, et l'établissement d'une académie des compétences fondamentales, qui propose à l'ensemble des employés du PAM des interventions concises axées sur le perfectionnement des compétences utiles pour l'avenir, recensées lors de la planification stratégique des effectifs.
67. Des cadres de référence ont été mis au point pour les indicateurs de performance clés, compte tenu des pratiques optimales du secteur, et, en corollaire, des tableaux de bord de gestion sont en cours d'élaboration. Cela contribue à renforcer les capacités en matière d'analytique appliquée à la gestion du personnel, l'objectif étant de permettre une prise de décisions plus stratégique et plus efficace, fondée sur des données concrètes, tout au long du "cycle de vie" des employés. De nombreux formulaires relatifs aux ressources humaines ont été dématérialisés et sont désormais accessibles sur la plateforme en libre-service, d'où des gains d'efficacité notables. Une nouvelle plateforme pour les évaluations en ligne de candidats potentiels à des postes vacants au PAM a été mise en service à l'échelle mondiale pour simplifier le processus d'acquisition de talents.
68. Au 30 juin 2024, 76 pour cent du budget total alloué à cette initiative interne pour 2022-2024 avaient été utilisés.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.14: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	Total (2025)
1. Gestion dynamique des structures et des postes	1,00
2. Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	1,20
3. Développement des aptitudes et des compétences	3,00
4. Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	1,40
5. Sécurité, santé et bien-être des employés	2,20
Total	8,80
Moins: soldes inutilisés de 2024 reportés	(8,80)
Crédits demandés pour 2025	-

69. Les cinq résultats attendus au titre de cette initiative interne et les activités approuvées en 2025 sont tous ancrés dans la politique en matière de personnel, qui expose la vision d'avenir qu'a le PAM pour ses effectifs, qu'il se représente comme étant composés d'équipes diverses, dévouées, qualifiées et très performantes, choisies sur leur mérite et opérant dans un environnement de travail sain et inclusif, dans le respect des valeurs qui sont les siennes.
70. Le **résultat attendu 1** est axé sur l'optimisation des structures organisationnelles et des postes, pour qu'ils soient en adéquation avec les besoins. Il s'agit notamment de fournir des orientations aux responsables des bureaux régionaux et des bureaux de pays en ce qui concerne la gestion des effectifs, et de mettre en œuvre des stratégies faisant notamment appel à des cadres de planification et de gestion des effectifs. Un autre objectif est d'accélérer la mise en œuvre des mesures prises à l'issue d'examens des structures organisationnelles, des postes et des modalités contractuelles. Cela inclut le développement de l'analytique appliquée aux ressources humaines et la constitution de capacités en matière d'analyse de données parmi les professionnels et les responsables des ressources humaines. Cette activité est conçue pour rendre possible la poursuite de la transformation des fonctions à l'échelle mondiale, afin que les employés présentant le profil requis et possédant les compétences nécessaires soient affectés à des fonctions et à des lieux appropriés.
71. Le **résultat attendu 2** met l'accent sur l'acquisition et la fidélisation de talents d'horizons divers afin d'accélérer les recrutements et d'adopter des pratiques optimales en matière d'acquisition de talents. On s'applique aussi à aider les responsables et les coordonnateurs à affecter les employés à des postes qui leur correspondent. Cela passe par la facilitation du déploiement des talents et par le renforcement des aptitudes voulues grâce à la coordination des décisions prises en matière d'effectifs, l'accent étant mis sur l'amélioration des méthodes d'acquisition de nouveaux talents, notamment grâce à l'utilisation d'outils de sélection tels que des tests d'aptitude et des tests psychométriques, à l'organisation de formations fondées sur les compétences, et à la transformation des responsables en "champions" de l'acquisition de talents.

72. Le **résultat attendu 3** concerne le développement des aptitudes et des compétences des employés; il s'agit aussi de détecter les lacunes en matière de mise adéquation des effectifs (risque prioritaire pour le PAM) et d'y remédier grâce à des initiatives synchronisées portant sur les priorités institutionnelles telles que l'inclusion du handicap, l'aptitude à diriger et à encadrer, et les compétences linguistiques. Cela passe par une formation intersectorielle spécifique, l'accompagnement professionnel et le mentorat, ainsi par que la prestation d'un appui technique aux employés et par leur formation.
73. Le **résultat attendu 4** a pour but la mise en place d'une culture organisationnelle plus favorable à l'expression du potentiel de chacun, en particulier sur le terrain. À ce titre, on s'attache à aider les bureaux à appliquer systématiquement les plans d'action issus de l'enquête mondiale auprès du personnel et les politiques institutionnelles telles que Respect+ et Speak Up! (Briser le silence). Cela inclut aussi l'élaboration et l'exécution de plans visant à rendre les lieux de travail plus accessibles. Une autre activité clé menée au titre de ce résultat attendu est la facilitation de l'instauration de la culture organisationnelle souhaitée, ainsi que la mise en œuvre de politiques relatives à la problématique femmes-hommes, à la diversité et à la communication interne pour favoriser le respect et l'inclusion sur le lieu de travail.
74. Le **résultat attendu 5** consiste à veiller à la sécurité, à la santé et au bien-être des employés en appliquant des normes garantissant la sécurité et la sûreté et en menant des activités sur le bien-être au niveau régional. Des interventions sont exécutées pour renforcer la résilience des employés, en tenant compte du stress et de l'anxiété et en conduisant des missions de contrôle connexes pour promouvoir l'application du principe de responsabilité. Les activités incluent la réalisation d'évaluations des risques en matière de santé ou de nature psychosociale, visant à contribuer à la sécurité, à la santé et au bien-être des employés, et la diffusion de recommandations fondées sur des données probantes. Grâce à la prestation de services médicaux et d'un soutien psychosocial, cette initiative contribuera à l'épanouissement d'un personnel en bonne santé, motivé et capable d'exécuter la mission du PAM avec efficacité.

Plan d'exécution

75. Ce programme, dont l'exécution était initialement prévue sur trois ans, a été prolongé d'un an sans incidence financière, et il s'agit-là de la dernière année de mise en œuvre. Celles-ci sera l'occasion de procéder à un alignement encore plus précis sur la restructuration en cours, tout en continuant de mettre l'accent sur la dynamique engagée et la prise en compte systématique des questions intéressant au premier chef les employés. Dans son ensemble, le plan d'exécution comprend 47 activités couvrant cinq bureaux régionaux, et la majorité des ressources seront allouées et utilisées localement sur la base d'une approche ascendante, de telle sorte que les objectifs et les cibles définis pour les cinq résultats attendus pour l'initiative interne soient atteints.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.15: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU ¹⁴			
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2025)
Pourcentage d'entités fonctionnelles et de bureaux de pays disposant d'un plan d'action concernant les effectifs	26%	s.o (nouveau)	100%
Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2025)
Pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national	42%	42%	46,5%
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	Proche	Atteint	Atteint
Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2025)
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	0%	90%	95%
Taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	89%	77%	100%
Pourcentage d'employés ayant suivi les deux formations obligatoires, l'une sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, l'autre sur la prévention et la lutte contre les comportements abusifs au PAM (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination)	0%	86%	95%
Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2025)
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	50%	127%	90%
Le PAM respecte ou dépasse les normes du cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap concernant l'accessibilité	Atteint	s.o (nouveau)	Atteint
Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2023)	Valeur cible (2025)
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%	95%
Pourcentage de coordonnateurs de terrain pour la sécurité et la santé au travail ayant bénéficié d'une formation sur les normes reconnues	0	s.o (nouveau)	95%

¹⁴ Du fait que le prolongement de la durée d'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale n'entraîne pas de modification notable de sa portée, les cibles définies pour les indicateurs de performance clés demeurent inchangées en 2025.

