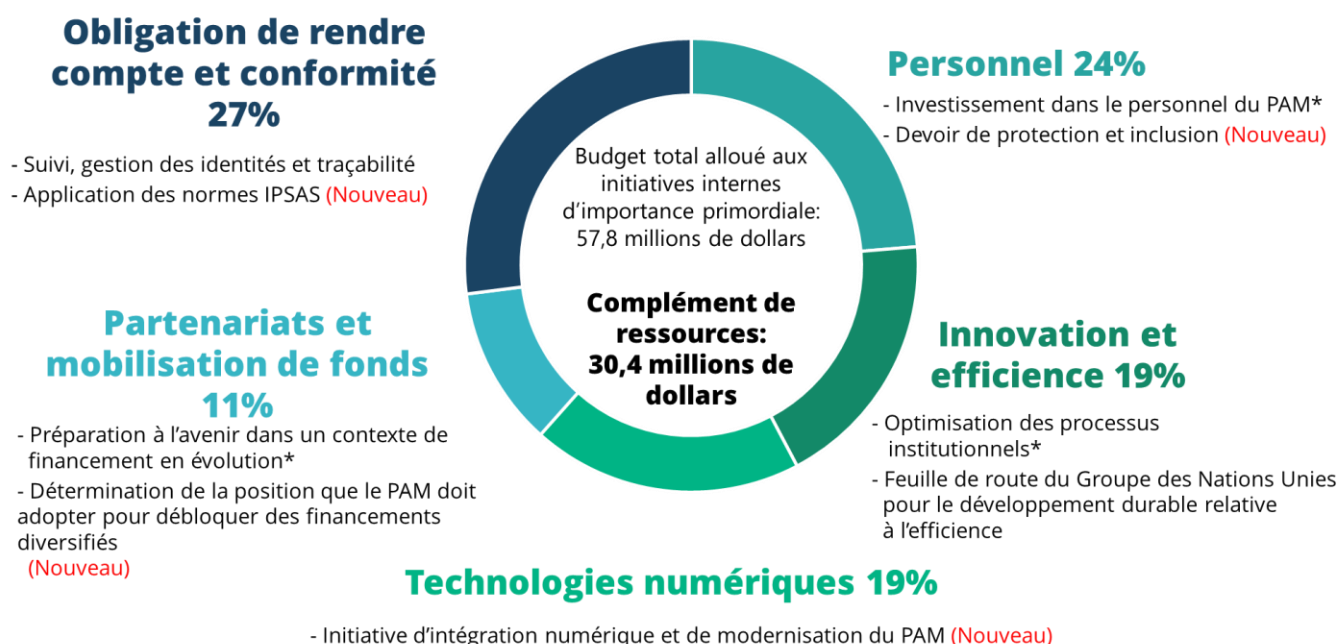


ANNEXE III

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 a): APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE <i>(en millions de dollars)</i>						
Nom de l'initiative interne	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
Montant total du 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.

4. Le tableau A.III.1 b) reprend trois initiatives internes qui sont censées s'achever en 2024. Au quatrième trimestre, le Comité du budget mondial sera saisi d'une demande de prolongation sans frais de ces initiatives, devant permettre d'atteindre les résultats escomptés, de mener à bien le transfert des responsabilités, de procéder aux évaluations finales et d'établir les rapports finaux. Les notes conceptuelles relatives à ces initiatives figurent à l'annexe III du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026², et il sera rendu compte des résultats obtenus à leur titre dans le rapport annuel sur les résultats de 2024.

² Annexe III du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026.

TABLEAU A.III.1 b): BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE EN 2024
(en millions de dollars)

Nom de l'initiative interne	Durée	Dépenses prévues			
		Jusqu'au 30 juin 2024*	Juillet- décembre 2024	2025	Total
Fonds pour les indemnités de départ	2021-2024	1,30	8,70	-	10,00
Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)	2023-2024	3,00	3,30	-	6,30
Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels	2022-2024	23,6	5,40	-	29,00
Total		27,90	17,40	-	45,30

* Montant cumulé non vérifié des dépenses depuis le lancement de chacune des initiatives internes, engagements non réglés compris.

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 Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme		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

7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.

11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. Au 30 juin 2024, 30 pour cent du budget total alloué à cette initiative interne pour 2024-2025 avaient été utilisés.

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
Solde prévu des financements approuvés précédemment	(7,50)
Crédits demandés pour 2025	3,00

15. 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'efficacité du contrôle, et renforcera la capacité du PAM de mener des interventions à fort impact dans les régions où il est présent.
16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. 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 efficace à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.
20. 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.

