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

En 2015, le Conseil d'administration du PAM a approuvé l'utilisation des allocations provenant du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes ainsi que du Fonds général pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Depuis lors, le PAM recourt à ces initiatives pour renforcer ses systèmes et ses effectifs et améliorer les services fournis aux populations en situation d'insécurité alimentaire.

1. La présente annexe porte sur les progrès accomplis dans le cadre des huit initiatives internes d'importance primordiale en cours en 2024¹. De grandes avancées ont été enregistrées dans le cadre de plusieurs initiatives destinées à optimiser et à renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles.
2. Le tableau 1 présente la liste complète des initiatives internes d'importance primordiale en cours en 2024, précisant le montant cumulé de leurs budgets respectifs depuis le début de leur mise en œuvre, parallèlement à une ventilation du budget disponible fin 2024 et des dépenses effectuées durant cette même année. Le montant total des dépenses effectives en 2024 – y compris les engagements encore non réglés à la fin de l'année – qui ont été réalisées au titre de toutes les initiatives internes a atteint 73,1 millions de dollars É.-U., 34,6 millions de dollars ayant été reportés à 2025 aux fins de la pleine réalisation des résultats visés dans le cadre de différentes initiatives. L'utilisation partielle des fonds disponibles au titre des initiatives internes en 2024 tient à plusieurs facteurs, notamment la nécessité de prolonger certains projets pour garantir l'adoption et la stabilisation effectives des initiatives, les conséquences de la restructuration interne et du gel des recrutements en cours au PAM, ainsi que les retards pris dans les procédures d'appel d'offres et d'achat. Ces facteurs sont présentés en détail dans les comptes rendus sur les différentes initiatives figurant dans la présente annexe.

¹ La présente annexe rend uniquement compte des progrès accomplis en 2024; un rapport sur les progrès enregistrés les années précédentes est disponible à l'[annexe IV-B du Rapport annuel sur les résultats de 2023](#).

Tableau 1: Initiatives internes d'importance primordiale – comparaison entre les dépenses et les budgets approuvés (2024) et montants cumulés (en millions de dollars)

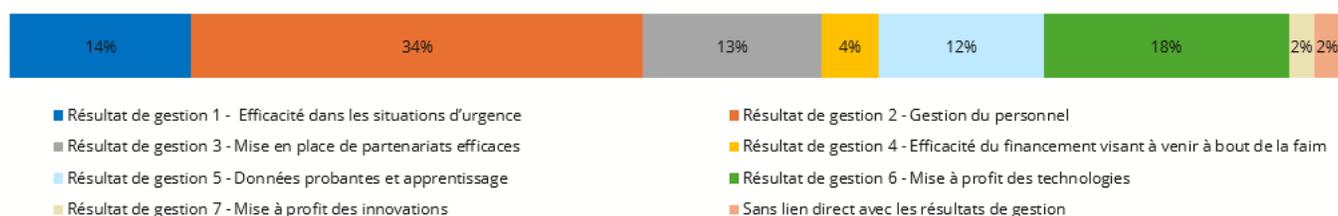
Nom de l'initiative interne	Année de lancement	Budget total, depuis le début de l'initiative jusqu'à fin 2024	Dépenses cumulées avant 2024	Utilisation courant 2024*	Solde à la fin de l'année 2024
Fonds pour les indemnités de départ	2021	10,0	1,3	1,5	7,2
Investissement dans le personnel du PAM	2022	79,3	48,0	20,4	10,9
Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels	2022	29,0	12,3	14,3	2,4
COSMOS	2023	6,2	2,0	2,5	1,7
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience	2023	12,4	5,6	5,2	1,6
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024	20,8	-	12,2	8,6
Optimisation des processus institutionnels	2024	12,4	-	10,9	1,5
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	2024	6,9	-	6,1	0,8
Total		177,0	69,2	73,1	34,7

* Les montants effectifs comprennent les engagements non réglés à la fin de l'année.

Abréviation: COSMOS = optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays.

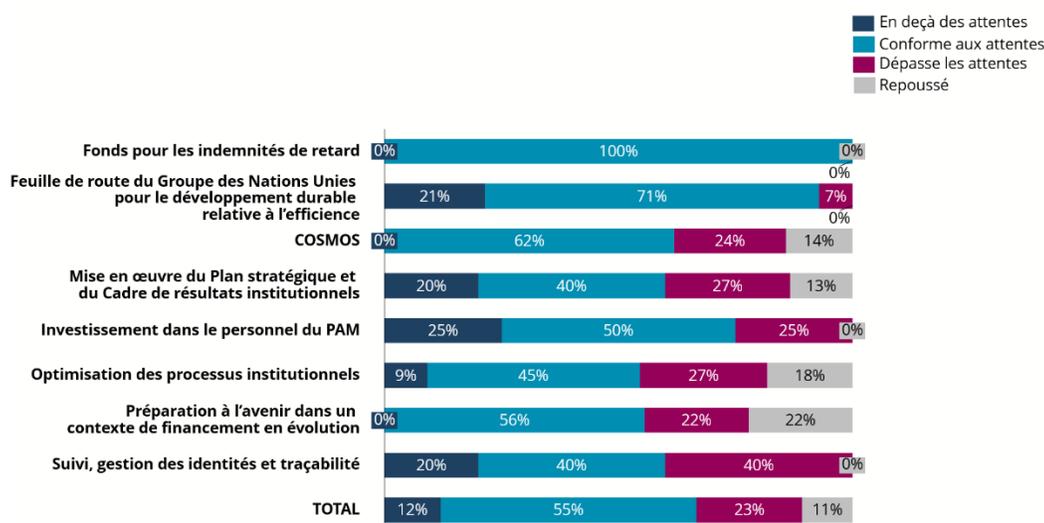
3. Durant la phase de planification, les activités menées au titre des initiatives internes d'importance primordiale, ainsi que leurs budgets respectifs, sont reliés à un ou plusieurs résultats de gestion. La figure 1 met en lumière la répartition des dépenses totales effectuées au titre des initiatives internes par résultat de gestion, en montrant la part relative de chaque résultat dans ces dépenses.

Figure 1: Répartition de l'utilisation du budget total au titre des initiatives internes d'importance primordiale, par résultat de gestion



4. La figure 2 illustre la performance globale des initiatives internes dans l’atteinte de leurs objectifs spécifiques, mesurée par les indicateurs de performance clés qui leur sont assignés. Il ressort des données communiquées que 67 pour cent des 84 indicateurs de performance clés ont atteint ou dépassé leur cible, tandis que 23 pour cent d’entre eux ne l’ont pas atteinte, conformément à la méthode d’évaluation des indicateurs de performance clés appliquée². Les 10 pour cent d’indicateurs restants ont été révisés et sont considérés comme "repoussés", car il est prévu de les évaluer après 2024 – les activités liées à ces cibles se poursuivant en 2025. Dans les différentes sections du présent rapport consacrées à chaque initiative interne d’importance primordiale, on trouvera la liste complète des indicateurs de performance clés connexes, notamment les valeurs cibles, les valeurs en fin d’année ainsi que des notes explicatives, le cas échéant.

Figure 2: Statut des indicateurs de performance clés associés aux initiatives internes d’importance primordiale, valeurs en fin d’année



Liens vers les présentations des points sur la performance de chaque initiative interne d’importance primordiale en 2024:

1. [Optimisation et simplification du modèle d’appui aux bureaux de pays](#)
2. [Optimisation des processus institutionnels](#)
3. [Préparation à l’avenir dans un contexte de financement en évolution](#)
4. [Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels](#)
5. [Investissement dans le personnel du PAM](#)
6. [Suivi, gestion des identités et traçabilité](#)
7. [Fonds pour les indemnités de départ](#)
8. [Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l’efficacité](#)

² Les résultats obtenus à l’aune des indicateurs de performance clés sont mesurés au moyen d’une approche à trois niveaux, chaque résultat étant assorti d’une appréciation précisant si l’indicateur de performance clé *dépasse les attentes* (lorsque la valeur de l’indicateur dépasse d’au moins 2,5 pour cent la valeur cible), s’il est *conforme aux attentes* (lorsque la valeur ne s’écarte pas de plus de 2,5 pour cent de la valeur cible) ou s’il est *en deçà des attentes* (lorsque la valeur est inférieure d’au moins 2,5 pour cent à la valeur cible). Les indicateurs de performance clés dont les valeurs cibles ont été révisées et doivent être mesurées après 2024 se voient attribuer le statut "repoussé", tandis que ceux qui sont devenus caducs ou qui n’étaient pas assortis d’une valeur cible initiale pour 2024 ne sont pas pris en compte.

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

Entité responsable	Département: Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale Division: Secrétariat du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/>	Gestion du personnel <input type="checkbox"/>	Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/>	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/>	Données probantes et apprentissage <input checked="" type="checkbox"/>	Mise à profit des technologies <input type="checkbox"/>	Mise à profit des innovations <input type="checkbox"/>

Aperçu³

5. L'initiative d'optimisation et de simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS) a été formulée pour optimiser et simplifier le modèle d'appui aux bureaux de pays par l'établissement d'une ligne hiérarchique unique pour chaque produit et l'amélioration de la conception et de l'exécution des plans stratégiques de pays (PSP). Fondée sur les meilleures pratiques du PAM, l'initiative vise à éliminer les doublons et les ambiguïtés dans la répartition des responsabilités et des obligations au niveau du Siège mondial, le but étant d'optimiser l'efficacité de l'appui et des ressources fournis aux bureaux de pays. Le modèle des équipes mondiales a été mis en place pour qu'un appui opérationnel soit directement fourni aux bureaux de pays, en transférant l'obligation de rendre compte incombant aux directeurs et bureaux régionaux à un seul responsable.
6. En 2024, la portée de l'initiative COSMOS a été ajustée conformément à l'examen de la structure organisationnelle. Les principaux changements portent sur le report des délais d'application du modèle des équipes mondiales de COSMOS pour les faire coïncider avec le calendrier de l'examen organisationnel, le report à 2025 de certaines activités liées au déploiement des équipes mondiales, et l'utilisation d'une partie du financement de l'initiative interne COSMOS pour accélérer la phase 3 de l'examen organisationnel. En 2024, le PAM a continué à mettre en application le modèle des équipes mondiales dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale.

³ Un rapport sur les progrès réalisés dans le cadre de cette initiative interne au cours des années précédentes est disponible [ici](#).

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2024*	Budget disponible en 2024	Utilisation (y compris les engagements non réglés)	Solde**
COSMOS	2,9	1,3	1,6
Résultat attendu 1: Ajustement du modèle des équipes mondiales dans certaines unités fonctionnelles	0,5	0,1	0,4
Résultat attendu 2: État de préparation des bureaux régionaux	0,4	-	0,4
Résultat attendu 3: Mesure de la performance et des succès enregistrés	0,1	-	0,1
Résultat attendu 4: Gestion du changement et communication	0,3	-	0,3
Résultat attendu 5: Cohérence des solutions et coordination de l'initiative – par le secrétariat	0,2	0,1	0,1
Résultat attendu 6: Gestion des connaissances et enseignements tirés	0,2	-	0,2
Résultat attendu 12: Validation du modèle cible	1,2	1,1	0,1
Projet de transformation stratégique des activités d'appui et de l'organisation (BOOST)	1,3	1,2	0,1
Résultat attendu 7: Examen de la gouvernance du Siège	0,3	0,3	-
Résultat attendu 8: Mise en place d'une structure organisationnelle au niveau des divisions	0,2	0,2	-
Résultat attendu 9: Définition des fonctions et des attributions respectives du Siège central et des bureaux régionaux	0,5	0,4	0,1
Résultat attendu 10: Archétypes de la structure organisationnelle des bureaux régionaux	0,2	0,2	-
Résultat attendu 11: Analyse de la présence dans les pays, phase 1 – étude sur documents	0,1	0,1	-
Total	4,2	2,5	1,7

* La liste des résultats attendus diffère sensiblement de celle figurant dans le Plan de gestion pour 2025-2027, en raison de la prise en compte des activités liées à la transformation de la structure organisationnelle du PAM, également appelée "projet de transformation stratégique des activités d'appui et de l'organisation (BOOST)".

** Certains résultats ont été repoussés à 2025, conformément à la mise en œuvre du modèle plus large de "Siège mondial unique et intégré". Le budget et les résultats attendus ont été ajustés en conséquence.