Budget pour 2025

TABLEAU A.III.16: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Divisions	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division des ressources humaines	0,25	0,10	0,35	8,50
Division des services de gestion	0,14	0,78	0,92	2,40
Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	0,08	0,10	0,18	1,00
Secrétariat du Département des partenariats et de l'innovation	0,21	0,02	0,23	1,20
Division de la sécurité	0,24	0,03	0,27	2,00
Coordination de la dotation en personnel et des capacités	0,08	0,22	0,30	1,00
Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	-	0,22	0,22	-
Département de l'environnement de travail et de la gestion	0,45	0,65	1,10	8,00
Bureaux régionaux	4,13	1,11	5,24	29,60
Total	5,58	3,22	8,80	53,70

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Devoir de protection et inclusion

Résumé			
Département/ Division chef de file	Département de l'environnement de travail et de la gestion	Financement (pour approbation par le Conseil)	5,10 millions de dollars
Division(s) participante(s)	Division des ressources humaines, Division des services de gestion, Division de la sécurité, Division des technologies, Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion, Service chargé du bien-être	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025-2026
Harmonisation avec les priorités institutionnelles pour 2025		Liens avec les résultats de gestion	
Devoir de protection (100%)		Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situation d'urgence (31%) Résultat de gestion 2: Gestion du personnel (69%)	

Vue d'ensemble

76. L'initiative interne d'importance primordiale en question vise à réaffirmer et à rendre plus effectif l'engagement pris par le PAM d'honorer son devoir de protection, obligation dont il ne peut s'affranchir et qui consiste à atténuer ou à pallier d'une autre manière les risques prévisibles susceptibles de porter préjudice à ses employés et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises, ou de leur causer des blessures. Les activités menées renforceront la capacité opérationnelle et administrative du PAM et sont en concordance avec l'approche qui consiste pour lui à "rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée", ce qui garantit qu'il conserve sa capacité d'adaptation et demeure efficace dans les environnements à haut risque tout en appliquant les normes en vigueur dans les domaines du bien-être, de l'inclusion, de la sûreté et de la sécurité sur le lieu de travail.
77. Ces dernières années, l'environnement opérationnel est devenu de plus en plus complexe, ce qui a des conséquences directes sur les employés du PAM. L'évolution de la situation humanitaire exige du PAM qu'il s'adapte et intensifie ses efforts pour traiter les risques de nature de plus en plus diverse auxquels font face ses employés dans les lieux qui présentent des risques élevés et suscitent beaucoup de stress. L'initiative interne améliorera la gestion du risque fiduciaire en mettant l'accent sur les employés, en transférant au PAM les risques pesant sur les personnes et en renforçant le respect de l'obligation de rendre compte au sein d'un nouveau cadre. En investissant dans les domaines de la santé, de la sûreté et de la sécurité au travail, le PAM entend instaurer un environnement de travail plus sûr et plus productif, qui contribue à la réalisation de sa mission. Le but est de réduire le plus possible les accidents et les maladies liés au travail, d'en atténuer la gravité et les répercussions, et de favoriser la capacité d'adaptation, la flexibilité et le dynamisme du personnel.

78. L'investissement consacré à la promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion ainsi que du sentiment d'appartenance au PAM est très fructueux. La diversité du personnel encourage la recherche de solutions novatrices et améliore la prise de décisions en mettant en jeu de multiples points de vue. Les pratiques axées sur l'équité et l'inclusion renforcent la participation, la fidélisation et la productivité des employés, d'où une réduction des dépenses de fonctionnement. Un fort sentiment d'appartenance est bon pour le moral et stimule la volonté d'engagement, ce qui rejaillit positivement sur l'efficacité du PAM au service des communautés du monde entier.
79. Les activités qui seront menées dans les deux années à venir au titre du portefeuille portant sur la diversité, l'équité et l'inclusion jetteront des bases solides et permettront de tirer parti des efforts déjà consentis par le PAM dans ce domaine depuis la création de l'unité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en 2021. Ce sera également l'occasion pour le PAM de donner effet aux recommandations issues de l'audit interne en cours de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en son sein, ce qui garantira la continuité des améliorations en la matière et la viabilité des initiatives menées. Le portefeuille axé sur la diversité, l'équité et l'inclusion doit bénéficier à tous les employés, partout dans le monde, de telle sorte que chacun vive une expérience positive et inclusive. L'inclusion est une composante cruciale d'une organisation active à l'échelle mondiale, et le PAM est déterminé à promouvoir un environnement inclusif et bienveillant au bénéfice de ses effectifs, qui sont d'une grande diversité, partout dans le monde. Les priorités définies pour la première année d'exécution de l'initiative interne en question l'ont été sur la base de consultations approfondies menées par les principaux groupes fonctionnels au sein des bureaux de pays et des bureaux régionaux.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.17: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025-2026 (en millions de dollars)			
Résultat attendu	2025	2026	Total
1. Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail	2,05	0,75	2,80
2. Inclusion et respect de la dignité	1,15	1,15	2,30
Total	3,20	1,90	5,10

80. Le **résultat attendu 1** de l'initiative interne comprend quatre composantes corrélées:
- L'axe de travail *devoir de protection et environnement de travail et de vie* consiste à examiner tous les aspects liés au devoir de protection des employés et à l'atténuation des risques susceptibles de leur porter préjudice, en instaurant un environnement de travail souple, sécurisé et sain. Au moyen d'une gestion judicieuse de l'infrastructure et des installations, on se fixe pour objectif de fournir des outils et des compétences appropriés pour réduire au minimum les blessures et les maladies liées au travail et pour en atténuer l'impact. Parmi les principales activités menées, on peut citer l'application de procédures en matière de santé et de sûreté sur le lieu de travail, de manière à promouvoir des pratiques durables qui garantissent le bien-être à long terme des employés. La mise en service d'un ensemble de mesures de contrôle interne pour les services de gestion vise à équiper les bureaux de pays d'un outil performant pour procéder à des sondages dans les domaines intéressant le devoir de protection, et de fournir aux fonctionnaires et à l'encadrement un outil pratique pour le suivi des indicateurs et des effets directs liés à ce devoir de protection.

- L'axe de travail *renforcement des fonctions de sécurité sur le terrain au moyen de la dématérialisation et de l'innovation* regroupe quatre composantes: le *suivi du personnel* inclut toutes les activités liées à la gestion d'une liste unique de membres du personnel de sécurité, des personnes à leur charge, et tous les dispositifs qui permettent aux agents de sécurité de procéder à un contrôle sur une base continue, d'entrer en contact avec les membres du personnel du PAM et les membres de leur famille remplissant les conditions requises et de leur apporter un appui; la *gestion de la conformité* vise à créer un cadre numérique pour intégrer toutes les procédures de respect des règles de sécurité et les informations y relatives; les *capacités d'analyse* permettent d'ancrer la gestion des risques de sécurité dans une démarche fondée sur le renseignement à l'échelle du PAM, les procédures de prise de décisions reposant sur l'utilisation de données relatives à la sécurité regroupées dans un cadre systématisé; la *gestion des connaissances* est assurée sur une base continue grâce à la plateforme regroupant les connaissances en matière de sécurité, porte d'entrée unique pour l'accès numérique à toutes les informations pertinentes intéressant la sécurité et les procédures qui y sont associées. Un service constituant un "responsable virtuel de la sécurité" sera créé pour appuyer les directeurs de pays et d'autres groupes fonctionnels exerçant des responsabilités en matière de sécurité dans l'exercice de leurs activités de telle sorte que les normes de qualité escomptées en matière de sécurité soient atteintes. L'appui du PAM aux partenaires coopérants sera spécifiquement axé sur la gestion des risques au moyen d'outils innovants pour la mise en commun des informations et le renforcement des capacités.
- La troisième composante du résultat attendu 1, *l'examen et la révision du manuel des ressources humaines* de manière à y inclure les concepts du devoir de protection dans les politiques relatives aux ressources humaines en sera l'un des principaux axes. Les politiques et les manuels intéressant les ressources humaines seront ainsi harmonisés avec le cadre qui régit le devoir de protection, et les considérations liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion y seront prises en compte. L'examen des plans d'indemnisation pour accident en lien avec le service et l'élaboration d'un cadre de responsabilité incluront un examen comparatif exhaustif du plan d'indemnisation pour les blessures, maladies et décès liés au service. L'initiative interne en question permettra l'élaboration du plan, la création d'un cadre de responsabilité et l'intégration de la communication d'informations relatives à la sécurité dans la suite logicielle portant tout à la fois sur la salubrité de l'environnement, sur la sûreté et sur la qualité, tout en favorisant l'éclosion d'une culture de promotion de la santé et de la sûreté sur le lieu de travail.
- *L'amélioration de l'accès des employés sur le terrain à des services de santé de qualité* est le quatrième axe de travail constitutif de ce résultat attendu; on se concentrera sur l'amélioration de l'accès aux services de santé par l'intermédiaire de la plateforme de promotion du bien-être, ce qui rendra nécessaire la migration de cette plateforme vers un nouveau site d'hébergement et la mise en œuvre de perfectionnements techniques pour obtenir que les employés travaillant sur le terrain disposent de services de santé de qualité. Ce résultat attendu jouera aussi en faveur de la durabilité des dispensaires médicaux sur le terrain, autre moyen d'améliorer l'accès des employés à des services de santé de qualité.