Plan d'exécution

21. 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.
22. 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 ³
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)
Pourcentage des opérations à haut risque pour lesquelles sont appliquées les normes de référence pour les opérations d'assistance alimentaire en nature	À confirmer ⁴	85%

³ La valeur cible se rapportant au suivi à distance a été adaptée compte tenu de l'achèvement prévu en 2025 de la mise en place des dispositifs connexes.

⁴ La valeur de référence pour le début de l'année 2025 sera confirmée une fois qu'aura été faite, fin 2024, la synthèse des progrès accomplis pendant l'année.

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
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)⁵		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2025)
Nombre de fournisseurs intégrés dans le flux d'information automatisé ⁶	s.o.	20% des fournisseurs actifs
Nombre d'heures de travail économisées pour la saisie des données ⁷	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)⁵		
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 ⁸	s.o.	Moins de 5 jours
Nombre de procédures opératoires normalisées élaborées aux fins de la mise en place de la technologie de numérisation ⁹	s.o.	4
Nombre de sites d'entrepôt principaux dotés d'une technologie perfectionnée pour le suivi ¹⁰	s.o.	30
Optimisation de l'espace à l'intérieur des entrepôts ¹¹	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

⁵ Les valeurs de référence relatives aux composantes de l'initiative qui portent sur le suivi et la traçabilité (résultats attendus 4 et 5) ne sont pas disponibles actuellement, car la phase de découverte comprise dans le projet est en cours. La validation des exigences opérationnelles est également en cours, et les valeurs de référence doivent encore être établies. Les indicateurs de performance clés indiqués correspondent aux effets directs visés dans le cadre du projet, mais les données de référence sont en train d'être recueillies. La phase de suivi et de traçage a commencé à la fin avril 2024, et la collaboration avec toutes les parties prenantes pour valider les exigences opérationnelles est en cours.

⁶ 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.

⁷ 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.

⁸ 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.

⁹ Procédures opératoires normalisées pour l'étiquetage, l'impression, la numérisation, le chargement et le déchargement.

¹⁰ Cinq lieux d'entrepôt par région, représentant environ 30 bureaux de pays ou moins.

¹¹ 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 efficace 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		Résultat de gestion 5: Données probantes et apprentissage (10%) Sans lien avec un résultat de gestion particulier (90%)	

Vue d'ensemble

23. 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 46¹² entrent en vigueur en 2025 et les normes 47 et 48¹³ 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.
24. 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.

¹² 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.

¹³ 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

25. 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 43. 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.
26. 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.
27. 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.
28. 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.

29. 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, ces charges ne devant être comptabilisées à l'avenir que lorsque les produits auront 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).
30. 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

31. 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 afin de 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
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	12,60

* 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 Diversifier et développer la base de ressources du PAM Concrétiser les avantages liés aux initiatives de réforme		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

32. 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.
33. 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 a été budgétisé en 2025 pour mener à bien ces activités.
34. 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 utilisés en matière de partenariat et d'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 différentes unités concernées sur le terrain, en leur donnant les moyens de mobiliser des ressources et d'utiliser des outils de pointe pour s'acquitter efficacement de leurs diverses fonctions.

35. 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

36. 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.
37. 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.
38. 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.

39. 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.
40. 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. En 2024, le PAM devrait atteindre son objectif consistant à mobiliser 35 millions de dollars au moyen de mécanismes de financement novateurs, notamment à la faveur de deux nouveaux accords de conversion de créances, de quatre dispositifs de financement mixte, d'un accord de financement de la gestion des risques climatiques et d'un partenariat axé sur des solutions numériques.
41. 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
Solde prévu des financements approuvés précédemment	(1,50)
Crédits demandés pour 2025	-

42. 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.

43. 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.
44. 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.
45. 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

46. 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.
47. L'élaboration et l'exécution de projets de financement novateurs continueront d'être guidées par le comité de pilotage chargé du financement innovant, avec la participation des principales divisions compétentes en la matière et conformément à la stratégie axée sur le financement innovant.
48. 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	0	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 ¹⁴	0	0	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	0	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

¹⁴ 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 ¹⁵
Harmonisation avec les priorités institutionnelles pour 2025		Lien avec les résultats de gestion	
Diversifier et développer la base de ressources du PAM		Résultat de gestion 4: Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim (100%)	

Vue d'ensemble

49. 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 tient davantage compte du montant des ressources disponibles. Cette nouvelle initiative interne et celle relative à la préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution ont trait à des domaines d'intervention distincts et chacune vient appuyer la réalisation des objectifs visés par l'autre. En outre, la nouvelle initiative a été établie compte tenu des recommandations formulées à l'issue 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.

¹⁵ 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.

50. 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 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 et attirer ainsi différentes 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.
51. 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

52. 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.
53. 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.
54. 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 donateurs¹⁶. 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 communication recueillis dans le cadre de situations d'urgence à l'appui de la collecte de fonds auprès d'un éventail de partenaires¹⁷.