Principales réalisations

7. Dans le cadre de l'initiative COSMOS, des progrès considérables ont été réalisés en ce qui concerne l'ajustement du modèle des équipes mondiales, l'assimilation des enseignements tirés de la phase pilote, et l'inventaire des principales informations et orientations destinées à faciliter la prise de décisions et à éclairer les étapes ultérieures de la mise en œuvre. Grâce à ces améliorations, le modèle est davantage en phase avec les changements organisationnels plus généraux. De plus, l'initiative COSMOS a été intégrée au processus d'examen organisationnel, les calendriers et les approches ayant été ajustés à l'appui de la restructuration du PAM et des plans de configuration des bureaux régionaux. La planification de la mise en œuvre a commencé, l'accent étant mis sur l'élaboration d'un plan global pour la mise en place du modèle de "Siège mondial unique et intégré".
8. Dans le cadre de COSMOS, de solides structures de gouvernance et de mise en œuvre ont été conçues, et les travaux consacrés à la mesure de la performance ont été renforcés grâce à la révision du cadre de résultats, réalisée à la lumière des observations des bureaux de pays participant à la phase pilote et des conclusions tirées d'une analyse de l'efficacité. La communication a occupé une place centrale, et des supports ont été élaborés pour tenir les parties prenantes informées tout au long de la phase pilote.
9. La phase de diagnostic et de consultation sur le terrain, menée auprès des six bureaux régionaux au cours des deux premiers trimestres de 2024, suivie de la conception du modèle opérationnel cible d'un Siège mondial coordonné au troisième trimestre, a abouti, au quatrième trimestre, à la remise d'une synthèse des résultats attendus et des documents du projet BOOST à l'équipe chargée de la gestion du changement et de la mobilisation. Parmi les informations transmises, un rapport final détaillé sur la phase 3 de l'initiative COSMOS présente le contexte, la finalité, la portée et l'approche de l'initiative, ainsi que les effets directs obtenus à l'issue des phases de diagnostic et de conception. Le rapport donne également un aperçu du calendrier de mise en œuvre proposé et des stratégies de gestion du changement connexes; des mandats de haut niveau prévus dans le cadre de la structure du Siège mondial unique; des règles claires régissant les relations entre le Siège et les bureaux régionaux; des structures organisationnelles des bureaux régionaux, qui sont affinées et adaptées aux contextes régionaux; des dispositifs de gouvernance et de coordination; et des mandats des bureaux fonctionnels, qui établissent une répartition claire des tâches entre le Siège et les bureaux régionaux. Cette documentation très complète vise à aider l'équipe chargée de la gestion du changement et de la mobilisation à faire avancer efficacement le projet BOOST vers les prochaines étapes prévues en 2025.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 1: Ajustement du modèle des équipes mondiales dans certaines unités fonctionnelles				
1	Élargissement et achèvement du modèle cible à partir des enseignements tirés des premières phases pilotes	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	Le modèle cible a été intégralement mis au point et a servi de base à la conception du modèle organisationnel plus large du Siège mondial unique et intégré, tel qu'annoncé par la Directrice exécutive.
2	Conception d'un modèle applicable à tous les bureaux régionaux, parallèlement à des activités de préparation à la mise en œuvre à l'intention des unités fonctionnelles pilotes	2 bureaux régionaux	Non commencé (repoussé)	
3	Conception des premiers modèles d'équipes mondiales et activités de préparation à la mise en œuvre dans le cadre des nouvelles unités fonctionnelles	1 unité fonctionnelle	1 (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 2: État de préparation des bureaux régionaux				
4	Nombre de bureaux régionaux ayant bénéficié des instructions de l'équipe de direction et d'un appui au processus d'entrée en fonction fourni par le secrétariat	6	Non commencé (repoussé)	La collaboration avec les bureaux régionaux aux fins de la mise en application du modèle de Siège mondial unique et intégré devait débiter au premier trimestre de 2025 dans le cadre du plan de mise en œuvre.
5	Nombre de bureaux régionaux satisfaisant à tous les critères de préparation	6	Non commencé (repoussé)	
Résultat attendu 3: Mesure de la performance et des succès enregistrés				
6	Mise à jour du cadre de résultats	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
7	Suivi des indicateurs de performance clés retenus et établissement de rapports opérationnels à leur sujet	Pleinement atteinte	Partiellement atteinte (en deçà des attentes)	Les résultats de haut niveau visés par le modèle de Siège mondial unique et intégré ont été définis. Les prochaines étapes consisteront à définir le cadre de résultats qui permettra d'assurer la communication régulière de l'information et la continuité de la mise en œuvre.

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 4: Gestion du changement et communication				
8	Mise au point d'une approche de la gestion du changement et planification de son déploiement	Pleinement atteinte	Partiellement atteinte (en deçà des attentes)	Les prochaines étapes de la gestion du changement et l'approche globale en la matière doivent être définies aux fins du déploiement du modèle de Siège mondial unique et intégré.
9	Mise au point d'orientations et d'outils de haut niveau pour la gestion des changements essentiels, et diffusion auprès des régions et des unités fonctionnelles participantes	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
10	Élaboration de supports de communication et de documents de référence essentiels, et diffusion auprès des régions et des unités fonctionnelles participantes	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 5: Cohérence des solutions et coordination de l'initiative – par le secrétariat				
11	Élaboration d'un plan de mise en œuvre	Plan élaboré	Partiellement atteinte (en deçà des attentes)	La planification de la mise en œuvre, qui a commencé au quatrième trimestre 2024, devrait être achevée d'ici à avril 2025.
12	Cohérence et harmonisation – conformément aux principes de restructuration organisationnelle – du déploiement au niveau des unités fonctionnelles et des régions; recensement des exemples d'interdépendance; mobilisation des échelons supérieurs aux fins du règlement des problèmes	Pleinement atteinte	Partiellement atteinte (en deçà des attentes)	Les conclusions tirées de l'initiative COSMOS ont été reprises dans le cap à suivre annoncé par la Directrice exécutive. La conception et la mise en place des structures et des organes de gouvernance aux fins de la mise en œuvre sont en cours.
Résultat attendu 6: Gestion des connaissances et enseignements tirés				
13	Élaboration d'orientations et constitution d'une base de connaissances à l'appui d'un déploiement à plus grande échelle – par le secrétariat	Pleinement atteinte	Partiellement atteinte (en deçà des attentes)	La base de connaissances de COSMOS est désormais constituée. Il reste à définir les prochaines étapes de la gestion et de la mise en application des connaissances, ainsi que l'approche à adopter à cet égard.
14	Mise à profit des enseignements tirés pour éclairer les décisions en matière de gestion	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 7: Examen de la gouvernance du Siège; et résultat attendu 8: Mise en place d'une structure organisationnelle au niveau des divisions				
15	Optimisation de la structure du comité	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
16	Diffusion d'une version actualisée de l'organigramme	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 9: Définition des fonctions et des attributions respectives du Siège et des bureaux régionaux; et résultat attendu 10: Archétypes de la structure organisationnelle des bureaux régionaux				
17	Évaluation et révision des fonctions et des attributions respectives du Siège et des bureaux régionaux	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
18	Archétypes de la structure organisationnelle des bureaux régionaux	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 11: Analyse de la présence dans les pays, phase 1 – étude sur documents				
19	Analyse externe: évaluation du contexte des pays	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
20	Analyse interne: test de viabilité et modèle opérationnel	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 12: Validation du modèle cible				
21	Présentation des effets directs obtenus à la haute direction afin qu'elle décide de la poursuite éventuelle du déploiement à l'échelle du PAM	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	

2. Optimisation des processus institutionnels

Entité responsable	Département: Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale						
	Division: Secrétariat du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aperçu

10. Cette initiative interne d'importance primordiale vise à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus métier, à renforcer les contrôles et à réduire les risques grâce à un renforcement de la normalisation, de l'automatisation et de la centralisation des processus institutionnels.
11. Dans le cadre de son principal résultat, elle a pour finalité d'améliorer les modalités de demande et de prestation des services d'achat au PAM. L'initiative interne permettra de mettre en service une plateforme de gestion de bout en bout de la procédure d'achat, qui répondra aux besoins actuels et pourra être transposée à plus grande échelle à l'avenir. Les autres résultats attendus portent sur la rationalisation, d'une part, des modalités de demande de services au moyen du portefeuille de gestion des services mondiaux et, d'autre part, du traitement des documents relatifs à l'organisation des déplacements et des voyages à l'échelle mondiale.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2024	Budget disponible en 2024	Utilisation (engagements non réglés compris)	Solde*
Résultat attendu 1: Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout	9,9	9,6	0,3
Résultat attendu 2: Solution mondiale d'organisation des voyages	1,1	0,8	0,3
Résultat attendu 3: Dématérialisation de la gestion des services mondiaux	0,5	0,4	0,1
Résultat attendu 4: Activités d'appui à la mise en œuvre	0,9	0,1	0,8
Total	12,4	10,9	1,5

* En raison du retard pris dans certaines activités, les résultats attendus en matière d'organisation des voyages et de gestion des services mondiaux ont été reportés. En 2025, les activités d'appui se poursuivront afin de faciliter les procédures d'achat et la dématérialisation de la gestion des déplacements et des services mondiaux. Une attention particulière sera accordée à la cohérence avec les autres initiatives axées sur le changement institutionnel.

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout

12. Dans le cadre de ce résultat, le PAM vise à dématérialiser et à rationaliser les procédures d'achat, en mettant en place une plateforme de gestion des achats de bout en bout qui favorisera des achats plus rapides et des décisions d'achat plus avisées. En 2024, le PAM a diffusé plusieurs modules de la plateforme au Siège, dans un bureau régional et dans quatre bureaux de pays. Ces modules facilitent toutes les étapes relatives aux achats de biens et de services, à la négociation des contrats et à la gestion des relations avec les fournisseurs dans une optique d'optimisation. À la fin de l'année, plus de 200 appels d'offres étaient gérés dans le cadre du système. Un autre module fonctionne avec un système de création de demandes d'achat reposant sur des catalogues électroniques, des flux de travail automatisés et des confirmations de réception, ce qui permet d'améliorer le suivi des achats, de l'émission de la demande à la passation de la commande. Ce système a été mis en place dans cinq unités administratives du Siège en décembre 2024 et a permis de gérer efficacement plus de 30 commandes dès le premier mois. Il sera déployé à l'échelle mondiale courant 2025.

Résultat attendu 2: Solution mondiale d'organisation des voyages

13. Cette solution mondiale vise à regrouper les systèmes existants, à rationaliser et à simplifier les politiques du PAM relatives aux voyages et à tirer parti des technologies numériques pour améliorer l'expérience des employés dans l'organisation de leurs déplacements et alléger la charge administrative. La stratégie mondiale relative aux voyages a été approuvée par le PAM, et des efforts sont actuellement déployés pour la mettre en œuvre. Le premier rapport mondial sur les résultats en matière de voyages a été publié en 2024 dans la perspective de promouvoir une organisation de voyages durable, efficace et efficiente grâce à une culture de la prise de décisions fondée sur les données et à l'application de procédures normalisées. La feuille de route pour la révision de la politique est désormais en vigueur, 11 politiques relatives aux voyages étant actuellement révisées dans une optique intersectorielle avant d'être effectivement appliquées. Six modifications ont été apportées à la politique en matière de voyages à des fins de rationalisation et de simplification de la gestion des voyages.
14. En outre, la mise en place d'une solution de paiement pour la gestion des frais de voyage se traduit par une centralisation des paiements des frais de voyage, ce qui réduit considérablement le travail de rapprochement comptable dans les bureaux de terrain. Ce service devrait être lancé et rendu opérationnel au premier trimestre de 2025.

Résultat attendu 3: Dématérialisation de la gestion des services mondiaux

15. L'objectif associé à ce résultat est de dématérialiser la gestion des services mondiaux grâce à l'établissement d'une solution unique réservée à certains services de gestion. Cela passera notamment par la mise en place d'un assistant virtuel alimenté par l'intelligence artificielle, AskMSD, conçu pour fournir aux employés du PAM des informations, des conseils et un appui en matière de services de gestion. Initialement conçu pour répondre aux besoins des services de mobilité des Nations Unies, AskMSD évoluera pour offrir des services supplémentaires en 2025. Le premier semestre 2024 a été consacré au renforcement des exigences techniques et au lancement des procédures d'achat. L'acceptation de l'outil par les utilisateurs a été testée avec succès, et un projet pilote a ensuite été mené auprès d'un petit groupe d'utilisateurs. Cette première phase opérationnelle visait à entraîner le modèle d'intelligence artificielle et à résoudre les éventuels problèmes, de manière à garantir un déploiement sans heurts et un soutien efficace aux employés du PAM.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 1: Optimisation de la procédure d'achat de bout en bout				
1	Pourcentage de bureaux du PAM ayant obtenu un accès aux données issues des cinq principales analyses relatives aux achats – gestion des dépenses, réduction des coûts, couverture du contrat, typologie des fournisseurs et dépenses opérationnelles ventilées par poste	50%	35% (en deçà des attentes)	Dans le plan initial, il était prévu de mettre en place les deux derniers des cinq outils analytiques dans les bureaux de pays en décembre 2024. Toutefois, cette échéance a été repoussée et ces outils seront désormais déployés en deux temps, en juin et en novembre 2025. À la fin de 2024, seuls 35 pour cent des bureaux avaient accès aux trois outils analytiques disponibles.
2	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 tirées des analyses des risques et de la conformité à l'échelle mondiale	60%	50% (en deçà des attentes)	
3	Pourcentage d'économies réalisées grâce à une meilleure visibilité des postes de dépense, à la facilitation de l'accès aux renseignements relatifs aux marchés et à l'amélioration des procédures d'intégration des fournisseurs	0,5%	n.d. (repoussé)	
4	Pourcentage de l'ensemble des dépenses consacrées aux achats par le PAM et engagées par des unités administratives, plutôt que par les services spécifiquement chargés des achats, grâce à un nouveau système de libre-service en ligne convivial	40%	25% (en deçà des attentes)	Aucun progrès notable n'a été réalisé, car seules quelques unités administratives avaient accès au module – seulement cinq à la fin de 2024. La mise à disposition du module au Siège en février 2025 devrait permettre d'atteindre la cible.
5	Pourcentage des catégories d'achats génériques qui sont gérées de manière centralisée	60%	64% (dépasse les attentes)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 2: Solution mondiale d'organisation des voyages				
6	Élaboration de la nouvelle stratégie du PAM relative aux voyages pour 2024-2028	100%	100% (conforme aux attentes)	
7	Nombre de politiques relatives aux voyages qui ont été révisées et précisées	7	6 (conforme aux attentes)	
8	Lancement d'une invitation à soumissionner à l'issue de laquelle une nouvelle société de gestion des voyages sera sélectionnée	100%	100% (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 3: Dématérialisation de la gestion des services mondiaux				
9	Nombre de services sélectionnés participant à la phase pilote de la gestion dématérialisée des services	1	1 (conforme aux attentes)	Lancement du projet pilote relatif aux services de mobilité des Nations Unies
Résultat attendu 4: Activités d'appui à la mise en œuvre				
10	Mise en œuvre coordonnée – définition des grands jalons, recensement des situations d'interdépendance et mobilisation des échelons supérieurs aux fins du règlement des problèmes	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	
11	Cadre de résultats défini et utilisé pour mesurer les incidences des solutions apportées	Cadre défini	En cours (repoussé)	