81. Le principal objectif du **résultat attendu 2** est de créer un environnement de travail qui soit conforme aux valeurs fondamentales du PAM, exempt de discrimination fondée sur quelque caractéristique que ce soit ainsi que d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus d'autorité. En assurant la promotion et l'application systématique des principes de l'inclusion, de l'équité et de la diversité, le PAM se donne pour objectif de fournir un appui équitable et égal à ses effectifs dans toute leur diversité et aux communautés qu'il sert de par le monde, d'où un sentiment d'appartenance plus ancré parmi l'ensemble des employés. Les activités financées au cours des deux prochaines années au moyen de cette initiative interne aideront le PAM à donner suite aux recommandations issues de l'audit interne de la diversité, de l'équité et de l'inclusion réalisé en 2024. L'initiative interne étaiera en outre des activités fondamentales menées à l'appui des bureaux de pays dans le monde entier, qui adopteront le programme Respect+ et mèneront des initiatives d'inspiration locale axées sur l'inclusion sur le lieu de travail. Avec ce résultat attendu, l'initiative interne rendra possible le recours à des technologies inclusives et il sera fait en sorte que les solutions informatiques soient conformes aux dispositions de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et aux cadres de référence institutionnels.

Plan d'exécution

82. Chaque division mettra en œuvre les activités liées aux résultats attendus pertinents, avec la coordination et l'appui du Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion et sous le contrôle de celui-ci; les exigences en matière d'établissement de rapports trimestriels et de gestion des ressources financières seront dûment respectées.
83. Lors de l'exécution du plan, l'accent sera mis sur l'intégration d'activités et d'objectifs d'étape dans le cadre de référence pour le devoir de protection qui est en cours d'élaboration, en veillant à la concordance avec les objectifs et les normes fondamentaux. Il sera crucial de mobiliser des parties prenantes d'envergure mondiale, en particulier dans les environnements à haut risque, pour recueillir des éclairages et des commentaires en retour et combler les lacunes. La définition claire partout au PAM des rôles et responsabilités des parties prenantes intersectorielles sera la garantie de l'application du principe de responsabilité et facilitera une coordination et une supervision efficaces.
84. L'incorporation des pratiques de gestion des risques dans le plan d'exécution se concentrera sur la prévention et le contrôle des risques associés au devoir de protection, et seront pris en compte les enseignements tirés pendant l'élaboration du cadre de référence en la matière. Des dispositifs de suivi et d'évaluation rigoureux seront établis pour suivre les progrès effectués, évaluer l'efficacité des activités et de l'utilisation des ressources, et déterminer les ajustements nécessaires; des indicateurs de risque clés seront utilisés et des examens régulièrement menés pour vérifier la conformité avec un ensemble de normes. L'exécution d'un plan de communication clair, avec des mises à jour régulières à l'intention de toutes les parties prenantes, garantira la transparence et sera le moyen de garder chacun informé des progrès accomplis et des difficultés rencontrées, à l'aide de rapports trimestriels concis, instructifs et diffusés en temps utile. La promotion d'une culture de l'amélioration et de l'apprentissage continu, les meilleures pratiques étant recensées, les lacunes comblées et les problèmes promptement réglés, contribuera au succès et au changement durables nécessaires pour que le devoir de protection s'exerce de manière plus rigoureuse à l'échelle du PAM.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.18: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Résultat attendu 1: Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)
Nombre d'évaluations des risques liés à la santé et à la sûreté sur le lieu de travail réalisées sur le terrain (Division des services de gestion)	-	15	15
Contrôle du personnel: Nombre de jours nécessaires pour préparer et mener à son terme un dénombrement (Division de la sécurité)	14	2	1
Gestion du suivi des règles: Pourcentage des bureaux de pays qui se conforment pleinement aux indicateurs de performance clés et avec les procédures associées à l'outil de suivi de l'application du cadre général d'organisation des responsabilités (Division de la sécurité)	20%	70%	90%
Analyse des aptitudes: Automatisation de la communication récurrente d'informations (Division de la sécurité)	0	4	8
Gestion des connaissances: Nombre moyen de consultations annuelles par chaque utilisateur de la Division la sécurité de la plateforme des connaissances (Division de la sécurité)	0	6	12
Nombre moyen de jours nécessaires pour remplir les demandes au titre du plan d'indemnisation et les demandes d'aménagement raisonnables (Division des ressources humaines)	À confirmer	15	À confirmer
Nombre de jours nécessaires pour remplir les demandes d'obtention de prestations de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (Division des ressources humaines)	À confirmer	10	À confirmer
Pourcentage des bureaux intégrés aux fichiers mondiaux (Division des ressources humaines)	À confirmer	80%	À confirmer
Nombre d'employés bénéficiant d'initiatives fondées sur des activités (Division des ressources humaines)	À confirmer	1 000	À confirmer
Achèvement de l'intégration du système (Service chargé du bien-être)	0	1	0
Résultat attendu 2: Inclusion et respect de la dignité			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)
Stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion: achèvement, approbation et entrée en vigueur de la stratégie d'inclusion du PAM (Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion)	0	1	1
Autoidentification: Pourcentage des employés qui s'auto-identifient dans les catégories intéressant la diversité, les données faisant l'objet d'un suivi et étant communiquées sur une base trimestrielle (Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion)	60%	25%	45%
Nombre d'initiatives axées sur la culture sur le lieu de travail appuyées par des activités de formation, de facilitation et de coordination (Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion)	0	50	

Budget pour 2025

TABLEAU A.III.19: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Divisions	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division des ressources humaines	0,14	0,12	0,26	1,30
Division des services de gestion	0,16	0,43	0,59	2,00
Division de la sécurité	0,72	0,22	0,94	5,00
Division des technologies	0,04	-	0,04	0,80
Service chargé du bien-être	0,04	0,17	0,21	1,00
Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion	0,60	0,57	1,17	6,00
Total	1,70	1,50	3,20	16,10

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Intégration numérique et modernisation

Résumé			
Département/Division chef de file	Division des technologies	Financement (pour approbation par le Conseil)	11,00 millions de dollars
Division(s) participante(s)	Division du Directeur financier, Division des ressources humaines, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Division des services de gestion, bureaux régionaux/bureaux de pays ¹⁵	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025-2026
Harmonisation avec les priorités institutionnelles pour 2025		Lien avec les résultats de gestion	
Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme (100%)		Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (100%)	