¹⁶ 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.

¹⁷ 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.

55. 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

56. 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.
57. 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.
58. 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.
59. 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	0,95	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		Résultat de gestion 2: Gestion du personnel (100%)	

Vue d'ensemble

60. 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 donnée à l'excellence en matière de gestion du personnel et à la mise à disposition de lieux de travail respectueux et inclusifs. Les activités prévues dans le cadre de cette initiative interne en 2025 concordent pleinement avec les priorités institutionnelles et la politique en matière de personnel, et renforceront la capacité du PAM à rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée dans les situations d'urgence.
61. 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.
62. La prorogation d'un an sans incidence financière de l'initiative interne 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.

Principales réalisations

63. 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.
64. 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.
65. 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.
66. 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 efficiente des PSP.

67. 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.
68. 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 efficiente, 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.
69. 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
Solde estimé des financements approuvés précédemment	(8,80)
Crédits demandés pour 2025	-

70. 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.
71. 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.
72. 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.
73. 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 adéquate 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 que par la prestation d'un appui technique aux employés et par leur formation.
74. 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.

75. 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

76. L'année 2025 est la dernière année d'un programme qui était initialement prévu sur trois ans, mais qui est désormais prolongé d'un an sans incidence financière. Cette dernière année 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 ¹⁸			
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Résultat obtenu en 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	Résultat obtenu en 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	Résultat obtenu en 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%

¹⁸ 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.

TABLEAU A.III.15: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU ¹⁸			
Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs			
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Résultat obtenu en 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% ¹⁹	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	Résultat obtenu en 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%

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	1,10	5,23	29,60
Total	5,58	3,21	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.

¹⁹ Le résultat dépasse 100 pour cent car ont aussi été pris en compte les bureaux de pays ayant mis en œuvre le programme Speak up! (Briser le silence) de leur propre initiative.

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		Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situation d'urgence (31%) Résultat de gestion 2: Gestion du personnel (69%)	

Vue d'ensemble

77. 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.
78. 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.

79. 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.
80. 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

81. 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 domaines: 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.
- *L'examen et la révision du manuel des ressources humaines*, qui vise à intégrer les concepts relatifs au devoir de protection dans les politiques de gestion des ressources humaines, sera l'un des principaux axes de la troisième composante du résultat attendu 1. 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.

82. 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

83. 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.
84. 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.
85. 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	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	0,56	1,16	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 ²⁰	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		Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (100%)	

Vue d'ensemble

86. 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.
87. 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 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.

²⁰ 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.

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

88. 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.
89. 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.
90. 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.
91. 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.

92. 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.
93. 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

94. 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.
95. 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"²¹ 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

²¹ 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.

de concordance avec les capacités opérationnelles, les confluences de valeurs et les besoins en matière de données.

96. 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.
97. 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.
98. 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 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 clés ²²	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 de satisfaction moyen des utilisateurs au cours de la première année de mise en œuvre	s.o.	s.o.	4,5 (sur 5)

²² 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, les mesures réalisées à l'aune des indicateurs de performance clés débiteront en 2026.

TABLEAU A.III.21: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU			
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 ²³	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%

Budget pour 2025

TABLEAU A.III.22: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES, Y COMPRIS LES BESOINS EN EFFECTIFS EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (2025) ²⁴				
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.

²³ 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.

²⁴ 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		Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies (100%)	

Vue d'ensemble

99. L'initiative interne relative à l'optimisation des processus institutionnels vise à améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus métier en mettant à profit des gains d'efficacité 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.
100. 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.
101. 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'efficacité 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

102. 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.
103. 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.
104. 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
Solde prévu des financements approuvés précédemment	(8,60)
Crédits demandés pour 2025	-

105. 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.

106. 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

107. 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.
108. 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.
109. 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 engagés 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 ²⁵ 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

²⁵ 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.

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.

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		Résultat de gestion 3: Mise en place de partenariats efficaces (51%) Résultat de gestion 7: Mise à profit des innovations (49%)	

Vue d'ensemble

110. 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.
111. 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

112. *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 2018²⁶, puisque 53 pour cent de ses bureaux étaient installés dans des locaux communs en juin 2024²⁷. 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.

²⁶ 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)*.

²⁷ 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.

113. *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.
114. *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.
115. *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.
116. *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.
117. *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.
118. 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
Solde prévu des financements approuvés précédemment	(1,00)
Crédits demandés pour 2025	1,10

119. 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.
120. 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 efficace 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.
121. 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.

122. 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

123. 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	50%	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 ²⁸
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
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

²⁸ Cible appelée à être révisée après le réexamen de la feuille de route par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

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.