3. Préparation à l’avenir dans un contexte de financement en évolution

Entité responsable	Département: Partenariats et innovation						
	Division: Service de la coordination des partenariats						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Mise en place de partenariats efficaces	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Données probantes et apprentissage	Mise à profit des technologies	Mise à profit des innovations
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aperçu

16. Cette initiative favorisera la réalisation de gains supplémentaires d’efficacité et d’efficience dans la fonction associée aux partenariats, en permettant aux unités compétentes du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays de piloter des initiatives axées sur la mobilisation des ressources et d’investir dans la recherche de nouveaux partenariats et de possibilités de financement innovantes. Elle donnera aux chargés de partenariats des bureaux mondiaux les moyens de remplir efficacement leurs fonctions en généralisant l’outil interne de gestion des informations sur les donateurs et de prévision, communément appelé "plateforme Salesforce", ce qui contribuera à l’harmonisation de la gestion par le PAM des processus relatifs aux principaux donateurs, aux contributions et aux accords de contribution. En outre, des travaux seront menés pour avoir accès à des possibilités de financement innovantes et mettre au point plusieurs instruments, tels que les conversions de dette et les financements mixtes, qui peuvent facilement être mobilisés dans le cadre des opérations du PAM.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2024	Budget disponible en 2024	Utilisation (engagements non réglés compris)	Solde*
Résultat attendu 1: Perfectionnement professionnel et capacités	3,1	2,8	0,3
Résultat attendu 2: Outils et systèmes technologiques	1,2	0,8	0,4
Résultat attendu 3: Réorganisation fonctionnelle	1,1	1,1	-
Résultat attendu 4: Propositions de financement de l’action climatique et projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices, prêts à l’emploi	1,5	1,4	0,1
Total	6,9	6,1	0,8

* Malgré les travaux préparatoires entrepris en 2023, la procédure d’appel d’offres a pris du retard l’année suivante, ce qui a retardé l’ensemble des étapes de mise en œuvre de cette initiative.

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Perfectionnement professionnel et capacités

17. Un ensemble de supports pour l'entrée en fonctions, conforme au nouveau cadre relatif aux partenariats et à l'innovation, a été mis au point et publié sur la plateforme interne. Établi au sein du Département des partenariats et de l'innovation, le groupe de travail chargé d'améliorer la gestion des connaissances au PAM a terminé la révision et la mise à jour de la boîte à outils sur les partenariats et l'innovation. Des directives et des modèles à l'appui de la stratégie relative aux partenariats et à la mobilisation des ressources ont été élaborés et diffusés grâce à la boîte à outils, parallèlement à des directives et à des ressources axées sur la collaboration avec le secteur privé, qui sont désormais pleinement intégrées à la boîte à outils et auxquelles tous les chargés de partenariats dans le monde peuvent accéder plus facilement. L'objectif est de s'assurer que la boîte à outils est continuellement mise à jour, à mesure que de nouvelles orientations, de nouveaux supports de formation et d'autres ressources utiles sont mis à disposition.

Résultat attendu 2: Outils et systèmes technologiques

18. Dans le cadre de ce résultat, le PAM entend mettre en place une plateforme de gestion de bout en bout des partenaires-ressources, des contributions et des accords de contribution. Sur cette plateforme, les chargés de partenariats et les employés responsables du respect des obligations légales auront accès à un répertoire regroupant les accords en lien avec les rapports présentés aux donateurs. Fin 2024, les négociations avec le fournisseur de la plateforme ont été menées à bien, la conception de l'architecture technique devant être examinée au début de 2025. Une étude de faisabilité et un plan technique visant à harmoniser la gestion des contributions et des donateurs ont également été mis au point, et la mise en œuvre du plan, qui a été approuvé, devrait commencer à la mi-2025.

Résultat attendu 3: Réorganisation fonctionnelle

19. La réorganisation fonctionnelle prévue dans le cadre de cette initiative interne d'importance primordiale s'est accompagnée d'un examen organisationnel interne qui a donné lieu à l'établissement d'un Département des partenariats et de l'innovation restructuré, dont l'objectif est de renforcer l'unité fonctionnelle chargée des partenariats et de l'innovation, d'améliorer l'harmonisation, l'efficacité et le respect de l'obligation de rendre compte de cette unité fonctionnelle, et d'optimiser l'appui apporté aux bureaux de terrain. Le PAM a également entamé l'examen des procédures opératoires relatives à l'enregistrement et à la gestion des dons, en s'attachant à évaluer les procédures en vigueur et à recenser les domaines à améliorer au moyen d'une cartographie des flux de travail et des processus en place, d'une clarification des fonctions et des attributions et de la détection des éventuels doubles emplois. Des consultations et des entretiens intersectoriels ont été menés auprès de collègues du Siège, des bureaux mondiaux, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Une évaluation comparative a également été réalisée afin de comparer les pratiques du PAM à celles d'autres entités des Nations Unies.

Résultat attendu 4: Propositions de financement de l'action climatique et projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices, prêts à l'emploi

- 20. L'objectif associé à ce résultat est, d'une part, d'élaborer une réserve de propositions de financement viables en lien avec le climat, prêtes à être soumises dès que l'occasion se présentera et, d'autre part, de créer une base de données centralisée et une bibliothèque d'accords pour faciliter la négociation et la gestion des propositions de financement climatique. Une réserve actualisée de projets d'investissement relevant du financement climatique a été communiquée aux donateurs, ce qui a donné de bons résultats, notamment la conclusion avec le Gouvernement danois d'un accord de don de 5,6 millions de dollars en faveur d'approches innovantes tirant parti de l'intelligence artificielle, de mesures d'anticipation et du financement des risques climatiques dans trois pays d'Afrique de l'Est. Des travaux ont été menés dans le domaine du financement de la lutte contre les émissions de carbone, notamment la création d'un groupe de travail technique et l'organisation d'échanges avec les bureaux de pays sur divers projets.
- 21. Des progrès importants ont été accomplis dans le domaine des accords de conversion de créances traditionnelles et commerciales, notamment par la conclusion d'un accord de conversion de créances entre l'Allemagne, l'Égypte et le PAM, d'un montant de 15,1 millions de dollars et grâce auquel les gouvernements pourront allouer davantage de ressources aux initiatives en faveur de la sécurité alimentaire. Les travaux menés dans le domaine du financement mixte et du financement des filières ont reposé sur une collaboration étroite avec différents partenaires, le but étant de déterminer les besoins et les possibilités dans le cadre des programmes et de mobiliser des prêts en faveur de systèmes alimentaires innovants. Le PAM a en outre renforcé ses procédures d'élaboration des obligations catastrophes, en les adossant à d'importants engagements financiers, tout en poursuivant les pourparlers avec des donateurs potentiels.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 1: Perfectionnement professionnel et capacités				
1	Nombre de régions satisfaites des nouvelles orientations et de leur accessibilité	6	n.d. (repoussé)	
2	Ensemble actualisé de supports pour l'entrée en fonctions mis à disposition	1	1 (conforme aux attentes)	
3	Nombre de sessions de formation et d'ateliers organisés à l'échelle mondiale	1	1 (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 2: Outils et systèmes technologiques				
4	Pourcentage de contributions gérées au moyen de la base de données exhaustive	100%	n.d. (repoussé)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 3: Réorganisation fonctionnelle				
5	Nombre d'équipes interdépartementales constituées dans le cadre d'un plan de gestion du changement cohérent	3	3 (conforme aux attentes)	L'initiative interne d'importance primordiale a joué un rôle catalyseur en créant un environnement propice à la restructuration des groupes d'unités opérationnelles en équipes collaborant d'une division à l'autre à l'appui des partenariats et de l'innovation et en harmonie avec la nouvelle structure organisationnelle. Les équipes mises sur pied en 2024 intervenaient dans les domaines de la coordination stratégique, de la gestion des opérations et des opérations innovantes.
Résultat attendu 4: Propositions de financement de l'action climatique et projets prioritaires en matière de modalités de financement novatrices, prêts à l'emploi				
6	Nombre de propositions de solutions climatiques soigneusement évaluées en préparation au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège	10	8 (en deçà des attentes)	
7	Nombre de nouveaux accords de financement signés fondés sur des modalités innovantes – conversion de créances, financements mixtes, garanties liées à la sécurité alimentaire	4	4 (conforme aux attentes)	
8	Nombre de nouveaux dispositifs de financement innovants mis en place – Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie, dispositifs de cofinancement, Fonds pour les 1 000 premiers jours	2	2 (conforme aux attentes)	Parmi ces dispositifs figurent les allocations du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie destinées au Ghana, au Nicaragua et à la République-Unie de Tanzanie, ainsi que des mécanismes de financement mixte.
9	Montant des nouveaux éléments de ressources financières mobilisés grâce à des modalités novatrices en 2024-2025 – pour un montant cible de 100 millions de dollars au terme des deux années couvertes par l'initiative interne	35 millions de dollars	20,8 millions de dollars (en deçà des attentes)	

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

Entité responsable	Département: Directeur financier Division: Service chargé de la planification, de la budgétisation et de l'établissement de rapports						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence 	Gestion du personnel 	Mise en place de partenariats efficaces 	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim 	Données probantes et apprentissage 	Mise à profit des technologies 	Mise à profit des innovations 

Aperçu⁴

22. Cette initiative interne d'importance primordiale pluriannuelle relative à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 est axée sur la résolution prise par le PAM de renforcer et de moderniser la planification de sa performance, ses systèmes d'établissement de rapports et ses processus, tout en fournissant aux bureaux de pays un appui aux programmes plus conséquent, notamment à la faveur des programmes thématiques et intersectoriels. En 2024, les travaux menés visaient principalement à améliorer la planification et l'établissement de rapports sur l'exécution des programmes qui font le lien entre les ressources et les résultats, à coordonner la mise en œuvre du Plan stratégique, à achever les travaux entrepris en 2023 au titre des priorités transversales, à renforcer la collecte de fonds thématiques et à fournir un appui aux initiatives d'importance primordiale destinées à améliorer la production de données factuelles, le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires coopérants.

⁴ Le rapport sur les progrès réalisés dans le cadre de cette initiative interne au cours des années précédentes est disponible [ici](#).

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2024	Budget disponible en 2024*	Utilisation (engagements non réglés compris)	Solde**
Résultat attendu 1: Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers, des rapports destinés aux donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes	0,9	0,8	0,1
Résultat attendu 2: Harmonisation complète et modernisation des procédures de planification et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays, et alignement intégral sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels (<i>activités achevées en 2023</i>)	0,2	0,2	0,0
Résultat attendu 3: Optimisation et modernisation des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports pour renforcer la chaîne allant des ressources aux résultats	5,9	5,4	0,5
Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement	2,0	0,9	1,1
Résultat attendu 5: Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM	4,1	3,7	0,4
Résultat attendu 6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants	3,6	3,3	0,3
Total	16,7	14,3	2,4

* Le montant du budget disponible s'écarte des prévisions du Plan de gestion pour 2024-2026, car le solde d'ouverture était supérieur aux estimations initiales.

** Les fonds n'ont pas été entièrement utilisés, car il a fallu prolonger le projet pour garantir que les solutions retenues soient bien adoptées et stabilisées. En outre, la restructuration interne en cours et le gel des recrutements ont retardé plusieurs activités. En 2025, le solde restant sera réaffecté à l'appui de différents résultats attendus, en fonction des activités qui restent à achever.