Vue d'ensemble

85. Cette initiative interne vise principalement à moderniser et à intégrer l'infrastructure informatique et numérique mise en place par le PAM, pour accroître l'efficacité des opérations et faire concorder cette infrastructure avec les buts stratégiques poursuivis. Cette entreprise de portée globale repose sur la modernisation des systèmes du progiciel de ressources intégré, sur le regroupement des systèmes de paie, sur l'actualisation de l'architecture de données et sur l'intégration de l'intelligence artificielle.
86. La mise à jour du progiciel de gestion intégré est primordiale pour éviter que le système SAP du PAM ne devienne obsolète en 2027. L'actualisation proposée atténue plusieurs risques institutionnels, en ce qu'on veillera à ce que les systèmes de gestion financière soient de pointe, sécurisés et transposables à une plus grande échelle, ce qui empêchera la perte éventuelle de fonctions essentielles. La future architecture informatique institutionnelle désirée, une fois établie, mettra les processus métier en conformité avec les technologies requises et permettra d'élaborer des cadres de gouvernance des données et de l'intelligence artificielle rigoureux, afin de mettre en concordance la gestion des données avec les environnements opérationnels dans lesquels agit le PAM, de simplifier l'accès aux données et de créer des conditions propices à l'amélioration de la qualité des données partout en interne. Les économies réalisées grâce au regroupement du matériel et des logiciels, au déploiement plus rapide des produits obtenus à partir de données et aux perfectionnements apportés au niveau organisationnel amélioreront les processus partout au PAM. La composante "feuille de route vers un système de paie unique" aura pour effet d'intégrer les trois systèmes de traitement de la paie distincts actuellement utilisés par le PAM en un système unifié. Une fois achevée la mise en œuvre de la stratégie du PAM relative à l'intelligence artificielle, la conception, puis la mise en service, d'une plateforme de

¹⁵ La participation de la Division des ressources humaines, de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, de la Division des services de gestion, des bureaux régionaux et des bureaux de pays débutera en 2026, à l'étape finale de la mise à jour initiale du progiciel de gestion intégré.

données moderne dotée de capacités essentielles en matière d'intelligence artificielle s'engageront et on se concentrera alors sur l'utilisation des données et de l'intelligence artificielle pour transposer à l'échelle voulue et transformer les opérations à l'intention du personnel du PAM et des partenaires, conformément au cadre de compétences en matière d'exploitation et de traitement de données dont s'est doté le PAM.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.20: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025-2026 (en millions de dollars)			
Résultat attendu	2025	2026	Total
Résultat attendu 1: Mise à jour du progiciel de ressources intégré	4,80	2,00	6,80
Résultat attendu 2: Architecture de données	0,90	-	0,90
Résultat attendu 3: Feuille de route vers un système de paie unique	0,30	0,50	0,80
Résultat attendu 4: Intelligence artificielle	1,80	0,70	2,50
Total	7,80	3,20	11,00

87. L'action menée au titre du **résultat attendu 1** se concentrera sur la mise à jour du progiciel de gestion intégré institutionnel afin de s'assurer de son bon fonctionnement sur une base continue et d'expérimenter de nouvelles fonctionnalités pour l'avenir (à l'échéance 2040) et de se doter de nouvelles technologies et fonctionnalités. Un nouveau système de navigation, plus confortable pour les utilisateurs, et l'intégration accrue avec les plateformes de communication d'informations devraient améliorer la gestion financière et réduire le volume des activités de rapprochement. En outre, la mise en service d'une nouvelle base de données financières aura pour effet de simplifier les moyens utilisés pour traiter les opérations financières et rendre compte, de rationaliser les opérations et d'améliorer l'efficacité d'ensemble.
88. La mise à jour renforcera la protection des données et le respect de la réglementation en vigueur, ce qui réduira le risque d'atteintes à la sécurité. Le recours à l'analytique de pointe, aux possibilités offertes par l'intelligence artificielle et aux applications mobiles, permettra aussi de remédier à l'inefficacité résultant de l'emploi de technologies obsolètes. Globalement, la mise à jour du progiciel de gestion intégré garantira la conformité avec les exigences réglementaires et rendra le progiciel plus moderne, plus sûr, plus évolutif et plus efficace.
89. L'objectif du **résultat attendu 2** est de définir une architecture informatique et numérique qui permette d'exploiter au mieux des systèmes harmonisés et modernes à l'échelle du PAM, de telle sorte que la dimension numérique soit évolutive, propice à l'interopérabilité, sécurisée et adaptée aux exigences de l'avenir, et qu'elle fasse partie intégrante de la stratégie d'ensemble du PAM. Ce schéma directeur, qui établira des corrélations entre les processus métier, les systèmes de données et les technologies et des feuilles de route pragmatiques pour le changement, est vital pour l'exécution de la stratégie opérationnelle du PAM.

90. La mise au point de cadres de référence précis pour la gouvernance en matière de données et d'intelligence artificielle, qui mettent en concordance la gestion des données et l'environnement opérationnel du PAM, simplifiera l'accès aux données et instaurera des conditions propices à l'amélioration de leur qualité à l'échelle de l'organisation. Le résultat attendu jettera des bases solides pour la prise de l'ensemble des décisions liées à l'architecture de données et l'alignement des données en question sur les principes de durabilité, depuis l'étape de l'élaboration des systèmes jusqu'à celle de l'exercice de la gouvernance, en passant par la collecte de données. En procédant à un décloisonnement des services et en ayant recours à une architecture de gestion intégrée adaptée aux besoins, le PAM pourra réaliser des économies d'échelle, réduire les coûts et sera mieux à même de s'adapter à l'évolution des environnements.
91. Le regroupement de multiples systèmes de paie en un seul système pour l'ensemble de l'organisation est une entreprise complexe qui exige une analyse technique exhaustive, et de partir en quête de nouvelles modalités encore à découvrir: c'est ce qui constitue l'objectif du **résultat attendu 3** de l'initiative interne. L'équipe chargée de la "découverte" de ces nouvelles modalités d'intégration de trois systèmes en un analysera les processus et systèmes existants, dressera la liste des nouvelles modalités à mettre en place, évaluera les solutions possibles et recommandera la plus appropriée, en donnant une estimation de son coût et du délai à prévoir pour la mise en service du nouveau système.
92. Le résultat **attendu 4** est l'expression de la vision d'avenir et de la feuille de route définies par le PAM pour tirer parti de l'intelligence artificielle afin de développer les capacités du personnel, de stimuler l'innovation et de renforcer l'efficacité opérationnelle au moyen de l'exécution de la stratégie mondiale du PAM en la matière. En intégrant celle-ci dans les activités des bureaux de pays, le PAM pourra mettre en service des applications présentant un intérêt localement et en fonction du contexte, obtenir des gains d'efficacité sur le plan opérationnel, améliorer la gestion des risques et se montrer plus réactif face aux crises. En dernier ressort, l'intelligence artificielle rendra possible, dans le cadre des opérations menées sur le terrain, d'apporter une aide plus efficacement et avec davantage d'efficacité, et de s'assurer que l'assistance parvient bien aux personnes et aux communautés les plus vulnérables, promptement. Le perfectionnement des compétences du personnel du PAM en matière de données, d'intelligence artificielle, d'innovation et de prospective stratégique permettra de mieux anticiper l'évolution des crises humanitaires et en matière de sécurité alimentaire, de mieux y répondre et d'en atténuer plus efficacement l'impact.

Plan d'exécution

93. Le PAM utilisera les compétences internes de son personnel et les services externalisés pour mettre en œuvre la mise à jour du progiciel de gestion intégré, assurera l'ensemble des formations et délivrera toutes les certifications nécessaires à cet effet. L'intégration avec d'autres systèmes institutionnels existants regroupant diverses fonctions, comme les achats, les ressources humaines et les partenariats, constituera une autre composante importante du plan d'exécution, qui exigera une collaboration intersectorielle. Pour que la transition se fasse sans heurt, une procédure automatisée sera utilisée pour tester et comparer l'ancien et le nouveau progiciels de gestion intégrés, puis le nouveau système sera également expérimenté et testé par un petit groupe d'utilisateurs afin que d'éventuels problèmes soient détectés avant sa mise en service à l'échelle mondiale.

94. Les principales activités prévues dans le cadre de l'établissement d'une infrastructure informatique et numérique à l'échelle du PAM incluent le recensement des capacités opérationnelles et des "confluences de valeurs"¹⁶ de haut niveau qui résultent de certaines fonctionnalités clés du PAM, ce qui passera par le recensement et l'explicitation des capacités opérationnelles fondamentales et des principales confluences de valeurs à tous les niveaux en interne. On disposera alors d'une base solide pour comprendre la nature des processus métier clés et la valeur qu'ils représentent pour les parties prenantes internes et externes. L'équipe chargée du projet déterminera les données à collecter en lien avec ces capacités opérationnelles et confluences de valeurs, recensera les principales entités sources de données, examinera les relations qu'elles entretiennent et répertoriera les flux de données entre systèmes et processus. Cela rendra possible l'établissement de modèles et d'organigrammes de données, grâce auxquels visualiser la situation actuelle en matière de gestion des données et définir les contours futurs de la configuration souhaitée en la matière. On procédera à l'inventaire des applications existantes, et on évaluera leur degré de concordance avec les capacités opérationnelles, les confluences de valeurs et les besoins en matière de données.
95. Une nouvelle architecture d'applications sera proposée sur la base de l'analyse des capacités opérationnelles, des besoins en matière de données et des applications actuellement utilisées, qui incorporera les innovations technologiques et les pratiques optimales du secteur pertinentes, l'accent étant mis sur des concepts modulables et réalisables à différentes échelles, dont la maniabilité facilite l'exécution des opérations et rendent possible la prise de décisions fondées sur des données factuelles. Des feuilles de route pragmatiques seront alors élaborées, comportant des plans d'exécution par phases pour chaque domaine fonctionnel clé, définissant les étapes successives de la transition depuis l'architecture actuelle vers le nouveau dispositif. Le degré de priorité des initiatives sera déterminé sur la base de la valeur qu'elles représentent pour le PAM, de leur faisabilité sur le plan technique et de leur potentiel d'interdépendance.
96. L'analyse technique et la phase de "découverte" de nouvelles options pour l'intégration des systèmes de paie rendront nécessaires l'évaluation des besoins actuels et le recensement des "points de blocage": on remaniera alors les processus métier et l'infrastructure technologique pour qu'il soit possible d'intégrer le traitement des états de paie établis pour tous les types de contrat dans un seul système, regroupant les 23 000 contrats traités par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège. Le système de paie intégré rationalisera la procédure gouvernant le traitement de la paie, ce qui entraînera une diminution du temps requis pour tous les types de contrat.
97. Les activités clés prévues au titre du résultat attendu 4 incluent l'établissement et la mise en service d'une plateforme de données moderne dotée de fonctionnalités appuyées par l'intelligence artificielle; l'élaboration et la mise en service de cadres de référence pour la gouvernance en matière de données et d'intelligence artificielle grâce à des politiques, des procédures, des normes, des orientations et des modalités de gestion du changement appropriés; la définition conjointe des situations dans lesquelles l'intelligence artificielle sera utilisée, en mettant l'accent sur la possibilité d'y avoir recours à différentes échelles, sur l'impact au niveau interorganisations et sur la transformation des opérations menées par les bureaux de pays et les bureaux régionaux; l'élaboration et la mise en service de formations en ligne s'inscrivant dans plusieurs filières d'apprentissage de l'intelligence

¹⁶ L'expression "confluence de valeurs" renvoie à un pilier fondamental de l'architecture opérationnelle, tout comme les capacités opérationnelles, qui regroupe un ensemble exhaustif d'activités qui créent de la valeur pour les parties prenantes; ce concept aide l'organisation à comprendre et à visualiser de quelle manière de la valeur est apportée à tous les niveaux, ce qui lui permet de mieux aligner les objectifs stratégiques sur les demandes tactiques.

artificielle et de la gestion des données, à l'intention du personnel du PAM et des partenaires.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.21: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
Résultat attendu 1: Mise à jour du progiciel de gestion intégré			
Indicateurs de performance clés¹⁷	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)
Taux d'adoption par les utilisateurs après six mois de mise en œuvre	s.o.	s.o.	100%
Réduction de la durée moyenne de traitement des processus métier essentiels	s.o.	s.o.	>20%
Taux moyen de satisfaction des utilisateurs au bout d'un an de mise en œuvre	s.o.	s.o.	4,5 (sur 5)
Résultat attendu 2: Architecture de données			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)
Nombre de solutions approuvées créées par des employés autres que ceux qui sont spécialisés en informatique, utilisant des outils de programmation simplifiés et qui sont conformes aux normes définies pour l'architecture globale ¹⁸	s.o.	5	-
Nombre de nouvelles solutions informatiques utilisant la nouvelle architecture de données ou la plateforme de données moderne	s.o.	10	-
Résultat attendu 3: Feuille de route pour un système de paie unique			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)
Dernière touche mise à la feuille de route pour l'établissement d'un plan d'intégration des systèmes de paie	s.o.	100%	
Résultat attendu 4: Intelligence artificielle			
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)	Valeur cible (2026)
Pourcentage de formes d'utilisation expérimentale de l'intelligence artificielle transposées à une plus grande échelle dans des solutions exploitables à l'échelle mondiale	s.o.	25%	100%

¹⁷ On ne mentionne pas d'indicateurs de performance clés de base étant donné que la mise à jour aura pour effet de remplacer la plateforme actuelle par une nouvelle plateforme. Pour 2025, l'indicateur de performance clé n'est pas mesurable, car le projet débutera cette année-là et la mise en service de la plateforme actualisée est prévue pour 2026. Les mesures réalisées à l'aune des indicateurs de performance clés débuteront donc en 2026, lorsqu'il sera devenu nécessaire de démontrer que la mise à jour s'est traduite par des améliorations notables de la plateforme actuelle.

¹⁸ Cet instrument de mesure permet de déterminer le nombre de solutions approuvées qui ont été créées par des employés non spécialisés en informatique dans des environnements de travail difficiles à l'aide d'outils de programmation qui ne nécessitent pas de connaissances en matière de codage traditionnel, ou très peu, et sont conformes aux normes définies pour l'architecture globale.

Budget pour 2025

TABLEAU A.III.22: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025) ¹⁹				
Divisions	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division des technologies	1,20	6,10	7,30	14,00
Division du Directeur financier	0,20	0,30	0,50	3,00
Total	1,40	6,40	7,80	17,00

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

¹⁹ En 2025, la majorité des dépenses non liées aux employés concerneront les licences, le matériel informatique et les contrats conclus avec les fournisseurs et les prestataires de services, mais la part des dépenses liées aux employés devrait augmenter en 2026.

Optimisation des processus institutionnels

Résumé			
Département/Division chef de file	Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s)	Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Division des services de gestion	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2024-2025
Harmonisation avec les priorités institutionnelles		Lien avec les résultats de gestion	
Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme (100%)		Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (100%)	

Vue d'ensemble

98. L'initiative interne relative à l'optimisation des processus institutionnels vise à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus métier en mettant à profit des gains d'efficience d'ensemble grâce à l'intégration, à l'automatisation et à la rationalisation des processus. Elle permettra aussi de renforcer les contrôles et de réduire les risques grâce à l'accentuation de la normalisation, de l'automatisation et de l'intégration des processus institutionnels.
99. Le principal résultat attendu de cette initiative interne est l'optimisation de la procédure d'achat de bout en bout, qui se traduira par une amélioration des modalités de demande et de prestation de services d'achat au PAM. L'initiative permettra au PAM de mettre en place une plateforme de gestion des diverses étapes de la procédure d'achat, qui répondra aux besoins actuels et pourra être transposée à différentes échelles à l'avenir.
100. La procédure d'achat est actuellement alourdie par la nécessité d'effectuer manuellement plusieurs tâches, ce qui constitue une pratique obsolète, d'où son inefficacité et le retard parfois pris. Le système actuel exige que le personnel consacre un temps précieux aux diverses phases de la transaction plutôt qu'à l'exécution de priorités stratégiques, ce qui contribue à l'allongement des délais pour l'achat de marchandises essentielles. Le dispositif numérique proposé vise à transformer la procédure d'achat en automatisant ces diverses étapes, afin de libérer le personnel pour qu'il se consacre à des études de marché, à la planification et à la collaboration. En adoptant des outils numériques, le PAM pourra obtenir que les décisions soient prises sur la base de renseignements factuels, améliorer la planification et exploiter des informations relatives aux marchés pour réaliser des économies. Rendu plus efficace par l'automatisation, l'analytique et l'intelligence artificielle, le système d'achat de bout en bout rendra possibles la rationalisation des opérations, le respect des procédures établies et une amélioration de l'efficience de la procédure dans son ensemble. Cette plateforme centralisée stimulera la collaboration à l'échelle mondiale, réduira les doublons et, en dernier ressort, optimisera l'utilisation des fonds.