Principales réalisations par résultat attendu

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

23. Le PAM a mis en place plusieurs outils qui facilitent et améliorent le suivi et la prise de décisions en temps réel, à l'appui du travail d'encadrement. Conçus dans le cadre d'une collaboration intersectorielle, ces outils permettent d'assurer un suivi en temps quasi réel, d'effectuer des analyses prédictives et de générer automatiquement des informations, ce qui améliore le contrôle financier et facilite la prise de décisions opérationnelles fondées sur des données. Pour consolider la structure et la nomenclature de la base de données du PAM, plusieurs jeux de données ont été élaborés aux fins du suivi des bénéficiaires et de la planification fondée sur les besoins. Ces jeux de données, qui comprennent les estimations actualisées du nombre de bénéficiaires, servent à assurer le suivi de chaque personne recevant une assistance et à contrôler l'assistance fournie à différents niveaux, ce qui permet d'améliorer les études d'impact et de suivre les niveaux d'assistance fournie chaque trimestre à l'échelle mondiale. Les jeux de données utilisés pour suivre les flux financiers et les flux de financement ont par ailleurs été enrichis de manière à couvrir tous les aspects du contrôle financier.

Résultat attendu 3: Optimisation et modernisation des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports pour renforcer la chaîne allant des ressources aux résultats

24. Dans le cadre de ce résultat, plusieurs outils d'aide à la décision ont été mis en place pour aider les responsables du budget et de la programmation à améliorer les activités de suivi et la prise de décisions. La console établie à l'intention de ces responsables en décembre 2024 regroupe les données financières et émet des alertes lorsque des indicateurs budgétaires clés sont en passe d'être atteints, ce qui réduit le temps consacré au rapprochement manuel. Disponible depuis mars 2024, l'outil de suivi des dons et des fonds inscrits au budget des portefeuilles de pays facilite le suivi en temps quasi réel des dons et des fonds, contribuant ainsi à optimiser les stratégies en matière de dépenses et d'allocation. En outre, le modèle d'allocation des financements repose sur des algorithmes fondés sur des données qui hiérarchisent les allocations de fonds, ce qui garantit que les ressources sont affectées là où elles sont le plus nécessaires. Le dispositif de suivi des dépenses mis en place en juillet 2024 permet de surveiller les dépenses consacrées à l'évaluation, au suivi et à l'analyse, gage du respect des prescriptions minimales en matière de suivi dans toutes les opérations du PAM.
25. L'année écoulée a également été marquée par les considérables progrès enregistrés dans l'automatisation des processus financiers et budgétaires. La dématérialisation des flux de travail d'importance primordiale a permis d'éliminer les tâches manuelles peu efficaces et de faciliter une prise de décisions plus rapide et en meilleure connaissance de cause. Dans le cadre du flux de travail lié aux demandes de préfinancement, chaque étape du processus de demande a été dématérialisée, réduisant ainsi les délais d'approbation et améliorant les activités de suivi, de surveillance et d'analyse. Le flux de travail lié à l'allocation de préfinancements offre aux responsables du budget et de la programmation la possibilité d'indiquer comment et quand les fonds non programmés devraient être alloués, ce qui conduit à des prévisions plus fiables. En mai 2024, l'initiative d'automatisation de la programmation des dons a été menée à bien, ce qui a permis d'automatiser les allocations budgétaires, de réduire considérablement les erreurs manuelles et d'accélérer le traitement de plus de 30 000 transactions budgétaires par an.

26. Parmi les principaux outils mis en place dans le cadre de ce résultat, citons la plateforme numérique reliant les ressources et les résultats, qui rassemble les processus de planification de la performance, de planification budgétaire et de suivi et d'établissement de rapports à l'échelle institutionnelle; la console de gestion, qui centralise le suivi des indicateurs de performance clés et génère des synthèses grâce à l'intelligence artificielle; et les perspectives opérationnelles, qui offrent une analyse des déficits de financement et des risques opérationnels. Mise à l'essai par le PAM au cours du dernier trimestre de 2024, la plateforme reliant les ressources et les résultats était prête à être intégralement mise en service au premier trimestre de 2025, le but étant de faciliter la planification, à l'échelle institutionnelle, de la performance et des budgets pour 2026. La structure et la nomenclature de la base de données du PAM seront consolidées par la création d'autres jeux de données, concernant notamment le suivi des budgets prévisionnels et des progrès réalisés vers les cibles des indicateurs de performance clés.

Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement

27. En 2024, les piliers de l'architecture rationalisée des PSP ont tous été mis en œuvre et les directives relatives à la politique en matière de PSP ont été mises à jour à la lumière des recommandations issues de l'évaluation et des enseignements tirés de l'expérience. Les consultations et les travaux d'élaboration portant sur le mandat, les directives, les procédures opératoires normalisées et les propositions visant à rationaliser les opérations de révision budgétaire ont bien avancé.
28. Des conseils techniques sur l'intégration d'activités de renforcement des capacités des pays dans 13 nouveaux PSP ont été fournis par la cellule chargée de cette question. Des orientations sur la cartographie des besoins en matière de capacités et sur le cycle de transformation ont été élaborées et incluses dans la boîte à outils sur le renforcement des capacités des pays. Six bureaux de pays ont utilisé ces outils et testé les méthodes proposées, tirant ainsi des enseignements à diffuser dans l'ensemble du PAM. Dans le cadre de la mise en œuvre de la planification stratégique des effectifs, les profils d'emploi des chargés des politiques concernant les programmes ont été réexaminés, et la plateforme didactique sur les programmes et les politiques a été mise au point grâce aux ressources issues du parcours d'apprentissage sur les programmes, que 40 responsables des programmes ont achevé.

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

29. Le cadre et l'outil destinés à renforcer l'obligation de rendre compte des résultats obtenus dans les domaines de l'égalité femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion ont été mis au point et intégrés au processus rationalisé d'élaboration des PSP pour être utilisés par les bureaux de pays qui élaborent de nouveaux PSP à soumettre au Conseil à partir de sa deuxième session ordinaire de 2025. Ils aideront les bureaux de pays à définir et à suivre des indicateurs précis sur les résultats, les budgets et la mesure de la performance dans les domaines transversaux que sont l'égalité femmes-hommes, la protection et l'inclusion. Les quatre études empiriques menées à bien ont produit des données factuelles qui démontrent le lien entre les résultats en matière d'égalité femmes-hommes, de protection et d'inclusion et les effets directs sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Une approche visant à réduire la violence sexiste grâce à des activités génératrices de revenus pour les femmes a été mise à l'essai en Colombie et en République démocratique du Congo. Le tableau de bord de NutriPulse, la plateforme de visualisation des données sur la nutrition, a été optimisé pour fournir des analyses complètes, conviviales et fondées sur des données, destinées à étayer la prise de décisions dans la lutte contre les problèmes de nutrition. Parmi les principales améliorations, citons les modules sur le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, un module consacré aux enquêtes démographiques et de santé, l'harmonisation avec le tableau de bord sur les aliments nutritifs spécialisés, qui vise à fournir des données précises sur les filières d'approvisionnement, et la reconfiguration du module sur les indicateurs de produit, destinée à faciliter le suivi de la performance des programmes.
30. La stratégie pour l'intégration systématique de la dimension des conflits a donné d'importants résultats en 2024, notamment l'inclusion d'évaluations plus approfondies des risques associés à la prise en compte des conflits dans les opérations à haut risque, la création d'un registre d'environ 30 experts susceptibles d'être mobilisés dans ce domaine et la publication d'un document sur les dilemmes humanitaires et les meilleures pratiques. Un nouvel indicateur institutionnel a été mis en place pour mesurer la prise en compte des conflits, un enjeu désormais systématiquement intégré dans les profils d'emploi des directeurs de pays et des directeurs de pays adjoints, ainsi que dans les cycles de gestion des partenaires coopérants, notamment grâce à l'élaboration de boîtes à outils spécifiques et à la formation des formateurs. Un appui à l'application des garanties environnementales et sociales a été fourni dans le cadre de missions à distance, de missions dans les pays et d'ateliers régionaux, et des progrès ont été enregistrés dans l'intégration de ces garanties aux processus, outils, modèles et orientations du PAM. Dans le cadre de la feuille de route pour le financement thématique, sept propositions et notes conceptuelles ont été soumises à de potentiels donateurs, ce qui a permis de mobiliser un financement d'au moins 17 millions de dollars. Cinq missions consacrées aux programmes et aux partenariats ont été menées dans différents pays, et quatre séances de formation intensive ont été organisées au niveau régional, afin de renforcer les capacités en matière de partenariat et de mobilisation des ressources de 130 participants issus de plus de 50 bureaux de pays. Deux nouveaux outils de cartographie des partenariats ont été mis au point et une formation en ligne sur l'élaboration de propositions a été organisée.

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

31. En 2024, des enquêtes sur le suivi des procédures normalisées ont été menées en anglais, en arabe, en espagnol et en français, en plus des séances de formation organisées en face à face et des 17 webinaires mondiaux. Des outils et des modèles ont été élaborés et diffusés, et les bureaux de pays ont bénéficié d'un appui pour les mettre à l'essai et résoudre les éventuels problèmes avant de les adopter. Le système SugarCRM, conçu pour faire remonter aux échelons supérieurs de la hiérarchie les problèmes rencontrés dans le cadre du suivi des processus, a été mis en place dans 15 bureaux de pays exposés à des risques élevés, et sa mise en service a déjà commencé en Afghanistan, au Myanmar et en République centrafricaine. Grâce à l'intégration de SugarCRM dans l'outil mobile de collecte de données MODA, il est désormais possible d'enregistrer des données hors ligne et de faire remonter automatiquement les problèmes, ce qui évite d'avoir à saisir manuellement les informations.
32. Le système interne de gestion des partenariats, Partner Connect, a continué d'être déployé et adopté à l'échelle mondiale, et compte désormais environ 2 800 utilisateurs actifs répartis dans 28 bureaux de pays, dont beaucoup mènent des opérations de grande envergure, et 22 d'entre eux conduisent des opérations à haut risque. Un appui a été apporté pour généraliser l'adoption de Partner Connect, et des procédures opératoires normalisées ont été élaborées pour garantir une utilisation durable du système. Le système et les données ont été améliorés à mesure que des retours d'information ont été recueillis. L'équipe chargée de la protection sociale a perfectionné sa stratégie; elle a notamment fourni un appui technique aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, coorganisé un forum mondial sur la protection sociale dans des contextes de fragilité ou de conflit, établi un partenariat avec l'initiative Bouclier mondial contre les risques climatiques et la Banque mondiale dans le cadre du financement des risques de catastrophe à l'appui des programmes de protection sociale adaptative, et favorisé l'intégration d'un indicateur du Cadre de résultats institutionnels dans les cadres logiques des PSP afin de mieux évaluer la portée de l'action menée auprès des bénéficiaires indirects et la couverture de leurs besoins.

Statut des indicateurs de performance clés⁵

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 1: Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers, des rapports destinés aux donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes				
1	Pourcentage de systèmes et de plateformes réalignés sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	100%	100% (conforme aux attentes)	
2	Pourcentage de pays dans lesquels le PAM utilise ou alimente la plateforme UN INFO	100%	97% (conforme aux attentes)	

⁵ Les indicateurs de performance clés dont la cible a été pleinement atteinte en 2023 n'apparaissent pas dans le tableau.

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 3: Optimisation et modernisation des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports pour renforcer la chaîne allant des ressources aux résultats				
3	Pourcentage de bureaux de pays qui adoptent de nouveaux outils de budgétisation	100%	n.d. (repoussé)	
4	Pourcentage de bureaux de pays qui relie les ressources aux résultats	100%	100% (conforme aux attentes)	
5	Pourcentage de bureaux de pays qui publie des points sur la filière d'approvisionnement dans les délais impartis	80%	100% (dépassé les attentes)	
Résultat attendu 4: Appui aux projets et gestion du changement				
6	Nombre de bureaux de pays ayant reçu, dans le cadre de missions sur le terrain, des orientations adaptées sur le renforcement des capacités des pays	5	6 (dépassé les attentes)	
7	Nombre d'activités prioritaires en matière de planification stratégique des effectifs exécutées	5	n.d. (repoussé)	
Résultat attendu 5: Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM				
8	Pourcentage d'éléments de la structure organisationnelle prévue pour les garanties environnementales et sociales mis en place au Siège et dans les bureaux régionaux	100%	65% (en deçà des attentes)	Des options visant à mettre en place une structure viable de garanties environnementales et sociales au Siège et dans les bureaux régionaux sont actuellement présentées à la haute direction du PAM, l'objectif étant que cette structure soit opérationnelle d'ici à 2026.
9	Nombre d'études publiées fournissant des données factuelles sur la prise en compte systématique des priorités transversales	3	4 (dépassé les attentes)	
10	Plan d'action pour la modification progressive des systèmes élaboré et mis en œuvre	100%	97% (conforme aux attentes)	
11	Pourcentage de changements à court terme définis dans la feuille de route effectués au Siège*	90%	90% (conforme aux attentes)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 6: Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants				
12	Pourcentage de nouveaux indicateurs relevant du Cadre de résultats institutionnels et fondés sur une enquête menée auprès des ménages, qui sont intégrés dans le système Codebook	100%	100% (conforme aux attentes)	
13	Nombre de bureaux de pays utilisant le logiciel SugarCRM pour assurer le suivi des processus	20	15 (en deçà des attentes)	Au cours du premier semestre 2025, le logiciel devrait être installé dans cinq autres bureaux de pays exposés à des risques élevés, conformément au plan révisé de mise en œuvre.
14	Pourcentage d'opérations à haut risque menées dans des pays dans le cadre desquelles des systèmes numériques internes sont mobilisés au service de la gestion des relations avec les partenaires coopérants	85%	70% (en deçà des attentes)	La valeur effective en 2024 (70 pour cent) correspond à 22 des 31 opérations à haut risque. Les systèmes devraient être mobilisés dans les neuf opérations restantes d'ici au premier trimestre de 2025.
15	Nombre de bureaux de pays dotés de PSP de deuxième et de troisième génération comprenant des plans et des budgets consacrés aux activités axées sur la protection sociale adaptée au contexte	37	31 (en deçà des attentes)	La valeur cible pour 2024 n'a pas été atteinte en raison de modifications apportées au programme de travail relatif aux PSP, la présentation de certains PSP ayant été reportée à des sessions ultérieures du Conseil prévues en 2025.