Principales réalisations en 2024

101. Les modules "recherche de la source à l'attribution du contrat" et "gestion des relations avec les fournisseurs", dans l'optique de l'"externalisation éclairée", ont été élaborés, testés et expérimentés. Cette étape décisive donnera au PAM les moyens de transformer les opérations d'achat et d'en révolutionner la mise en œuvre grâce à l'automatisation, en éliminant les tâches manuelles et les goulets d'étranglement de telle sorte que les employés puissent de nouveau se concentrer sur les initiatives stratégiques qui ont un impact direct sur l'exécution de la mission du PAM. Cela favorisera l'efficacité et les économies grâce à des réductions des coûts mesurables au moyen de la rationalisation des procédures, de la centralisation des informations relatives aux fournisseurs et de l'optimisation de l'allocation des ressources. L'exploitation de données en temps réel et de tableaux de bord intuitifs, pour obtenir des informations, précieuses pour la gestion des dépenses, sur la performance des fournisseurs et sur le respect des dispositions des contrats, avec pour résultat une plus grande valeur ajoutée, rendra la prise de décisions plus judicieuse.
102. Au titre du résultat attendu relatif à la solution mondiale d'organisation des voyages, le PAM a publié sa stratégie relative aux voyages en juillet 2024, et la feuille de route pour l'examen de cette politique a été définie sur la base d'un recensement exhaustif des points de blocage. La plupart des procédures de passation de marchés, en lien avec la dématérialisation de la gestion des services mondiaux, dont les appels d'offres et les évaluations des propositions reçues, ont été menées à bien, ce qui a conduit à l'établissement d'accords de long terme avec des fournisseurs présentant les qualifications requises.
103. Au 30 juin 2024, 40 pour cent du budget total alloué à cette initiative interne pour 2024-2025 avaient été utilisés.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.23: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2025 total
1. Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout	8,60
2. Solution mondiale d'organisation des voyages (sera atteint en 2024)	-
3. Dématérialisation de la gestion des services mondiaux (sera atteint en 2024)	-
4. Activités d'appui à la mise en œuvre (sera atteint en 2024)	-
Total	8,60
Moins: soldes inutilisés de 2024 reportés	(8,60)
Crédits demandés pour 2025	-

104. En 2025, la mise en œuvre de l'initiative interne se concentrera uniquement sur le **résultat attendu 1**, qui consiste à doter des moyens voulus le personnel du PAM participant à l'une ou l'autre des étapes de la procédure d'achat, en lui communiquant des informations fondées sur des données factuelles de manière à lui permettre de prendre des décisions plus judicieuses, en l'encourageant à participer à l'élaboration de règles applicables aux achats et en renforçant sa productivité au moyen d'outils numériques et du perfectionnement de ses compétences. L'objectif est que le personnel soit mieux informé, plus motivé et plus efficace, ce qui contribuera à la rationalisation du système d'achats.

105. Les efforts déployés pour optimiser la procédure d'achat se poursuivront et passeront par la conception d'une plateforme numérique facile à utiliser, pour simplifier la prise de commandes et personnaliser les recommandations, ainsi que la gestion des activités d'achat aux niveaux mondial et local. Il s'agit d'instaurer un environnement cohérent et efficient, rendant possibles les économies d'échelle, la gestion efficace des risques et l'harmonisation des modalités de prestation de services, tout en optimisant les ressources financières. L'exercice plus convivial de responsabilités professionnelles grâce à des axes de travail rationalisés, propres à stimuler la productivité, la collaboration et la satisfaction au sein du PAM, donnera aux utilisateurs davantage de moyens d'action et favorisera la collaboration. L'accomplissement de ces objectifs aura également pour effet de renforcer le respect des règles et l'atténuation des risques en garantissant l'adhésion aux dispositions des politiques et réglementations en matière d'achats, et de réduire au minimum les erreurs, les fraudes et les cas de non-respect, avec pour conséquence la protection de la réputation du PAM.

Plan d'exécution

106. Le plan d'exécution de cette initiative interne est modelé sur le plan d'exécution de la dématérialisation des achats du PAM, mis en service à l'échelle mondiale et qui a été perfectionné. Au cours du premier semestre de 2025, l'équipe s'emploiera à achever la mise en service à l'échelle mondiale des modules "recherche de la source à l'attribution du contrat" et "gestion des relations avec les fournisseurs" dans tous les bureaux de pays et bureaux régionaux restants, et à lancer un programme pilote pour le module "de l'achat à la réception" dans un certain nombre de sites.
107. Au cours du second semestre, les efforts porteront en priorité sur le suivi continu de la performance, la collecte de commentaires en retour de la part des utilisateurs et l'amélioration de tous les modules. L'expérimentation du module "de l'achat à la réception" sera étendue à d'autres bureaux en fonction des premiers résultats obtenus. Des sessions de formation spécialisée seront dispensées à certains groupes d'utilisateurs dans le but d'optimiser l'utilisation de la plateforme. L'équipe chargée de cette initiative interne établira des priorités parmi les besoins et les commentaires en retour du personnel et des parties prenantes de la filière d'achats tout au long du processus, et mettra progressivement en service les modules en question, de manière à gérer les risques et à rendre possibles des ajustements sur la base des enseignements tirés. Des investissements seront consacrés à des activités exhaustives de formation et de communication pour garantir une adoption sans heurt de ces nouveaux modules et la participation maximale des utilisateurs.
108. Les principaux facteurs de succès de l'accomplissement des objectifs définis pour cette initiative interne seront le soutien visible et actif de l'équipe dirigeante, la promotion d'une forte collaboration intersectorielle et l'utilisation faite des données recueillies sur la plateforme pour mesurer les progrès réalisés et recenser les goulets d'étranglement et les améliorations possibles sur une base continue.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.24: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Résultat attendu 1: Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Pourcentage de bureaux du PAM ayant accès aux données issues des cinq principales catégories d'analyse relative aux achats (gestion des dépenses, réduction des dépenses, champ d'application des contrats, classification des fournisseurs, dépenses par catégorie d'opérations)	10%	50%
Pourcentage des dépenses consacrées aux achats par le PAM pour lesquelles les services chargés des achats à l'échelle mondiale possèdent une vue d'ensemble du processus de passation de marchés (grâce aux données issues de l'analyse des risques et de la conformité à l'échelle mondiale)	25%	60%
Pourcentage d'économies réalisées grâce à une meilleure visibilité des postes de dépense ainsi qu'à l'amélioration de l'accès aux renseignements relatifs aux marchés et des procédures d'intégration des fournisseurs	s.o.	1,5% des dépenses
Pourcentage de l'ensemble des dépenses consacrées par le PAM aux achats engagées par des unités administratives (plutôt que par les services spécifiquement chargés des achats) grâce à un nouveau système de libre-service en ligne convivial	25%	40%
Pourcentage des catégories d'achats génériques ²⁰ qui sont gérées de manière centralisée	14%	80%
Résultat attendu 2: Solution mondiale d'organisation des voyages (sera atteint en 2024)		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2024)
Élaboration de la prochaine stratégie du PAM relative aux voyages (2024-2028)	s.o.	100%
Nombre de politiques relatives aux voyages qui ont été révisées et précisées	s.o.	7
Diffusion d'un appel à propositions dans le but de sélectionner une nouvelle société de gestion des voyages	s.o.	100%
Résultat attendu 3: Dématérialisation de la gestion des services mondiaux (sera atteint en 2024)		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2024)
Nombre de services sélectionnés dans lesquels la dématérialisation de l'appui aux services de gestion est expérimentée	s.o.	1
Résultat attendu 4: Activités d'appui à la mise en œuvre (sera atteint en 2024)		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2024)
Mise en œuvre coordonnée – définition de jalons, recensement des situations d'interdépendance, mobilisation des échelons supérieurs aux fins du règlement des problèmes	-	Pleinement atteint
Cadre de résultats défini et utilisé pour mesurer l'incidence des solutions apportées	-	Cadre défini