* Les nouveaux outils et les nouvelles orientations élaborés portent sur: l'application des modifications apportées à des modèles thématiques spécifiques de mobilisation concertée de fonds; les capacités et les outils nécessaires au recensement des possibilités de financement et à la sensibilisation des donateurs; et les mécanismes d'élaboration et d'examen de propositions. Ils ont été diffusés auprès de 130 participants issus de 50 bureaux de pays, à l'occasion de 4 séances de formation intensive organisées au niveau régional.

5. Investissement dans le personnel du PAM

Entité responsable	Département: Environnement de travail et gestion Division: Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/>	Gestion du personnel <input checked="" type="checkbox"/>	Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/>	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/>	Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/>	Mise à profit des technologies <input type="checkbox"/>	Mise à profit des innovations <input type="checkbox"/>

Aperçu⁶

33. Cette initiative interne d'importance primordiale, de nature ponctuelle et d'une durée de quatre ans, vise à faire évoluer en profondeur les effectifs et l'environnement de travail au PAM. Dans le cadre d'un investissement plus large, elle soutient l'amélioration des activités intersectorielles dans le cadre de cinq résultats attendus clés. Axée sur l'excellence dans la gestion du personnel, l'initiative met l'accent sur les quatre domaines prioritaires de la politique du PAM en matière de personnel: réactivité et souplesse; performance et amélioration; diversité et inclusion; et bienveillance et soutien. Cette initiative a mobilisé 25 bureaux et divisions à travers le monde, qui ont mené 92 nouvelles activités.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2024	Budget disponible en 2024*	Utilisation (engagements non réglés compris)	Solde**
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes	5,2	3,3	1,9
Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	4,2	3,0	1,2
Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences	9,1	6,3	2,8
Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	8,5	4,4	4,1
Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés	4,3	3,4	0,9
Total	31,3	20,4	10,9

* Le montant du budget disponible diffère des prévisions du Plan de gestion pour 2024-2026, car le solde effectif à la fin de l'année était supérieur aux estimations initiales.

** Les fonds n'ont pas été entièrement utilisés, car il a fallu prolonger le projet pour assurer l'achèvement des activités d'importance primordiale retardées par les changements organisationnels et les réajustements budgétaires en cours, la bonne exécution de l'initiative interne, et la mise à disposition des ressources nécessaires au maintien de la dynamique de mise en œuvre des initiatives régionales axées sur la promotion de l'excellence dans la gestion du personnel.

⁶ Le rapport sur les progrès réalisés dans le cadre de cette initiative interne au cours des années précédentes est disponible [ici](#).

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes

34. Les activités menées à l'appui de l'obtention de ce résultat visaient à améliorer les structures organisationnelles et à gérer les postes en accord avec les besoins organisationnels, notamment en donnant aux responsables des bureaux régionaux et des bureaux de pays des indications concernant la gestion du personnel, en procédant à des opérations de planification des effectifs et en mettant en œuvre les mesures définies à l'issue des examens des structures organisationnelles. De grands progrès ont été accomplis dans le domaine du renforcement de la culture organisationnelle, grâce à des initiatives telles que les formations à la résolution des conflits, les activités favorisant le dialogue entre les cultures et les séances en réseau destinées aux femmes. Un modèle de maturité en matière de gestion des connaissances a été élaboré; il définit des priorités stratégiques pour les bureaux de pays et pose les fondations de la stratégie institutionnelle de gestion des connaissances. Ce travail a reposé sur l'organisation d'ateliers, la création d'une plateforme didactique et le lancement d'initiatives pilotes fondées sur l'intelligence artificielle, lesquelles ont permis de réduire considérablement le temps requis pour produire des connaissances.
35. Des examens structurels ont été réalisés pour améliorer l'efficacité opérationnelle dans les contextes épineux. Par exemple, dans le cadre d'une mission menée en République arabe syrienne, un appui a été apporté pour réorienter les interventions d'urgence vers des programmes de nutrition, de repas scolaires et d'appui aux moyens d'existence, et une formation a été organisée à l'intention des chargés des ressources humaines. Un examen approfondi a été réalisé compte tenu des difficultés de financement et dans le souci d'apporter un appui ferme aux employés. Les missions de validation menées en Égypte et au Liban ont permis d'examiner le niveau d'adaptation structurelle, tandis que le Bureau du PAM en Arménie a pris en considération la planification des effectifs dans l'examen de sa structure. Grâce aux initiatives de renforcement des capacités, les chargés des ressources humaines ont été dotés des compétences nécessaires pour piloter des missions axées sur l'adaptation structurelle et la planification des effectifs, ce qui garantit la viabilité à long terme et la bonne préparation du personnel.

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

36. Ce résultat porte sur l'efficacité et la diversité du processus d'acquisition de talents, en s'attaquant aux obstacles freinant le déploiement et en favorisant la représentation équilibrée des femmes et des hommes et le développement des aptitudes. Les initiatives menées à l'échelle du PAM et au niveau des divisions ont rassemblé 490 participants à travers le monde autour d'activités de renforcement des connaissances et des compétences. Des missions de renfort ont été organisées en appui aux bureaux de pays, et une formation à la conduite d'entretiens fondés sur les compétences a permis d'améliorer les aptitudes en matière de recrutement. Une série de conférences a mis en avant l'importance du perfectionnement du personnel et de l'innovation, tandis que des campagnes ont été menées pour promouvoir une évolution en profondeur de la culture organisationnelle.

37. Parmi les travaux menés sur le plan du recrutement, notons la participation au salon de l'emploi de Budapest et la publication de témoignages de réussite. Les directives relatives au recrutement des consultants ont été mises à jour et harmonisées avec le système de gestion des ressources humaines Workday, qui comprend désormais des versions multilingues et des fonctionnalités améliorées en matière d'établissement de rapports. Dans ce système, des tableaux de bord ont été mis au point pour mettre à disposition des données fiables sur les effectifs, qui favorisent une prise de décisions plus judicieuse. Des webinaires en direct, des formations et des échanges hebdomadaires avec plus de 100 analystes de données au Siège et dans les bureaux de pays sont quelques-unes des initiatives mises en œuvre.
38. Au niveau régional, les travaux ont principalement porté sur le perfectionnement de l'encadrement, la diversité des talents et l'efficacité opérationnelle. D'autres initiatives ont été menées, notamment des formations aux compétences d'encadrement, des programmes d'accompagnement professionnel et des actions de sensibilisation contre les violences sexistes. Les programmes ont par ailleurs favorisé la parité femmes-hommes et la progression de la carrière des femmes. Dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, les délais de recrutement ont été réduits de 47 pour cent grâce à la rationalisation des processus d'acquisition de talents. Les mesures visant à améliorer la communication et l'image de marque ont été prioritaires, et les supports promotionnels ont été révisés afin d'attirer des talents issus de divers horizons. Parmi les stratégies de recrutement innovantes, citons le parrainage de stagiaires engagés en tant qu'acteurs du changement à l'échelle mondiale, et la promotion d'offres d'emploi par la diffusion radiophonique de témoignages dans les langues autochtones.

Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences

39. Ce résultat met l'accent sur l'apprentissage et le perfectionnement intersectoriels visant à atténuer le risque de décalage entre les effectifs et les besoins à l'échelle institutionnelle. Les travaux sont axés sur l'amélioration des compétences des employés moyennant des initiatives coordonnées dans les domaines de l'inclusion, de l'encadrement, de la gestion, des compétences linguistiques, de la formation intersectorielle, de l'accompagnement professionnel global, du mentorat et de l'appui technique. En 2024, la Division de la sécurité a organisé différentes séances de formation afin de mieux faire connaître et respecter certains principes directeurs, tels que l'importance de concevoir des programmes adaptés au contexte et centrés sur les personnes, de prendre des décisions en tenant compte des risques et de rendre compte des incidences de l'action menée, données factuelles à l'appui. Ces interventions visaient à renforcer les aptitudes et à harmoniser les pratiques dans des domaines tels que l'obligation de rendre compte, la transition numérique, les partenariats, l'établissement de rapports, l'appui opérationnel, l'appui aux ressources humaines et le perfectionnement professionnel, grâce à des formations de base assurées dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

40. Le programme d'acquisition de compétences fondamentales a été mis en place afin que les interventions en faveur du perfectionnement professionnel répondent aux futurs besoins en compétences recensés dans le cadre des opérations de planification stratégique des effectifs. Douze programmes de ce type ont été conçus, dont 10 étaient disponibles aussi bien en anglais qu'en espagnol et en français. En 2024, ces programmes comptaient 2 470 inscrits et ont enregistré un taux élevé de satisfaction parmi les usagers. Le centre info-carrières a formé plus de 1 000 personnes et a proposé à 14 300 employés des séances destinées à "dynamiser les carrières", tandis que 735 binômes d'employés se sont inscrits au programme de mentorat. Des programmes de développement des compétences de direction et de gestion ont été mis en place dans le cadre de missions sur le terrain, et 1 740 employés s'y sont inscrits en 2024. Outre le sondage mondial Pulse financé par le budget administratif et d'appui aux programmes, des séances d'écoute tenues avec les employés ont permis d'évaluer plus en détail la mobilisation de ces derniers. Parmi les initiatives de sensibilisation à l'environnement, notons des webinaires, des missions et des évaluations des politiques visant à pérenniser les efforts déployés en la matière.

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

41. Ce résultat a pour but d'améliorer la culture organisationnelle au PAM. Les activités menées à ce titre visent principalement à mieux définir les profils d'emploi des ingénieurs et des chauffeurs, à renforcer le rôle des employés dans les services de gestion et les finances au moyen d'une collaboration intersectorielle, et à mettre en place une initiative de cartographie des compétences destinée à répondre aux besoins en matière d'apprentissage. Les mesures visant à améliorer l'accessibilité pour les employés handicapés ont été renforcées grâce à la réalisation d'évaluations des locaux et à la planification d'améliorations pour 2025. Des séances, des enquêtes et des campagnes de sensibilisation sur les pratiques d'encadrement inclusives ont figuré parmi les priorités, l'objectif étant de promouvoir la sécurité psychologique et l'obligation de rendre compte. Au chapitre des initiatives culturelles, les principales activités ont consisté à lancer l'initiative Respect+, à mettre à jour les valeurs institutionnelles, à élaborer des supports de communication sur le devoir de protection et à mener des missions visant à renforcer l'inclusivité des lieux de travail.
42. Les initiatives régionales ont donné lieu à des progrès notables dans la mise en place d'une culture inclusive sur le lieu de travail. Des manifestations telles que des salons de l'emploi ont promu l'inclusion des femmes et des personnes handicapées; en parallèle, les programmes de stages ont été étendus aux personnes handicapées. Des conseillers ont été nommés pour apporter un appui aux bureaux de terrain, et la sécurité et l'inclusion sur le lieu de travail ont été promues dans le cadre de séances de renforcement des capacités, de groupes de discussion destinés aux employés LGBTIQ+ et de campagnes de sensibilisation. Des missions de supervision couronnées de succès ont offert l'occasion d'aborder les questions liées à la dynamique des rapports femmes-hommes, à l'inclusion des personnes handicapées et aux microagressions, le but étant d'améliorer les pratiques en vigueur sur le lieu de travail à l'échelle régionale. Lors de campagnes innovantes, notamment de séminaires et d'activités spécifiques, les valeurs fondamentales du PAM ont été promues et la collaboration et l'intégrité ont été renforcées parmi les employés.

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

43. Dans le cadre de l’accomplissement de son mandat consistant à sauver des vies et à changer la vie, le PAM s’engage à intervenir dans des environnements complexes en adoptant une approche dite "sans regrets", consistant à "rester sur le terrain" et à "poursuivre l’action engagée" dans les situations d’urgence. De grandes avancées ont été enregistrées en ce qui concerne l’accélération des vérifications de l’aptitude médicale des employés, l’amélioration des conditions d’hébergement et la mise en œuvre d’initiatives en matière de santé, ce qui a favorisé le bien-être des employés et la sécurité sur le lieu de travail. L’équipe chargée du bien-être a fourni une assistance médicale d’urgence au Siège et a prêté main-forte aux bureaux régionaux pendant l’absence de certains employés, en détachant du personnel sur place ou à distance. Au nombre des principales initiatives, notons les réunions de coordination régionale et les travaux de recherche sur les tendances en matière de troubles mentaux. Les initiatives en faveur de la sécurité et de la santé au travail comprenaient des évaluations des risques menées dans sept pays et des formations externes visant à renforcer les capacités des employés sur le terrain. L’équipe a formé des bénévoles chargés de promouvoir le bien-être, animé des séances sur la gestion du stress et la résilience à l’intention des employés, et apporté des réponses aux préoccupations liées à l’ergonomie sur le lieu de travail. Les missions menées sur le terrain ont permis de mieux coordonner les soins de santé, de résoudre les problèmes liés aux évacuations médicales et de distribuer des trousseaux médicaux dans le cadre d’une approche holistique de la protection des employés et de la sécurité sur le lieu de travail couvrant toutes les régions.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes				
1	Pourcentage d’unités fonctionnelles et de bureaux de pays dotés d’un plan d’action pour la gestion des effectifs	100%	n.d.	Il n’est plus jugé possible de mesurer cet indicateur de performance clé. Les plans d’action fondés sur l’enquête mondiale auprès du personnel de 2021 ne font plus l’objet d’un suivi, et aucune autre enquête n’a été diligentée en 2024.
2	Pourcentage des effectifs employés au titre d’un contrat de courte durée	49%	46% (dépasse les attentes)	
Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d’horizons divers				
3	Pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et les employés recrutés sur le plan national	44,9%	42% (conforme aux attentes)	
4	Le PAM respecte ou dépasse les normes relatives à l’emploi prévues dans le cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l’inclusion du handicap	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences				
5	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	95%	n.d.	Il n'est plus jugé possible de mesurer cet indicateur de performance clé, car les plans d'action fondés sur l'enquête mondiale auprès du personnel de 2021 ne font plus l'objet d'un suivi et aucune autre enquête n'a été diligentée en 2024. On trouvera de plus amples informations à l'annexe IV-A.
6	Taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences	100%	84% (en deçà des attentes)	
7	Pourcentage d'employés ayant achevé les formations obligatoires sur la prévention de la fraude et de la corruption, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles au PAM et la prévention et la lutte contre les comportements abusifs au PAM	95%	98% (dépasse les attentes)	
Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs				
8	Le PAM respecte ou dépasse les normes relatives à l'accessibilité prévues dans le cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap	Pleinement atteinte	Pleinement atteinte (conforme aux attentes)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés				
9	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%	95% (conforme aux attentes)	
10	Pourcentage de coordonnateurs de terrain pour la sécurité et la santé au travail ayant bénéficié d'une formation sur les normes reconnues	95%	73% (en deçà des attentes)	<p>Au cours des trois dernières années, 261 employés du PAM dans le monde ont obtenu la certification délivrée par l'Institute of Occupational Safety and Health (IOSH, Institut de la sécurité et de la santé au travail), portant à 96 pour cent le taux de certification des coordonnateurs pour la sécurité et la santé au travail en 2024. En raison des fréquentes rotations de postes des coordonnateurs dans les bureaux de pays, seuls 73 pour cent des coordonnateurs actuellement en fonction sont certifiés.</p> <p>Cette dynamique a par ailleurs entraîné une hausse du nombre d'employés en poste dans les pays qui, sans être coordonnateurs pour la sécurité et la santé au travail, ont obtenu la certification de l'IOSH et s'emploient activement à montrer l'exemple en matière de sécurité et de santé au travail et à promouvoir une culture de la sécurité au PAM.</p>

6. Suivi, gestion des identités et traçabilité

Entité responsable	Département: Opérations liées aux programmes Division: Opérations liées aux programmes – Bureau de la coordination stratégique et du Sous-Directeur exécutif						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence <input checked="" type="checkbox"/>	Gestion du personnel <input type="checkbox"/>	Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/>	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/>	Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/>	Mise à profit des technologies <input checked="" type="checkbox"/>	Mise à profit des innovations <input type="checkbox"/>

Aperçu

44. Le contexte opérationnel dans lequel agit le PAM continue d'évoluer sur le plan de la complexité comme des besoins. La capacité du PAM à acheter et à distribuer de manière efficace et efficiente des produits alimentaires à l'intention des bénéficiaires, ainsi qu'à mettre en place des mécanismes de compte rendu et de suivi appropriés, est un élément crucial. Le Bureau de la Directrice exécutive a mis sur pied une équipe spéciale interdépartementale chargée d'élaborer un plan d'action visant à traiter de manière exhaustive les problèmes récurrents liés au suivi et à la gestion des identités. Cette initiative a été intégrée au plan d'action global.
45. La présente initiative interne d'importance primordiale facilite un suivi continu de bout en bout des vivres achetés par le PAM au titre de l'assistance en nature, et permet d'expérimenter des modalités de suivi à distance des produits et des effets directs obtenus dans le cadre des opérations d'urgence. Les enquêtes à distance menées de manière systématique offrent aux bénéficiaires la possibilité de donner leur avis, après la distribution, sur le caractère adéquat de l'assistance reçue ou sur les difficultés qu'ils rencontrent et qui pourraient compromettre les effets directs escomptés du programme d'assistance.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2024	Budget disponible en 2024	Utilisation (engagements non réglés compris)	Solde*
Résultat attendu 1: Suivi à distance des processus et des effets directs	6,5	1,9	4,6
Résultat attendu 2: Étude de faisabilité sur la mise en place d'un écosystème intégré pour le suivi des programmes	1,2	0,6	0,6
Résultat attendu 3: Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, incluant l'amélioration des mécanismes communautaires de remontée de l'information	9,1	7,7	1,4
Résultat attendu 4: Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données	2,8	1,4	1,4
Résultat attendu 5: Recours à la numérisation pour la gestion automatisée de la réception et de l'expédition et amélioration de la gestion des entrepôts	1,2	0,6	0,6
Total	20,8	12,2	8,6

* Les fonds n'ont été utilisés que partiellement en 2024, car l'initiative interne a été mise en œuvre par étapes, comme l'avait approuvé l'équipe spéciale de haut niveau en juillet 2024. Cette approche était axée sur le renforcement des fondements et des systèmes stratégiques de l'initiative au début de 2024, une augmentation des dépenses étant prévue en 2025 pour garantir une allocation efficace des ressources et la pérennité de l'initiative à long terme. Les activités liées au système de suivi à distance des processus et des effets directs relevant du résultat attendu 1 ont été axées sur la mise en place d'un socle technique et d'approches normalisées, ce qui s'est traduit par une réduction des dépenses initiales en 2024. En 2024, des séances d'initiation ont été tenues dans le cadre de huit opérations à haut risque menées dans différents pays, de nouvelles séances étant prévues en 2025 à l'appui de sept autres opérations à haut risque. Le projet relatif aux composantes destinées à assurer le suivi et la traçabilité des résultats attendus 4 et 5, qui a démarré en avril 2024, a permis d'élaborer des codes QR et d'organiser des démonstrations à l'intention des fournisseurs. Malgré quelques retards au départ, le projet reste sur la bonne voie, d'autres projets pilotes étant prévus afin d'assurer l'évolutivité et la transposition à plus grande échelle des activités en 2025.

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Suivi à distance des processus et des effets directs

46. En juillet 2024, une circulaire de la Directrice exécutive portant sur les prescriptions minimales en matière de suivi et les normes d'assurance applicables aux mécanismes communautaires de remontée de l'information a été publiée pour orienter les activités à mener au titre des résultats 1 et 3 attendus de cette initiative interne. L'équipe de direction des bureaux de pays ainsi que les équipes techniques travaillant au niveau des pays et des régions se sont mobilisées pour garantir la cohérence de l'ensemble des opérations du PAM. La mise en application d'une approche institutionnelle pour le suivi à distance des programmes a marqué un tournant dans les activités de suivi à l'échelle institutionnelle, les investissements réalisés dans la conception et la systématisation des outils de collecte de données ayant amélioré la visibilité sur la gestion des transferts monétaires ou des transferts de vivres non assortis de conditions. Les équipes mondiales ont étroitement collaboré avec les bureaux de pays au renforcement des capacités de suivi à distance, en reliant les données collectées à celles relevant des cycles de distribution précédents et des points de distribution finale, ce qui a aidé les équipes des bureaux de pays chargées du suivi à se conformer aux exigences en matière de couverture, tout en garantissant le respect des prescriptions minimales en matière de suivi, des normes applicables aux mécanismes communautaires de remontée de l'information et des critères de référence fixés dans le projet global relatif aux assurances à donner.
47. À la fin de 2024, l'approche relative au suivi à distance des programmes avait été étendue à sept bureaux de pays exposés à des risques élevés, chacun d'eux disposant d'outils normalisés, ayant recours à des centres d'appel sous contrat et employant des opérateurs formés. Cinq autres bureaux de pays exposés à des risques élevés ont participé à des séances d'initiation pour se préparer au déploiement plus large de l'approche, prévu en 2025. La mise en place de pipelines de données a progressé moyennant l'appui des fournisseurs, et de nouvelles améliorations sont envisagées pour 2025. Les outils analytiques ont été améliorés de manière à ce que les conclusions du suivi des processus et des effets directs puissent être présentées et à ce que les problèmes puissent être classés à l'aide du système de remontée de l'information sur le suivi des processus. Des mesures sont actuellement prises pour intégrer les résultats du suivi en présentiel dans les pipelines de données, l'objectif étant de gagner en efficacité grâce à l'utilisation d'outils normalisés et de pipelines de données générées de manière semi-automatisée, ainsi que d'améliorer la couverture des activités de suivi menées par les bureaux de pays, la qualité des données et la rapidité de communication des informations sur les programmes.

Résultat attendu 2: Étude de faisabilité sur la mise en place d'un écosystème intégré pour le suivi des programmes

48. Les activités prévues dans le cadre de ce résultat comprennent la réalisation d'une évaluation et d'une étude de faisabilité, qui visent à recenser les lacunes des systèmes de suivi, notamment en ce qui concerne le suivi des produits, et à formuler des recommandations sur l'intégration et l'interopérabilité des systèmes en place. En s'appuyant sur des recherches et des analyses menées sur le terrain, les équipes du Siège ont collaboré au recensement des possibilités d'améliorer l'interopérabilité dans le suivi des programmes. Les séances organisées ont fait émerger des idées innovantes, qui ont été affinées et transformées en exigences de haut niveau. Les principales parties prenantes ont été consultées, ce qui a abouti à l'élaboration d'une feuille de route détaillée pour l'interopérabilité.

49. Les premières activités ont été conçues pour mettre à l'essai et orienter l'application de la feuille de route, jetant ainsi des bases solides propices à l'avancement des travaux. L'équipe est en train de mettre la dernière main à la feuille de route et d'en établir les priorités, sans perdre de vue les impératifs financiers. La feuille de route sera communiquée aux équipes sur le terrain, afin de recueillir leurs contributions et d'assurer ainsi une mise en œuvre fondée sur une démarche concertée et inclusive.

Résultat attendu 3: Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, incluant l'amélioration des mécanismes communautaires de remontée de l'information

50. L'objectif associé à ce résultat est de définir des normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, et de centraliser et de dématérialiser les normes, outils et processus relatifs aux mécanismes communautaires de remontée de l'information, de manière à faciliter l'utilisation systématique, dans la prise de décisions, de données provenant des communautés. Pour ce faire, les équipes du Siège ont fourni un appui sur mesure aux bureaux du PAM exposés à des risques élevés en Afghanistan, au Pakistan, au Soudan, au Soudan du Sud et au Zimbabwe. Un appui a été apporté dans des domaines tels que l'analyse des données, l'élaboration de tableaux de bord, les évaluations des mécanismes communautaires de remontée de l'information, l'établissement de procédures opératoires normalisées et la dématérialisation des méthodes de collecte de données en présentiel. En outre, l'appui aux mécanismes communautaires de remontée de l'information a été étendu au Bureau du PAM dans l'État de Palestine durant les interventions d'urgence.
51. D'après l'enquête annuelle de 2024 sur les mécanismes communautaires de remontée de l'information, 83 pour cent des bureaux de pays déclaraient disposer d'un mécanisme fonctionnel, soit une légère augmentation par rapport à l'année précédente. Toutefois, seuls 70 pour cent des bureaux de pays exposés à des risques élevés ont satisfait aux normes d'assurance applicables aux mécanismes communautaires de remontée de l'information et aux critères de référence du projet global relatif aux assurances à donner, d'où la nécessité de poursuivre les travaux de normalisation en 2025. Douze bureaux de pays exposés à des risques élevés ont bénéficié d'un appui à la prise en main du système numérique normalisé SugarCRM, déployé dans le cadre des mécanismes communautaires de remontée de l'information, et les travaux préparatoires ont été achevés dans trois autres bureaux de pays – en Ouganda, en République centrafricaine et en République démocratique du Congo – où la mise en service du système est prévue pour janvier 2025. L'élaboration d'une solution numérique commune combinant le suivi des processus à des données provenant des mécanismes communautaires de remontée de l'information a marqué une étape importante, qui a donné lieu au lancement d'un projet pilote au Myanmar en janvier – la pleine mise en service étant prévue au premier trimestre 2025.