Budget pour 2025

TABLEAU A.III.25: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Division	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	0,95	7,65	8,60	8,00
Total	0,95	7,65	8,60	8,00

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

²⁰ Les "catégories d'achats génériques" regroupent des ensembles de biens et services similaires auxquels sont associés des besoins communs en matière d'achat à l'échelle du PAM et pour lesquels les marchés d'approvisionnement sont de dimension mondiale ou régionale.

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

Résumé			
Département/Division chef de file	Division des services de gestion	Financement (pour approbation par le Conseil)	1,10 million de dollars
Division(s) participante(s)	s.o.	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2023-2025
Harmonisation avec les priorités institutionnelles pour 2025		Liens avec les résultats de gestion	
Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme (100%)		Résultat de gestion 3: Mise en place de partenariats efficaces (51%) Résultat de gestion 7: Mise à profit des innovations (49%)	

Vue d'ensemble

109. Le Groupe des innovations institutionnelles des Nations Unies poursuit ses efforts déployés pour atteindre les grands 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 interorganisations, institutionnelles et bilatérales.
110. Une prolongation d'une année de l'initiative interne a été demandée, pour permettre à la direction d'appuyer les initiatives de réforme du Secrétaire général. L'investissement proposé donnera au PAM les moyens dont il a besoin pour se préparer à la réforme interorganisations et y participer – en qualité de chef de file le cas échéant – et pour renforcer sa position et sa contribution potentielle dans le cadre de la réforme. Cet investissement concerne des activités liées aux principaux objectifs établis par le Secrétaire général en vue de la réalisation de gains d'efficacité à hauteur de 310 millions de dollars par an.

Progrès accomplis à ce jour

111. *Locaux communs:* Le PAM a dépassé la cible fixée, à savoir 50 pour cent, de bureaux installés dans des locaux communs, qui avait été fixée dans une résolution adoptée par l'Assemblée générale en 2018²¹, puisque 53 pour cent de ses bureaux étaient installés dans des locaux communs en juin 2024²². L'initiative permet de soutenir des projets de premier plan visant à installer des bureaux dans des locaux partagés au Bangladesh, en Égypte, au Malawi, au Panama, en République démocratique du Congo et au Sénégal, aux titres suivants: détermination des besoins en matière de superficie, révision des dossiers de décision, rédaction et examen de mémorandums d'accord et planification de l'espace.

²¹ Organisation des Nations Unies. 2018. *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/RES/72/279)*.

²² Ce pourcentage doit être considéré comme provisoire étant donné que les données ne seront validées, comme à l'accoutumée, qu'à la fin de l'année lors de l'établissement des états financiers selon les normes IPSAS.

-
112. *Stratégie relative aux activités d'appui*: Dans le cadre des travaux engagés pour promouvoir les gains d'efficacité au moyen de l'adoption par les équipes de pays des Nations Unies de stratégies relatives aux activités d'appui, des ateliers de formation ont été organisés à l'intention des "champions techniques" des stratégies au niveau des bureaux de pays; à la fin de septembre 2023, des ateliers avaient été conduits dans toutes les régions du PAM. L'examen annuel de 2024 de la stratégie relative aux activités d'appui s'est conclu en avril. Un appui a été apporté aux bureaux régionaux aux fins de la validation des données recueillies au titre de 2023 et une assistance technique fournie aux bureaux de pays.
113. *Services administratifs communs*: Cinq bureaux de pays – ceux du Brésil, de la Jordanie, du Kenya, de la République-Unie de Tanzanie et du Sénégal – ont reçu un appui au titre de la mise en œuvre de plans interorganisations en vue de la mise en place de services administratifs communs. En République-Unie de Tanzanie, où le PAM a été considéré comme l'entité hébergeant l'ensemble des services administratifs communs, une aide a été apportée au bureau de pays aux fins de la préparation de l'inauguration à venir du service administratif commun, notamment aux titres de la conception du bureau et de sa mise en service progressive, de l'élaboration d'une proposition et de la constitution d'un dossier de décision, ainsi que de la rédaction du mémorandum d'accord. Au Kenya, le bureau de pays a reçu un appui aux fins de la formulation d'une proposition en vue d'héberger les services administratifs communs d'appui logistique. Le PAM a également participé activement à des discussions interorganisations portant sur l'amélioration des modalités de mise en place de services administratifs communs dans d'autres pays.
114. *Services mondiaux partagés*: Quatre catégories de services mondiaux partagés du portefeuille du PAM ont fait l'objet d'une priorité, car ils étaient le plus à même de contribuer à accroître l'efficacité, conformément aux cibles fixées dans le cadre de la réforme engagée par le Secrétaire général. Les catégories de services en question sont la plateforme de réservation des Nations Unies pour faciliter la mobilité, l'hébergement et les services médicaux ainsi que le parc de véhicules des Nations Unies, aux titres desquels le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a apporté son appui. Une aide a été fournie aux fins de l'élaboration des dossiers de décision correspondants, qui ont ensuite été communiqués aux équipes interorganisations, l'idée étant d'obtenir un appui pour leur transposition à une plus grande échelle. En 2024, un appui a été fourni à la préparation de dossiers de décision pour deux catégories de services supplémentaires: l'Académie de la sécurité routière des Nations Unies et la cession des actifs des Nations Unies.
115. *Plateforme de réservation des Nations Unies*: En juin 2024, plus de 940 bureaux répartis dans 106 pays ont bénéficié des services de mobilité assurés par la plateforme de réservation des Nations Unies, plus de 8 200 véhicules ont été utilisés (à la suite de l'adjonction au parc de 250 véhicules au cours du premier semestre de 2024) et 850 000 passagers ont utilisé la plateforme au cours du seul premier semestre de 2024.
116. *Solution mondiale de paiement*: Le PAM a élaboré une technologie conçue pour regrouper toutes les demandes de paiement émanant du Siège et des bureaux de terrain qui sont traitées par l'équipe chargée de la solution mise en place. Cette technologie est assortie de capacités de pointe en matière de suivi des indicateurs de performance clés et de communication d'informations. Le centre de services inauguré à Budapest à la fin de 2023 dessert actuellement le Siège, le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale et cinq bureaux de pays – au Kenya, en Libye, en République-Unie de Tanzanie, au Tchad et en Tunisie. Cette technologie devrait être pleinement opérationnelle en 2024, sa mise en service progressive à l'échelle mondiale devant intervenir dans les années suivantes. Les ressources financières nécessaires pour 2025 ont été incluses dans le budget AAP.