52. Des approches innovantes et avancées en matière de gestion des identités ont été mises en place, notamment une application d'auto-enregistrement dans l'État de Palestine, grâce à laquelle 1,5 million de personnes ont pu mettre à jour leurs données à distance, limitant ainsi les risques sur le plan de la sécurité. Au Soudan, un système d'intervention intégralement à distance a simplifié l'enregistrement de 500 000 personnes et accéléré les transferts monétaires dans les zones touchées par la famine. Une application de détection des doublons par reconnaissance photographique, mise à l'essai au Mali et au Soudan, a considérablement réduit le temps nécessaire à l'élimination des doubles enregistrements. Le service de données a apporté un appui à plus de 30 bureaux de pays dans les domaines de l'assurance opérationnelle, de la qualité des données et de la gouvernance, et a amélioré les tableaux de bord utilisés pour rapprocher les données et signaler les anomalies dans divers endroits. Le traitement automatisé des données sur les bénéficiaires et les méthodes de transfert sécurisées au titre des opérations d'assistance ont renforcé le respect de l'obligation de rendre compte dans plusieurs pays. Dans le cadre de l'initiative mondiale de rapprochement, les solutions en la matière ont été harmonisées dans le cadre des opérations à haut risque, un outil de rapprochement en libre-service a été mis en place dans de nombreux contextes opérationnels, et le rapprochement a été rendu obligatoire pour certains transferts. Un laboratoire d'apprentissage consacré à la gestion des identités dans les situations d'urgence a mobilisé 29 bureaux de pays et bureaux régionaux au moyen d'un outil d'appui multifonction.

Résultat attendu 4: Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données

53. Conformément à l'objectif associé à ce résultat, une feuille de route détaillée pour la traçabilité et la normalisation des données a été élaborée. Elle donne la priorité au suivi depuis le "premier tronçon" et garantit l'exactitude des données tout au long des opérations de la filière d'approvisionnement. La feuille de route est cohérente avec les objectifs du PAM en matière d'amélioration de la circulation de l'information et contribue ainsi, de manière globale, à renforcer l'efficacité opérationnelle et l'obligation de rendre compte.

Résultat attendu 5: Recours à la numérisation pour la gestion automatisée de la réception et de l'expédition et amélioration de la gestion des entrepôts

54. Ce résultat vise à intégrer de nouvelles technologies de numérisation, telles que les codes QR, qui améliorent considérablement l'efficacité opérationnelle moyennant une analyse comparative des meilleures pratiques du secteur, la collaboration avec des experts et le recours à une infrastructure des entrepôts avancée destinée à rationaliser les processus et à optimiser la performance globale des entrepôts. Les travaux visant à recourir à des technologies de numérisation aux fins d'une gestion automatisée de la réception et de l'expédition ont progressé, ce qui a considérablement amélioré la gestion des entrepôts au niveau du "tronçon intermédiaire" et du "dernier tronçon". Une demande de propositions de solutions de numérisation a été émise, et une mise à l'essai de ces technologies est prévue début 2025. Au nombre des étapes clés figurent la conception du modèle d'entrepôt et le lancement, en Éthiopie, d'une solution expérimentale de gestion des stocks à l'intention des partenaires coopérants. Grâce à cette solution, ces derniers ont accès aux stocks du PAM, peuvent vérifier les stocks physiques et assigner les quantités à distribuer afin de garantir en amont la ponctualité des distributions ainsi que la qualité et la quantité des produits distribués. Les retours d'information recueillis lors de la phase pilote serviront à apporter des améliorations. En outre, le module sur l'assistance en nature, qui sera intégré à la plateforme numérique SCOPE pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts, a continué d'être déployé dans le cadre de 31 opérations à haut risque menées dans différents

pays, et des améliorations numériques ont été apportées, notamment l'établissement de fiches numériques d'inventaire des stocks, l'ajout de codes QR sur les lettres de transport et la mise en place de solutions pour la manutention des produits.

55. Au nombre des autres avancées, citons le projet de diffusion d'un outil de normalisation des données géographiques à grande échelle destiné à uniformiser les données géographiques du PAM et à jeter les bases d'une dénomination commune des zones géographiques et administratives où le PAM intervient. Des informations ont été recueillies auprès de 13 entreprises afin de recenser les solutions possibles en matière de suivi et de traçabilité. Les capacités des fournisseurs et des partenaires ont été cartographiées pour s'assurer qu'ils étaient préparés à la mise en œuvre des solutions de suivi et de traçabilité, et des systèmes normalisés d'appui aux activités ont été mis au point à des fins d'enregistrement et de suivi des dépenses par d'autres acteurs que les seuls partenaires coopérants. Les normes géographiques renvoient aux travaux menés par les équipes du Siège, en collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, pour définir une référence normalisée des toponymes et des zones administratives où le PAM intervient.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 1: Suivi à distance des processus et des effets directs				
1	Nombre d'opérations à haut risque pour lesquelles un suivi à distance des processus et des effets directs est effectué	8	7 <i>(en deçà des attentes)</i>	En raison de modifications apportées au plan de déploiement, à la fin de 2024, sept bureaux de pays exposés à des risques élevés avaient déjà recours à la méthode de suivi à distance des programmes, et cinq autres avaient participé à des séances d'initiation pour se préparer au déploiement de la méthode à plus grande échelle, prévu en 2025.
Résultat attendu 2: Étude de faisabilité sur la mise en place d'un écosystème intégré pour le suivi des programmes				
2	Étude de faisabilité sur la mise en place d'un écosystème intégré et interopérable pour le suivi des programmes achevée ou signée par les divisions et bureaux régionaux compétents	Terminé	Terminé <i>(conforme aux attentes)</i>	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 3: Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, incluant l'amélioration des mécanismes communautaires de remontée de l'information				
3	Établissement de normes d'assurance minimales applicables à l'assistance alimentaire en nature	Terminé	En cours (repoussé)	La version finale des normes doit être examinée par la direction, qui sera invitée à formuler des commentaires.
4	Pourcentage des opérations à haut risque dans lesquelles sont appliqués les critères de référence du projet global relatif aux assurances à donner à des fins de gestion des identités	85%	77% (en deçà des attentes)	La cible n'a pas été atteinte en raison des difficultés persistantes rencontrées dans le rapprochement périodique des données sur l'assistance en nature; toutefois, les systèmes automatisés seront pleinement mis en place comme prévu en 2025.
5	Les normes d'assurance applicables aux mécanismes communautaires de remontée de l'information du PAM ont été présentées, et des directives complètes sur l'établissement et l'observation de ces normes sont disponibles	Terminé	Terminé (conforme aux attentes)	
Résultat attendu 4: Feuille de route pour la traçabilité et amélioration des flux d'information et de la normalisation des données				
6	Nombre de fournisseurs intégrés dans les flux d'information automatisés	n.d.	n.d.	Comme indiqué dans le Plan de gestion pour 2024-2026, ces activités doivent s'étaler sur deux ans, les dernières cibles des indicateurs de performance clés devant être atteintes en 2025. La mise en œuvre des activités visant à atteindre ces cibles est pour l'instant bien engagée.
7	Nombre d'heures de travail consacrées à la saisie des données économisées	n.d.	n.d.	
Résultat attendu 5: Recours à la numérisation pour la gestion automatisée de la réception et de l'expédition et amélioration de la gestion des entrepôts				
8	Délai prévu pour le recensement et le traçage d'un produit à chaque étape de la filière d'approvisionnement	n.d.	n.d.	Comme indiqué dans le Plan de gestion pour 2024-2026, ces activités doivent s'étaler sur deux ans, les dernières cibles des indicateurs de performance clés devant être atteintes en 2025. La mise en œuvre des activités visant à atteindre ces cibles est pour l'instant bien engagée.
9	Nombre de procédures opératoires normalisées intégrant la numérisation élaborées	n.d.	n.d.	
10	Nombre de sites d'entreposage principaux dotés d'une technologie perfectionnée pour le suivi	n.d.	n.d.	
11	Optimisation de l'espace à l'intérieur des entrepôts	n.d.	n.d.	

7. Fonds pour les indemnités de départ

Entité responsable	Département: Environnement de travail et gestion Division: Ressources humaines						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/>	Gestion du personnel <input checked="" type="checkbox"/>	Mise en place de partenariats efficaces <input type="checkbox"/>	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/>	Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/>	Mise à profit des technologies <input type="checkbox"/>	Mise à profit des innovations <input type="checkbox"/>

Aperçu⁷

56. Le Fonds pour les indemnités de départ, établi dans le cadre du Plan de gestion du PAM pour 2021-2023, a pour vocation d'aider le PAM à procéder à des changements organisationnels. Lancées en 2018, les opérations d'adaptation structurelle se poursuivent dans les bureaux de pays afin que ces derniers disposent de la structure, des effectifs et des compétences dont ils ont besoin pour exécuter leur PSP en cours et ceux à venir. Cette initiative interne d'importance primordiale vient compléter ces opérations, notamment lorsque celles-ci entraînent le licenciement exceptionnel d'employés dans le cadre des mesures prises pour stabiliser les effectifs d'un bureau de pays.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Résultats attendus	Budget disponible en 2024	Utilisation (engagements non réglés compris)	Solde*
Résultat attendu 1: Paiement des indemnités de départ	8,7	1,5	7,2
Total	8,7	1,5	7,2

* Les fonds de l'initiative interne sont utilisés pour répondre aux demandes présentées tout au long de l'année par les bureaux de pays.

Principales réalisations par résultat attendu

Résultat attendu 1: Paiement des indemnités de départ

57. En 2024, l'initiative interne a financé les dépenses liées aux indemnités de départ versées aux employés recrutés sur le plan national et touchés par les réductions budgétaires et la restructuration dans les bureaux de pays. Le total des dépenses consacrées aux indemnités de fin de contrat de travail a été financé par diverses sources, y compris la présente initiative interne, les budgets de portefeuille de pays, les fonds destinés au paiement des prestations accumulées et les fonds constitués au titre du filet de sécurité des bureaux de pays. Au cours de l'année, 1 470 employés de 22 bureaux de pays ont bénéficié d'un financement accordé au titre de l'initiative interne.

⁷ Le rapport sur les progrès réalisés dans le cadre de cette initiative interne au cours des années précédentes est disponible [ici](#).

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 1: Paiement des indemnités de départ				
1	Utilisation des fonds alloués au nombre de postes supprimés pour lesquels des indemnités de départ ont été demandées et approuvées	100%	100% (conforme aux attentes)	

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

Entité responsable	Département: Environnement de travail et gestion Division: Services de gestion						
Lien avec les résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025	Efficacité dans les situations d'urgence <input type="checkbox"/>	Gestion du personnel <input type="checkbox"/>	Mise en place de partenariats efficaces <input checked="" type="checkbox"/>	Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim <input type="checkbox"/>	Données probantes et apprentissage <input type="checkbox"/>	Mise à profit des technologies <input type="checkbox"/>	Mise à profit des innovations <input type="checkbox"/>

Aperçu⁸

58. Le Groupe des innovations institutionnelles a poursuivi son action visant à atteindre les objectifs en matière d'efficacité établis par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en 2017, notamment l'engagement à réaliser 310 millions de dollars d'économies par an, grâce à différentes initiatives interinstitutions, institutionnelles et bilatérales. La feuille de route révisée relative à l'efficacité pour 2022-2024 a prolongé jusqu'en 2025 le calendrier de mise en œuvre des principales activités relevant de la réforme du système des Nations Unies pour le développement.
59. Cette initiative interne d'importance primordiale vise à faire en sorte que le PAM soit capable de se préparer aux travaux entourant ladite réforme, qu'il peut y contribuer et, le cas échéant, en prendre la direction. Parmi les activités prévues au titre de l'initiative, certaines se rapportent aux objectifs clés définis par le Secrétaire général aux fins de l'obtention des gains d'efficacité prévus.

Utilisation du budget (en millions de dollars)

Principaux résultats attendus en 2024	Budget disponible en 2024*	Utilisation (engagements non réglés compris)	Solde**
Résultat attendu 1: Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	1,8	1,5	0,3
Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies	1,8	1,1	0,7
Résultat attendu 3: Solution mondiale de paiement	2,5	2,3	0,2
Résultat attendu 4: Allocation de fonds au Bureau de la coordination des activités de développement	0,7	0,3	0,4
Total	6,8	5,2	1,6

* Le montant du budget disponible diffère des prévisions figurant dans le Plan de gestion pour 2024-2026, car le solde effectif à la fin de l'année était supérieur aux estimations initiales.

** Le solde non dépensé sera utilisé pour financer les initiatives de réforme en cours voulues par le Secrétaire général, et pour maintenir la capacité du PAM à jouer un rôle de chef de file et à intervenir dans les initiatives interinstitutions, ce qui améliorera l'efficacité et favorisera la réalisation des objectifs plus larges du programme d'efficacité du système des Nations Unies.

⁸ Le rapport sur les progrès réalisés dans le cadre de cette initiative interne au cours des années précédentes est disponible [ici](#).

Principales réalisations par résultat attendu

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

60. Les activités prévues pour atteindre ce résultat sont axées sur les quatre domaines suivants:

- *Locaux communs.* En décembre 2024, 55 pour cent des 467 locaux des bureaux du PAM visés dans le cadre de ce résultat étaient des locaux communs. L'équipe chargée de l'initiative interne a aidé les bureaux de pays à mettre en place des locaux communs aux niveaux des pays et des bureaux de terrain, en révisant les dossiers de décision, les mémorandums d'accord, les contrats de location et la planification de l'espace, 77 locaux étant visés au total. De grands projets de locaux communs ont été menés à bien au Bangladesh et en Ouganda. L'équipe a également organisé six webinaires régionaux sur les locaux communs dans le cadre du parc immobilier du PAM.
- *Stratégie relative aux activités d'appui.* Dans le cadre de la stratégie relative aux activités d'appui, le PAM a élaboré en 2024 un module de formation en ligne complet sur l'analyse coûts-avantages. Ce module, désormais disponible sur la plateforme d'apprentissage institutionnelle, a aidé les "champions" de la stratégie relative aux activités d'appui à se familiariser avec cet exercice à l'occasion de l'examen annuel de ladite stratégie en 2024. Le PAM a également organisé une série de webinaires à l'intention des champions afin qu'ils actualisent leurs connaissances et se mettent à niveau. En participant activement aux réunions trimestrielles des équipes spéciales interinstitutions chargées de la stratégie relative aux activités d'appui, le PAM a apporté une contribution précieuse à la révision des directives de la stratégie en question, lesquelles ont été approuvées par le Groupe des innovations institutionnelles et diffusées auprès de tous les champions de la stratégie à l'échelle mondiale. Le PAM a mis en place une équipe spéciale spécifiquement chargée de vérifier les données transmises par les bureaux de pays, qui concentre ses travaux sur 24 services communs assurés dans 14 pays, à l'origine de 74 pour cent des économies totales réalisées par le PAM au titre de la stratégie relative aux activités d'appui pour la période 2023-2025. L'équipe spéciale devait achever son rapport d'ici à la fin février 2025. Dans le cadre de la stratégie relative aux services d'appui, la part des services communs des Nations Unies gérés par le PAM a considérablement augmenté en 2024, passant de 30 pour cent à 52 pour cent. Ces résultats témoignent de l'engagement du PAM à améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles communes grâce à des initiatives stratégiques et à des activités de renforcement des capacités.
- *Services administratifs communs.* Les équipes du Siège ont apporté un appui aux bureaux de pays, conformément au plan interinstitutions relatif à la mise en place de services administratifs communs, en veillant tout particulièrement à la bonne mise en œuvre du service administratif commun officiellement lancé en 2024 en République-Unie de Tanzanie, ainsi qu'à l'élaboration d'une proposition pour l'établissement d'un service semblable au Zimbabwe. En outre, l'équipe participe activement à des instances interinstitutions et collabore étroitement avec la direction des bureaux de pays pour soutenir la deuxième vague de déploiement des services administratifs communs, prévue en 2025 dans les pays sélectionnés, à savoir le Bangladesh, la Colombie, l'Indonésie, le Pakistan, la Thaïlande et le Zimbabwe.

- *Services mondiaux partagés.* Le PAM met actuellement à la disposition d'autres entités des Nations Unies les services du parc de véhicules des Nations Unies et de la plateforme de réservation des Nations Unies, s'agissant des services d'hébergement, des services de mobilité, des services médicaux et des services liés aux installations des Nations Unies. En outre, en 2024, trois dossiers de décision ont été présentés au groupe de pilotage du Groupe des innovations institutionnelles aux fins d'une mise à l'échelle interinstitutions: le programme hôtelier des Nations Unies, les services numériques de cession et de vente aux enchères, et l'académie de la sécurité routière. Si les dossiers sont approuvés, le PAM mettra en œuvre ces services dans le cadre du portefeuille mondial de services partagés et généralisera leur utilisation à l'échelle interinstitutionnelle. En coordination avec le groupe de pilotage du Groupe des innovations institutionnelles, le PAM a également veillé à mettre à jour les informations sur ses services prioritaires pour 2024, notamment en ce qui concerne: les coordonnateurs et les délais prévus pour la prestation de services communs, l'appui dont le groupe de pilotage a besoin, les listes de clients actuels et potentiels, et les activités de plaidoyer en faveur de la transposition à plus grande échelle des services qu'il fournit.

Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies

61. Le service de mobilité des Nations Unies a considérablement étendu son rayon d'action et dessert désormais à 1 005 bureaux répartis dans 109 pays au moyen de plus de 8 800 véhicules; il a déjà permis de transporter environ 4,5 millions de passagers, dont 1,9 million pour la seule année 2024. Les travaux de l'équipe spéciale itinérante des Nations Unies chargée de la mobilité ont abouti à la signature de 43 accords de services de covoiturage avec les équipes de gestion des opérations, ainsi qu'à l'organisation de 35 missions de covoiturage destinées à renforcer les capacités des bureaux de pays sur le plan du partage des véhicules.
62. Le réseau de covoiturage a encore pris de l'ampleur, puisqu'il a été déployé au Rwanda et que plusieurs entités des Nations Unies ont commencé à recourir à cette modalité de transport en Afrique du Sud, au Libéria, au Mozambique, en Namibie, au Niger, en République-Unie de Tanzanie, au Sénégal, au Soudan du Sud et en Zambie. Un nouveau service de navette a été mis en place afin de rationaliser et de faciliter le covoiturage sur les trajets fréquents, améliorant ainsi l'efficacité du réseau.

Résultat attendu 3: Solution mondiale de paiement

63. La solution mondiale de paiement vise à regrouper dans un même lieu 70 pour cent des unités fonctionnelles du PAM chargées des comptes créditeurs. Ce regroupement devrait alléger la charge de travail des bureaux de pays, qui pourront ainsi se concentrer sur le cœur de leur mission. Dans l'accord conclu avec le pays hôte et l'accord complémentaire connexe, signés en 2024, il est prévu qu'un espace de bureau soit mis gratuitement à disposition et que les dépenses opérationnelles directes – autres que celles liées au personnel et aux systèmes informatiques – soient prises en charge pendant une période initiale de 15 ans aux fins de l'hébergement du système mondial de paiement dans le centre mondial de services mixtes du PAM à Budapest. Un portail d'accès aux services a été conçu pour regrouper les demandes de traitement des factures et de paiement provenant du Siège et des bureaux de terrain; il sera géré par le système mondial de paiement et sera doté de fonctionnalités pour le suivi des indicateurs de performance clé et l'établissement de rapports à ce sujet.

64. Au cours du premier semestre 2024, toutes les unités fonctionnelles du Siège chargées des comptes créditeurs ont été transférées vers le système mondial de paiement. Le portail de services a été mis à l'essai et couronné de succès dans six pays: Égypte, Kenya, Libye, République-Unie de Tanzanie, Tchad et Tunisie. La mise en place du portail s'est poursuivie dans le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est en novembre 2024, et devrait être étendue aux autres bureaux régionaux en février 2025. Ces travaux montrent bien l'engagement du PAM à améliorer l'efficacité et l'efficience de ses opérations grâce au regroupement stratégique et aux progrès technologiques.

Résultat attendu 4: Allocation de fonds au Bureau de la coordination des activités de développement

65. Le Bureau de la coordination des activités de développement coordonne les activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, renforçant ainsi la collaboration et rationalisant la communication d'informations sur différentes initiatives des organismes des Nations Unies, l'objectif étant de progresser vers les objectifs en matière d'efficience. En 2024, le PAM a renforcé les capacités du Bureau de la coordination des activités de développement en détachant un haut fonctionnaire. Cet appui, parallèlement au financement apporté par des membres du Groupe des innovations institutionnelles, devrait permettre d'atteindre les objectifs en matière d'efficience établis dans le cadre du programme de 2017 du Secrétaire général.

Statut des indicateurs de performance clés

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 1: Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable				
1	Pourcentage de bureaux du PAM* partageant des locaux communs avec d'autres entités des Nations Unies	55%**	55,2% (conforme aux attentes)	
2	Pourcentage de bureaux du PAM recevant l'appui demandé	100%	100% (conforme aux attentes)	
3	Pourcentage de bureaux de pays bénéficiant d'une formation sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement	100%	100% (conforme aux attentes)	Au cours du dernier trimestre de 2024, des séances de formation à des fins de mise à niveau ont été organisées, dont des stages d'initiation à l'intention des nouveaux chargés des services de gestion
4	Nombre de webinaires et d'articles en rapport avec les locaux communs***	6 webinaires et 4 articles	6 webinaires et 1 article (conforme aux attentes)	
5	Pourcentage de documents d'orientation et d'outils révisés et adaptés aux nouveaux systèmes d'établissement de rapports	100%	100% (conforme aux attentes)	
6	Nombre de séances de formation et de webinaires sur la stratégie relative aux activités d'appui qui ont été organisés à l'échelle mondiale et régionale	6	6 (conforme aux attentes)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
7	Pourcentage des bureaux de pays où des économies potentielles d'au moins 1 million de dollars ont été étudiées dans le cadre de l'examen annuel de la stratégie relative aux activités d'appui	100%	100% (conforme aux attentes)	
8	Pourcentage de services communs gérés par le PAM	50%****	52% (dépasse les attentes)	Le PAM a géré 89 des 172 services communs dans 69 pays.
9	Nombre de pays ayant mis en œuvre la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	4*****	4 (conforme aux attentes)	La première vague de mise en place des services administratifs communs a pris du retard dans les pays concernés. L'équipe spéciale procède actuellement à la sélection des pays de la deuxième vague et propose d'étendre la mise en place de ces services à 20 pays d'ici à la fin de l'année 2028.
10	Nombre de services mondiaux partagés transposés à plus grande échelle et fournis à l'extérieur par le PAM	5	5 (conforme aux attentes)	Parmi ces services figurent le parc de véhicules des Nations Unies, la plateforme de réservation des Nations Unies et le service de mobilité des Nations Unies, les services médicaux et les services chargés bien-être, les services d'hébergement, et les services liés aux installations des Nations Unies.
Résultat attendu 2: Plateforme de réservation des Nations Unies				
11	Nombre de missions visant à soutenir le lancement de dispositifs de covoiturage	33	35 (dépasse les attentes)	
12	Nombre de bureaux de pays du PAM où des accords de covoiturage ont été signés (nombre cumulé)	40	43 (dépasse les attentes)	

Indicateur de performance clé		Valeur cible pour 2024	Valeur fin 2024	Observations
Résultat attendu 3: Solution mondiale de paiement				
13	Transfert des unités fonctionnelles chargées des comptes créditeurs du Siège vers la solution mondiale de paiement	100%	100% (conforme aux attentes)	
14	Nombre de régions où les bureaux de pays ont suivi des séances d'initiation à la solution mondiale de paiement (regroupement des bureaux de terrain)	2	1 (en deçà des attentes)	Tous les bureaux de pays de la région Afrique de l'Est ont bénéficié d'un appui à la prise en main de la solution mondiale, laquelle devrait être progressivement mise en place dans les bureaux de pays des autres régions à compter de 2025.

* "Pourcentage de bureaux du PAM" remplace "Pourcentage de bureaux de pays du PAM" en raison d'un changement dans la méthode de calcul, désormais fondée sur le nombre total de bureaux du PAM – et non plus uniquement sur celui des bureaux de pays – à l'exclusion des entrepôts, des résidences, des bureaux mis à disposition par l'administration publique, du Siège, des bureaux mondiaux, ainsi que des bureaux situés dans des villes où le partage de locaux n'est pas possible.

** La valeur cible pour 2024 a été revue à la hausse, passant de 50 pour cent à 55 pour cent. Le PAM a dépassé la cible initiale de 50 pour cent en 2023, et l'objectif initial pour 2024 était de maintenir, voire d'accroître, le pourcentage atteint l'année précédente.

*** Ce nouvel indicateur de performance clé a été ajouté afin d'assurer l'adéquation entre les indicateurs de cette initiative interne et le plan annuel de performance 2024 de la Division des services de gestion.

**** La cible a été révisée sur la base du pourcentage de référence initial et des cibles fixées les années précédentes.

***** La valeur cible pour 2024 a été revue à la baisse, passant de 50 à 4 pays au niveau interinstitutions, compte tenu des retards résultant d'une sous-estimation du temps, des ressources et du soutien politique nécessaires pour faire évoluer le modèle opérationnel et les pratiques en vigueur.