117. Au 30 juin 2024, 42 pour cent du budget total alloué à cette initiative pour 2023-2025 avaient été utilisés.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.26: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2025 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2025
1. Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	0,90
2. Plateforme de réservation des Nations Unies	0,20
3. Modèle de prestation et de financement des services communs	1,00
Total	2,10
Moins: soldes inutilisés de 2024 reportés	(1,00)
Crédits demandés pour 2025	1,10

118. Tirant parti des accomplissements des années précédentes, on se concentrera en 2025 sur trois résultats attendus. Le **résultat attendu 1** (Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable) porte sur les domaines spécifiques relevant de la réforme du système des Nations Unies pour le développement auxquels le PAM s'est engagé à contribuer, parfois en qualité de chef de file. Ces activités consistent notamment à regrouper davantage de bureaux dans des locaux communs des Nations Unies, à poursuivre la mise au point de la stratégie relative aux activités d'appui et à en rendre compte, à participer à la mise en place de services administratifs communs et à poursuivre le développement des services mondiaux partagés du PAM.

119. Dans le cadre de l'axe de travail portant sur les locaux communs, le PAM accroîtra sa présence dans des installations communes et fera mieux connaître les initiatives s'inscrivant dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement auprès du personnel des bureaux de pays en mettant en œuvre un modèle de travail hybride, visant à utiliser de façon plus efficiente l'espace et à regrouper de multiples entités au sein de locaux existants. Le PAM continuera aussi à appuyer les bureaux de pays tout au long de la mise en œuvre de la stratégie relative aux opérations d'appui, en renforçant leurs capacités grâce à un appui technique et à une formation. Les efforts se poursuivront pour aider les bureaux de pays à élaborer et à exécuter le plan interorganisations de mise en place de services administratifs communs. Cet appui sera maintenu dans les cinq pays pilotes et étendu petit à petit à un deuxième groupe de pays, le PAM étant prestataire ou bénéficiaire de services selon le cas. On enregistrera de nouveaux gains d'efficacité en 2025 et au-delà grâce à la mise en place de services additionnels, comme ceux qui sont fournis au titre de l'Académie de la sécurité routière des Nations Unies et du dispositif de cession d'actifs, dans le cadre du portefeuille de services mondiaux partagés du PAM. Celui-ci accordera également la priorité à des activités de sensibilisation ciblées, notamment sous la forme de webinaires diffusés à l'échelle mondiale, pour faire mieux connaître ses services et en faciliter le développement.

120. Au titre du **résultat attendu 2** (Plateforme de réservation des Nations Unies), le PAM contribuera à la réalisation de nouveaux gains d'efficacité en offrant, à une plus grande échelle, des services de covoiturage et de partage de véhicules, au moyen des services de mobilité des Nations Unies, à l'ensemble de la communauté humanitaire, en optimisant l'utilisation des véhicules, en réduisant les coûts et en réalisant des économies en ce qui concerne les émissions de dioxyde de carbone.

121. Un nouveau **résultat attendu 3** vise à regrouper la prestation de services en interne au PAM grâce à l'instauration d'un modèle de services communs et à la prestation de services centralisée, comportant notamment un modèle de financement, qui offrira au PAM des possibilités de regrouper, systématiser et rationaliser les processus d'une opération à l'autre. La centralisation et la gestion des services depuis un point d'accès unique, au moyen des services partagés, en réduiront la dispersion et seront une source d'avantages et de gains d'efficacité à l'échelle du PAM, tout en offrant la possibilité de renforcer la qualité de la prestation. Ce nouveau modèle a été conçu en réponse aux objectifs suivants: recenser et évaluer les processus, politiques et outils de prestation de services existants; définir un nouveau modèle opérationnel, comportant un dispositif de financement et de chiffrage, aligné sur les politiques, normes et orientations en vigueur; établir un plan d'exécution et de mise en service, prévoyant notamment la gestion du changement si nécessaire, ainsi que l'évaluation et l'atténuation des risques.

Plan d'exécution

122. Les principales activités et étapes de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale sont les suivantes:
- *Stratégie relative aux opérations d'appui*: Positionner le PAM comme chef de file de la mise en œuvre de la version 2.0 de la stratégie relative aux activités d'appui, en coordination avec le Bureau de la coordination des activités de développement, ce qui entraînera des gains d'efficacité et une amélioration de la qualité des services, notamment en ce qui concerne les services communs à fort impact.
 - *Services administratifs communs*: Appuyer la mise en œuvre de la feuille de route relative à l'efficacité établie dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies du point de vue de l'adoption et de la mise en œuvre des structures des services administratifs communs en:
 - représentant le PAM dans tous les groupes interorganisations concernés par les services administratifs communs – comme l'équipe spéciale chargée des services administratifs communs, le groupe de référence, etc. – et en entretenant régulièrement des contacts avec les bureaux de pays et les équipes du Siège en assurant un rôle de secrétariat;
 - continuant d'appuyer les bureaux des pays faisant partie de la première vague de ceux dans lesquels des services administratifs communs ont été déployés;
 - procédant à l'intégration et à la préparation du personnel des bureaux des pays appelés à faire partie de la deuxième vague, pour les aider à engager le processus d'installation de services administratifs communs.
 - *Services mondiaux partagés*: Appuyer la coordination des activités menées au titre du développement et de la transposition à une plus grande échelle des services mondiaux partagés.
 - *Plateforme de réservation des Nations Unies*: Accroître la capacité des bureaux de pays d'impulser et de diriger la mise en commun des véhicules à l'échelle interorganisations. Organiser des webinaires, des sessions de formation, des démonstrations, des réunions, etc., pour renforcer les capacités des bureaux de pays de mettre en œuvre, de rendre opérationnels et d'automatiser les services de mobilité des passagers et de covoiturage par l'intermédiaire de la plateforme de réservation des Nations Unies en:

- fournissant un appui à la mise en œuvre de grands projets de Maisons des Nations Unies en Égypte et au Sénégal;
 - évaluant l'incidence du partage de locaux et l'instauration éventuelle de ce type de partage dans d'autres pays.
- *Modèle de prestation de services communs*: Le premier objectif consistera à définir le nouveau modèle opérationnel et de financement et d'expérimenter les services qui entreront dans le champ couvert par le modèle.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.27: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Résultat attendu 1: Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable		
Résultat attendu 1a: Locaux communs		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Pourcentage de bureaux de pays du PAM partageant des locaux communs avec d'autres entités des Nations Unies	48	55%
Pourcentage de bureaux de pays du PAM recevant l'appui demandé	50	100%
Pourcentage de bureaux de pays bénéficiant d'une formation à la réforme du système des Nations Unies pour le développement	50	100%
Résultat attendu 1b: Stratégie relative aux activités d'appui		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Pourcentage de bureaux de pays dans lesquels des économies potentielles au moins égales à 1 million de dollars ont été envisagées dans le cadre du processus annuel d'examen de la stratégie relative aux activités d'appui		100%
Résultat attendu 1c: Services administratifs communs		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Nombre de pays dans lesquels la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité a été appliquée	3 pays	À déterminer ²³
Résultat attendu 1d: Services mondiaux partagés		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Nombre de services mondiaux partagés transposés à une plus grande échelle et fournis au PAM par des prestataires extérieurs	4	5

²³ Cible appelée à être révisée après le réexamen de la feuille de route par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

TABLEAU A.III.27: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Nombre de missions d'appui au démarrage de dispositifs de covoiturage	4 (par an)	6 (par an)
Nombre de bureaux de pays du PAM où des accords de covoiturage ont été signés	15 (cumulé)	44 (cumulé)
Résultat attendu 3: Modèle de prestation et de financement des services communs		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Nombre de services dont la prestation centralisée a été expérimentée	0	1

Budget pour 2025

TABLEAU A.III.28: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025)				
Division	Dépenses liées aux employés (en millions de dollars)	Dépenses non liées aux employés (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Nombre de postes (en équivalents temps plein)*
Division des services de gestion	0,80	1,30	2,10	8,50
Total	0,80	1,30	2,10	8,50

* Il s'agit du nombre de postes équivalents temps plein occupés par des employés, y compris les consultants. Il est tenu compte également des affectations provisoires en interne du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	(budget) administratif et d'appui aux programmes
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CII	Compte d'intervention immédiate
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
IA	intelligence artificielle
IDMC	Observatoire des situations de déplacement interne
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance