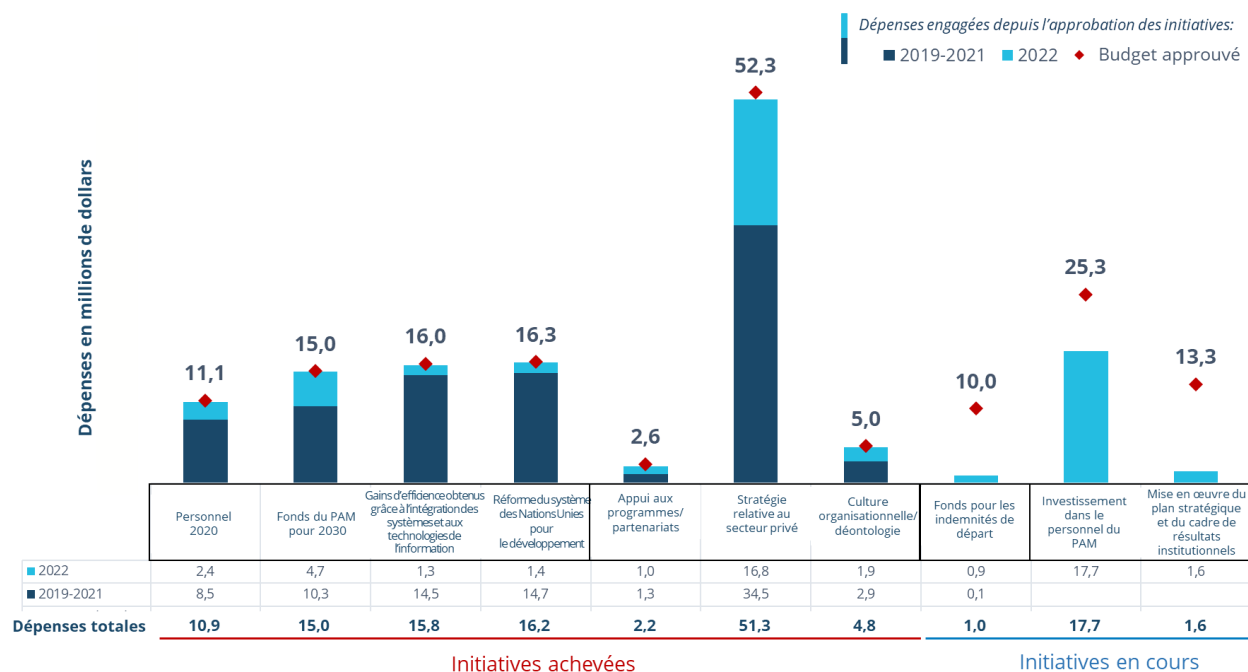

ANNEXE III-B: RAPPORT SUR LES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses du budget administratif et d'appui aux programmes pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Depuis lors, le PAM a recouru aux initiatives internes d'importance primordiale pour renforcer ses systèmes et ses effectifs et améliorer les services fournis aux populations en situation d'insécurité alimentaire.

1. On trouvera dans la figure ci-dessous la liste de toutes les initiatives internes d'importance primordiale en cours en 2022 et les budgets correspondants¹. En 2022, un montant de 17,1 millions de dollars É.-U. a été approuvé au titre de la troisième et dernière tranche de financement de la stratégie relative au secteur privé et un autre de 25,3 millions de dollars pour couvrir la première année d'une nouvelle initiative interne d'importance primordiale pluriannuelle (Investissement dans le personnel du PAM). En outre, à sa session annuelle de 2022, le Conseil d'administration a approuvé une autre initiative pluriannuelle de ce type portant sur la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025.
2. Le montant total des dépenses engagées en 2022 au titre des initiatives internes d'importance primordiale s'est élevé à 49,6 millions de dollars, soit une hausse de 5,3 millions de dollars par rapport à 2021. Sur les dix initiatives en cours en 2022, sept ont abouti aux résultats attendus de leurs projets respectifs. À la fin de l'année 2022, les soldes non dépensés des initiatives internes d'importance primordiale achevées représentaient au total 2,0 millions de dollars. Ces excédents ont été reversés au Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes en vue de leur utilisation aux fins qui seront proposées. Les crédits non dépensés alloués aux initiatives internes d'importance primordiale concernant les fonds pour les indemnités de départ, l'investissement dans le personnel du PAM et la mise en œuvre du Plan stratégique ont été reportés sur 2023.

¹ La figure 1 recense les initiatives internes d'importance primordiale approuvées dans les plans de gestion pour 2019-2021, 2020-2022, 2021-2023 et 2022-2024, exception faite de celles qui ont rempli leurs objectifs et dont le budget a été exécuté dans son intégralité avant 2022.

Figure 1: Initiatives internes d'importance primordiale, dépenses par rapport aux budgets approuvés, 2019-2022



3. Des informations détaillées sur l'ensemble des initiatives internes d'importance primordiale en cours en 2022 sont présentées dans les tableaux suivants. On trouvera un résumé général des initiatives internes d'importance primordiale dans la partie III du document principal, consacrée à la performance en matière de gestion.

Liens vers les initiatives internes d'importance primordiale:

- [Personnel 2020](#)
- [Fonds du PAM pour 2030](#)
- [Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information](#)
- [Réforme du système des Nations Unies pour le développement](#)
- [Appui aux programmes/partenariats](#)

- [Stratégie relative au secteur privé](#)
- [Culture organisationnelle/déontologie](#)
- [Fonds pour les indemnités de départ](#)
- [Investissement dans le personnel du PAM](#)
- [Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels](#)

Rapport annuel sur les résultats de 2022

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE



Personnel 2020

| Aperçu | | | |
|---|---|---|--|
| Entité responsable | Département: Département de la culture organisationnelle | Durée du projet | Deux ans et demi (2019-2022) |
| | Division: Division des ressources humaines | État d'avancement | Achevé |
| Description générale | | | |
| <p>Personnel 2020 est une initiative pluriannuelle de la Division des ressources humaines visant à poser les fondements de la planification stratégique des effectifs du PAM ainsi que de l'apprentissage et du perfectionnement continu au moyen des technologies numériques. L'une des composantes essentielles de cette initiative interne d'importance primordiale est l'achat et la mise en place d'une plateforme intégrée de gestion du capital humain qui facilitera la rationalisation des processus de gestion du personnel et assurera l'accès à des données ainsi qu'à des analyses de qualité indispensables pour la planification des effectifs et la prise de décisions.</p> | | | |
| Impact au niveau organisationnel | | | |
| <p>Cette initiative interne d'importance primordiale a eu l'impact organisationnel escompté lors de la conception du projet, l'accent ayant été mis sur les moyens de favoriser, d'attirer et de fidéliser un personnel diversifié et hautement performant en offrant aux employés du PAM une expérience de qualité, en assurant de bout en bout une planification, des processus, une gestion et des services efficaces et efficaces des ressources humaines et en prenant des décisions relatives à la gestion du personnel fondées sur des données grâce à des technologies et des analyses innovantes.</p> | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> 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 checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des technologies |
| | | | <input type="checkbox"/> Mise à profit des innovations |
| Exécution du budget <i>(en millions de dollars)</i> | Budget | Dépenses effectives | Solde non dépensé |
| Dépenses liées aux employés | 0,59 | 0,59 | - |
| Dépenses non liées aux employés | 2,00 | 1,78 | 0,21 |
| Total 2022 | 2,59 | 2,38 | 0,21 |

| Principaux résultats attendus en 2022 | Budget <i>(en millions de dollars)</i> | Dépenses effectives <i>(en millions de dollars)</i> |
|--|---|--|
| 1 Mise en place d'un projet de gestion du capital humain | 0,26 | 0,24 |
| 2 Mise en œuvre de la planification, de la conception et de la configuration partielle du projet de gestion du capital humain dans Workday (phase 1) | 2,33 | 2,14 |
| Total | 2,59 | 2,38 |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Résultat attendu 1: Mise en place du projet de gestion du capital humain | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Sélection du prestataire de services pour l'intégration de Workday-SAP et signature du contrat | Deuxième trimestre de 2022 | Pleinement atteint |
| Réalisation d'analyses des incidences du changement: systèmes, utilisateurs finaux et processus (ressources humaines et autres). | Premier trimestre de 2022 | Pleinement atteint |
| Formation de l'équipe chargée du projet et des spécialistes du domaine à la gestion du capital humain dans Workday | Formation de 250 personnes | Pleinement atteint |
| Le projet de gestion du capital humain a été mis en place, un fournisseur de services pour l'intégration du logiciel ayant été désigné et une équipe de projet de gestion du capital humain constituée, dont un réseau d'appui mondial de spécialistes dans le domaine et de personnes chargées d'accompagner le changement, tous formés à la gestion du capital humain dans Workday. Des analyses des incidences du changement sur les systèmes internes, les processus métier et les utilisateurs finaux ont été réalisées, y compris dans le cadre de la stratégie et du plan en matière de gestion du changement et de communication. | | |
| Résultat attendu 2: Mise en œuvre de la planification, de la conception et de la configuration partielle du projet de gestion du capital humain avec Workday (phase 1) | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Élaboration définitive d'une stratégie en matière de gestion du changement, de communication et d'expérimentation | Premier trimestre de 2022 | Pleinement atteint |
| Taux d'achèvement de la conception de la structure organisationnelle de supervision du PAM et incorporation dans le prototype 1 de Workday | 100% achevé | Pleinement atteint |
| Taux d'achèvement de la conception fonctionnelle et de l'expérimentation du prototype 1 de Workday et des séances de validation des résultats obtenus avec les spécialistes dans le domaine | 100% achevé | Pleinement atteint |
| Le deuxième résultat attendu a été obtenu avec la modélisation et l'intégration des données de la structure organisationnelle du PAM dans Workday. L'expérimentation du premier prototype s'est achevée et des séances de validation ont été organisées avec l'ensemble des fonctionnaires chargés du budget et de la programmation ainsi qu'avec les spécialistes en la matière. La stratégie et le plan en matière de gestion du changement, de communication et d'expérimentation ont été définis et approuvés. | | |

Rapport annuel sur les résultats de 2022

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE



Fonds du PAM pour 2030

| Aperçu | | | |
|--|--|--|---|
| Entité responsable | Département: Bureau du Chef de cabinet | Durée du projet | 3 années (2019-2022) |
| | Division: Bureau d'appui à la gestion des opérations | État d'avancement | Achevé |
| Description générale | | | |
| <p>Le Fonds pour 2030 a été créé dans le but d'aider les bureaux de pays à mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail, en veillant à ce que le PAM puisse se repositionner efficacement via le nouveau dispositif des plans stratégiques de pays (PSP) et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de développement durable.</p> <p>Le Fonds a été conçu comme un outil stratégique permettant de mettre à profit les interventions visant à repositionner les activités du PAM et à appuyer les moyens d'améliorer l'efficacité globale des PSP.</p> <p>Impact au niveau organisationnel</p> <p>Le Fonds pour 2030 a permis de mettre l'accent sur des approches que les bureaux de pays ne prenaient pas suffisamment en compte auparavant. Il s'agit aussi bien de la planification d'une stratégie adaptée de retrait ou de transfert des responsabilités, que de la modification de la taille ou du type de portefeuille opérationnel, notamment en introduisant des innovations et en s'orientant vers des activités de sensibilisation, de renforcement des capacités, d'assistance technique et de conseil sur les politiques. Les ressources au titre du Fonds pour 2030 ont permis à de nombreux bureaux de pays de repositionner efficacement le PAM pour en faire un partenaire de choix en matière d'adaptation aux changements climatiques, de protection sociale et de programmes liés aux systèmes alimentaires, conférant ainsi une plus grande pertinence aux opérations du PAM tout en les pérennisant.</p> <p>Les financements de départ alloués au titre du Fonds pour 2030 ont permis de réaliser des "démonstrations de faisabilité", l'objectif étant d'obtenir une adhésion de haut niveau des interlocuteurs gouvernementaux, de conférer au PAM la crédibilité nécessaire auprès des donateurs pour consolider de nouvelles approches, de nouer de nouveaux partenariats et de faire en sorte que les capacités des bureaux de pays soient en phase avec les nouvelles exigences du cadre de planification stratégique par pays.</p> <p>Le Fonds pour 2030, qui était doté d'un budget total de 15 millions de dollars – dont 4,71 millions de dollars ont été dépensés en 2022 – a financé 41 propositions de bureaux de pays. Après aboutissement de toutes les propositions (juin 2022), il s'avère que le Fonds a généré au moins 60 millions de dollars en nouveaux apports pour le PAM, preuve que la bonne utilisation des financements de départ peut produire un important retour sur investissement tout en ayant un effet multiplicateur et en optimisant les ressources pour le PAM et l'ensemble de la communauté des donateurs.</p> | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> Efficacité dans les situations d'urgence | <input type="checkbox"/> Gestion du personnel | <input checked="" type="checkbox"/> Mise en place de partenariats efficaces |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim | <input checked="" type="checkbox"/> Données probantes et apprentissage | <input checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des technologies |
| | | | <input checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des innovations |
| Exécution du budget <i>(en millions de dollars)</i> | Budget | Dépenses effectives | Solde non dépensé |
| Dépenses liées aux employés | 0,40 | 0,40 | - |
| Dépenses non liées aux employés | 4,31 | 4,30 | 0,01 |
| Total 2022 | 4,71 | 4,70 | 0,01 |

| Principaux résultats attendus en 2022 ² | Budget (en millions de dollars) | Dépenses effectives (en millions de dollars) |
|--|------------------------------------|---|
| Objectif: Passer des anciennes aux nouvelles méthodes de travail et faire en sorte que les bureaux de pays bénéficiant du Fonds pour 2030 parviennent à mieux repositionner leurs activités et à mieux les mettre en œuvre dans le cadre des PSP. | 4,71 | 4,70 |

Détail des principaux résultats attendus en 2022

Principal résultat attendu: Les bureaux de pays repositionnent leurs activités en modifiant les programmes et en adoptant de nouvelles méthodes de travail.

Les résumés suivants mettent en lumière les réalisations les plus notables accomplies en 2022 dans le cadre du Fonds pour 2030 dans trois des 41 pays.

État de Palestine (allocation d'un montant de 0,3 million de dollars en faveur de la résilience): Le projet a renforcé la résilience des bénéficiaires ciblés face aux chocs économiques et contribué aux efforts déployés pour articuler action humanitaire, développement et paix dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques. Plus de 675 actifs intelligents face au climat ont été fournis, actifs dont 4 200 personnes ont pu directement bénéficier. Ceux-ci ont permis de financer un large éventail d'activités, parmi lesquelles la remise en état de serres et la mise en place d'unités de production hydroponique et d'énergie solaire. Grâce à cette initiative, il a été possible d'exploiter au mieux les surfaces limitées de Gaza et d'économiser jusqu'à 90 pour cent d'eau par rapport aux techniques agricoles traditionnelles. Les ministères chargés de l'agriculture, du travail et de l'économie voient désormais dans le PAM un partenaire potentiel capable de soutenir les chômeurs palestiniens en les aidant à reconstituer leurs moyens d'existence par des approches novatrices. Cette dotation et l'action qui en a découlé ont permis au PAM de recevoir un financement pluriannuel supérieur à 3 millions de dollars du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement.

Madagascar (allocation de 0,3 million de dollars à des programmes nutritionnels): Le PAM a collaboré avec l'Institut de recherche pour le développement afin de réaliser une étude de faisabilité sur l'utilisation des transferts de type monétaire pour soutenir la prévention de la malnutrition. Les résultats de cette étude ont guidé l'élaboration d'une stratégie mettant les transferts de type monétaire au service de la nutrition, dans le cadre de laquelle des transferts monétaires ont remplacé la distribution d'aliments nutritifs spécialisés en vue de prévenir la malnutrition chez les enfants et les filles et femmes enceintes ou allaitantes dans le sud du pays.

Le Fonds pour 2030 a aussi offert plusieurs possibilités de diversifier la base de partenariats et abouti à un engagement financier de la Banque allemande de développement en faveur d'un programme conjoint avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) visant à intensifier les mesures d'adaptation aux chocs ainsi que les initiatives de développement à dimension nutritionnelle dans le sud de Madagascar. Cette contribution a permis au PAM de mobiliser plus de 11 millions de dollars.

Guinée-Bissau (allocation d'un montant de 0,4 million de dollars pour la consolidation de la paix): Ce projet a permis au PAM de renforcer son rôle au carrefour entre action humanitaire, développement et paix. Les activités du projet ont permis de s'attaquer aux causes profondes des conflits communautaires et de l'instabilité en donnant aux femmes les moyens de jouer un rôle actif dans la prévention des conflits et la médiation. Grâce à cette allocation, 3 000 femmes issues de 60 communautés ont pu recevoir une formation sur les droits humains et l'accès à la justice, sur la gestion du budget familial ainsi que sur l'esprit d'initiative et l'émancipation.

² Compte tenu de la nature de cette initiative interne d'importance primordiale, le Groupe de direction et le Conseil d'administration ont approuvé le concept du Fonds pour 2030 sans résultat attendu ni indicateur de performance clé global. Toutefois, chacun des 41 projets financés par le Fonds est obligatoirement assorti de résultats attendus et d'indicateurs de performance clés qui lui sont propres, en fonction du contexte et de sa nature. Dans l'ensemble, les résultats attendus et les indicateurs de performance clés associés aux 41 projets sont multiples et difficilement comparables entre eux.

Détail des principaux résultats attendus en 2022

Le projet a en outre donné l'occasion au PAM de diversifier sa base de partenariats et d'accéder à un financement spécifiquement axé sur la problématique femmes-hommes auprès du Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix. Ce financement a permis de lancer un projet conjoint visant à créer en collaboration avec les femmes des lieux publics sûrs et propices à l'action afin d'atténuer les risques liés à la sécurité climatique et de pérenniser la paix en Guinée-Bissau, projet devant être mis en œuvre de janvier 2022 à juin 2023. Il est doté d'un budget total de 1,4 million de dollars, financé pour moitié par le PAM et pour moitié par le Programme des Nations Unies pour le développement.



Rapport annuel sur les résultats de 2022

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information

| Aperçu | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|--|---|
| Entité responsable | Département: Département de la gestion Divisions: Division de la planification et de la performance institutionnelles, Division des finances, Division des ressources humaines, Division des services de gestion, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des technologies | Durée du projet | 2 années (2019-2020), avec un report sur 2022 | | | | |
| | | État d'avancement | Achevé | | | | |
| Description générale La transformation numérique, qui est une priorité pour la direction du PAM, figure dans le Plan stratégique pour 2022-2025 en tant que partie intégrante du facteur favorable "Technologie". L'objectif de cette initiative interne d'importance primordiale, approuvée par le Conseil pour les années 2019 et 2020, était de favoriser les projets qui font du PAM un chef de file dans le domaine de la conception et de l'utilisation de solutions numériques au sein de la communauté humanitaire. | | | | | | | |
| Impact au niveau organisationnel Ce projet a notamment permis au PAM de développer une plateforme (DOTS) qui intègre les systèmes existants et nouveaux, et constitue un écosystème de données sûr, efficace et stable permettant de disposer de données et d'analyses en temps réel pour faciliter la prise de décisions et les opérations; les fonds ont également servi à développer les plateformes d'automatisation, qui ont favorisé la simplification des processus métier et abouti à la suppression des formulaires et procédures non informatisés ainsi qu'à une plus grande efficacité. Les réalisations pour l'année 2022 sont décrites ci-après. | | | | | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> 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 checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des innovations |
| Exécution du budget (en millions de dollars) | Budget | Dépenses effectives | Solde non dépensé | | | | |
| Dépenses liées aux employés | 0,63 | 0,55 | 0,08 | | | | |
| Dépenses non liées aux employés | 0,87 | 0,71 | 0,16 | | | | |
| Total 2022 | 1,50 | 1,26 | 0,24 | | | | |

| Principaux résultats attendus en 2022 | Budget (en millions de dollars) | Dépenses effectives (en millions de dollars) |
|---|------------------------------------|---|
| 1 Excellence en matière d'établissement de rapports | 0,31 | 0,30 |
| 2 Mise en place d'un processus annuel intégré de planification et d'établissement de rapports et intégration de la chaîne d'approvisionnement | 0,31 | 0,13 |
| 3 Outil de gestion des services mondiaux et plateforme du PAM en libre-service | 0,59 | 0,55 |
| 4 Solution mondiale de paiement | 0,29 | 0,28 |
| Total | 1,50 | 1,26 |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|---|---|----------------------------|
| Résultat attendu 1: Excellence en matière d'établissement de rapports | | |
| Le projet d'excellence en matière d'établissement de rapports se veut un ensemble de tableaux de bord et de rapports normalisés visant à favoriser une gestion financière efficace des opérations du PAM. Les composantes du résultat attendu fournissent des données pratiques et pertinentes en temps réel qui contribuent à la gestion financière, à la surveillance des risques financiers et à la prise de décisions liées aux opérations. | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Tableau de bord financier de gestion interne: a. Réalisation d'une évaluation technique des besoins concernant DOTS | Atteint | Pleinement atteint |
| Tableau de bord financier des bureaux de pays: a. Amélioration de la performance et plus grande facilité d'utilisation du tableau de bord b. Conclusion de la phase 2 c. Mise en place concluante d'une liste de vérification financière automatisée destinée aux bureaux de pays | Obtention des trois résultats attendus au quatrième trimestre de 2022 | Pleinement atteint |
| Tableau de bord financier consacré aux comptes spéciaux: a. Élaboration réussie du tableau de bord b. Mise en service concluante du tableau de bord | Mise en service du tableau de bord au premier trimestre de 2022 | Pleinement atteint |
| Ensemble de rapports normalisés (à l'intention des responsables d'activités du PSP et du personnel des services financiers): a. Sources de données disponibles sur une plateforme SAP HANA b. Élaboration réussie du tableau de bord c. Mise en service concluante du tableau de bord d. Rapports et univers de données disponibles sur une plateforme SAP HANA | Mise en service du tableau de bord au premier trimestre de 2022 | Partiellement atteint |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|--|--------------|----------------------------|
| <p>Les tableaux de bord élaborés au titre de ce résultat attendu ont contribué à réformer tous les domaines de la gestion financière, à rationaliser et à renforcer les processus de contrôle ainsi qu'à faciliter l'accès aux informations financières et leur utilisation au Siège (tableau de bord financier consacré aux comptes spéciaux) et sur le terrain (tableau de bord financier des bureaux de pays). Le tableau de bord des bureaux de pays a été mis en service en octobre 2021, puis actualisé en 2022 en y ajoutant de nouveaux indicateurs de performance financière et en y apportant des améliorations techniques sur la base des retours des utilisateurs; l'automatisation de la liste de vérification destinée aux bureaux de pays pour la gestion financière – le document relatif aux assurances données par la direction pour la clôture financière mensuelle – s'est achevée en temps voulu pour la réunion de clôture en janvier 2023. Les autres volets ont été intégrés aux activités de base du service de l'information financière de la Division des finances et concernent l'automatisation des rapports financiers soumis à la direction du PAM au Siège (à l'aide d'une plateforme d'appui DOTS) et l'élaboration d'un ensemble de rapports analytiques normalisés relatifs aux charges de personnel à l'usage des fonctionnaires au Siège et dans les bureaux de pays.</p> | | |
| <p>Résultat attendu 2: Mise en place d'un processus annuel intégré de planification et d'établissement de rapports, intégration de la chaîne d'approvisionnement et simplification du plan d'exécution</p> | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Pourcentage de bureaux de pays qui adoptent le nouvel outil de budgétisation | 100 | s.o. |
| <p>Ce résultat attendu a évolué depuis le début de la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels du PAM. Ceux-ci offrent l'occasion de renforcer les procédures de planification budgétaire applicables au terrain à partir des lignes de visée actualisées et doivent être pris en compte dans les principaux outils budgétaires (plan d'exécution et filière d'approvisionnement). Le résultat attendu 2 a donc été incorporé dans l'initiative interne d'importance primordiale récemment approuvée sur la mise en œuvre du plan stratégique. Les résultats initialement envisagés seront élargis dans le cadre des objectifs de cette nouvelle initiative. Pour de plus amples informations, se référer au Plan de gestion du PAM pour 2023-2025.</p> | | |
| <p>Résultat attendu 3: Outil de gestion des services mondiaux et plateforme du PAM en libre-service</p> <p>Cette initiative interne d'importance primordiale consacrée aux gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information a permis de fournir les financements de démarrage indispensables à la mise en place de deux outils institutionnels majeurs qui sont désormais utilisés dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'outil de gestion des services mondiaux offre aux membres du personnel et aux unités administratives du PAM un outil institutionnel normalisé visant à numériser, à regrouper et à gérer les services qui leur sont destinés. Il s'agit d'un outil de base permettant aux unités administratives de suivre, de superviser et de traiter les demandes de service soumises par courrier électronique ou par la plateforme en libre-service du PAM, le point d'entrée direct. Cet outil permet en outre au PAM de dispenser aux membres du personnel et aux unités administratives qui en font la demande des services plus rapides, plus efficaces et de meilleure qualité. La mise en œuvre de l'outil de gestion des services mondiaux a aidé les unités administratives à simplifier leurs processus métier, à éliminer les étapes spécifiques effectuées manuellement, par courrier électronique ou sur papier, et à automatiser l'examen ainsi que l'approbation des flux de travail. 2. La plateforme en libre-service du PAM est un portail en ligne utilisé pour soumettre des demandes de service. Elle est l'une des interfaces client directes incorporées dans l'outil de gestion des services mondiaux. <p>L'outil de gestion des services mondiaux et la plateforme en libre-service ont été en grande partie mis au point entre 2019 et 2020. Les années 2021 et 2022 ont quant à elles été consacrées à leur perfectionnement et à un travail de configuration avec les unités administratives du Siège, les bureaux de pays et les bureaux régionaux en vue d'adapter ces outils à leurs besoins, ainsi qu'à des activités de déploiement et de gestion du changement. En 2022, ces activités ont été financées par plusieurs sources dont des crédits alloués au titre de l'initiative interne d'importance primordiale, du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ainsi que des fonds des bureaux de pays. À partir de 2023, les coûts liés à l'automatisation des activités seront entièrement intégrés.</p> | | |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|---|-------------------------------------|---|
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Déploiement complet de l'outil de gestion des services mondiaux pour les chargés des ressources humaines sur le terrain. Tous les chargés des ressources humaines de par le monde gèrent les services des ressources humaines à l'aide de la plateforme en libre-service du PAM et de cet outil de gestion. | Décembre 2022 | Mai 2022 |
| <i>Division des services de gestion:</i> Mise en place de services d'aide aux voyages à l'échelle mondiale; mise en place au Siège de services rattachés à un lieu précis; réalisation de projets pilotes dans le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et dans deux bureaux de pays de la région; lancement d'un processus d'amélioration continu pour les services étant déjà "opérationnels". | 100% | 100% |
| <p><i>Division des services de gestion:</i> Bien que la phase d'expérimentation soit terminée dans les trois bureaux, il a fallu reporter l'adoption de l'outil de gestion des services mondiaux au premier trimestre de 2023 en raison de la capacité réduite de l'un des bureaux de pays.</p> <p>Le déploiement de l'outil de gestion des services mondiaux dans la fonction Ressources humaines sur le terrain a contribué à la normalisation des procédures opératoires de tous les services administratifs des ressources humaines. Grâce à l'automatisation et à la normalisation, les processus de gestion des ressources humaines ont été rationalisés et des gains d'efficacité obtenus, par exemple, en donnant aux employés du PAM la possibilité de soumettre et de suivre leurs propres demandes en la matière via la plateforme institutionnelle en libre-service. Parallèlement à cette démarche, la Division des ressources humaines a formé des équipes locales pour faciliter la gestion de ces demandes en matière de ressources humaines afin de gagner encore en efficacité.</p> | | |
| <p>Résultat attendu 4: Solution mondiale de paiement</p> <p>La solution mondiale de paiement centralisera les activités liées aux comptes créditeurs, y compris le traitement des factures en monnaie locale, pour de nombreuses opérations du PAM dans les pays. Cette solution devrait permettre de transférer le traitement de plus de 500 000 transactions par an. La solution mondiale de paiement devrait contribuer à d'autres initiatives du PAM visant à centraliser les activités transactionnelles.</p> | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Réussite de la phase d'expérimentation (six bureaux de pays) | Atteint | 100% |
| Planification du projet en vue de sa transposition à plus grande échelle, en définissant les partenariats clés et les solutions technologiques à long terme. | Atteint | 100% |
| Lancement réussi de la phase d'expérimentation dans les autres pays (recours à la même technologie que celle employée dans les premiers pays) et évaluation de cette expérimentation. | Lancement de la phase pilote achevé | 100% (évaluation de la phase pilote en cours) |
| <p>Des partenariats et des solutions technologiques à long terme ont été trouvés et la planification du projet en vue de sa transposition à plus grande échelle suit son cours. La recherche de solutions technologiques et les déploiements se poursuivront entre 2023 et 2025, avec des crédits AAP et des fonds alloués au titre de la nouvelle initiative interne d'importance primordiale concernant la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité.</p> | | |

Rapport annuel sur les résultats de 2022

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE



Réforme du système des Nations Unies pour le développement

| Aperçu | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|--|---|
| Entité responsable | Départements: Département de la gestion, Département de l'élaboration des programmes et des politiques Divisions: Division des services de gestion, Division des finances, Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, bureaux régionaux | Durée du projet | 4 années (2018-2022) | | | | |
| | | État d'avancement | Achevé | | | | |
| Description générale L'objectif de cette initiative interne d'importance primordiale est de faire en sorte que le PAM soit capable de se préparer à la réforme du système des Nations Unies pour le développement voulue par le Secrétaire général et de l'appuyer. Les fonds ont été alloués à la réalisation de trois objectifs principaux: <ul style="list-style-type: none"> • veiller à ce que le PAM dispose des moyens nécessaires pour se préparer aux exigences de la réforme et y répondre; • appuyer son action au sein du Groupe chargé des innovations institutionnelles et d'autres réunions interinstitutions portant sur la mise en place de services d'appui communs et l'établissement de locaux communs dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris les gains d'efficacité qui en découlent; et • contribuer à la mise au point de processus, d'outils et de plateformes qui permettront au système des Nations Unies pour le développement de planifier, de suivre et de rassembler des données relatives aux résultats obtenus collectivement à l'échelle du système et d'en rendre compte. | | | | | | | |
| Impact au niveau organisationnel Pour chacun de ces trois objectifs, le PAM est devenu un acteur de premier plan et a contribué à accroître les gains d'efficacité ainsi qu'à améliorer les processus en interne comme à l'extérieur. Les fonds alloués au titre de l'initiative interne d'importance primordiale ont notamment aidé le PAM à réaliser l'objectif de doter l'ensemble de ses 84 bureaux de pays d'une stratégie relative aux activités d'appui. À l'échelle mondiale, 211 des 441 bureaux du PAM (48 pour cent) se trouvent dans des locaux partagés avec d'autres entités des Nations Unies. En outre, le PAM a coprésidé l'équipe spéciale chargée des services mondiaux partagés et est devenu un prestataire essentiel de services mondiaux pour ce qui est, par exemple, de la plateforme de réservation des Nations Unies et du parc de véhicules mondial des Nations Unies. | | | | | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> 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 checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des technologies | <input checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des innovations |
| Exécution du budget (en millions de dollars) | Budget | Dépenses effectives | Solde non dépensé | | | | |
| Dépenses liées aux employés | 0,60 | 0,57 | 0,03 | | | | |
| Dépenses non liées aux employés | 0,93 | 0,86 | 0,07 | | | | |
| Total 2022 | 1,53 | 1,43 | 0,10 | | | | |

| Principaux résultats attendus en 2022 | Budget (en millions de dollars) | Dépenses effectives (en millions de dollars) |
|---|------------------------------------|---|
| 1 Stratégie relative aux activités d'appui | 0,31 | 0,29 |
| 2 Services administratifs communs – (anciennement dénommés "Centre local de services partagés") | 0,31 | 0,29 |
| 3 Services mondiaux partagés | 0,31 | 0,29 |
| 4 Accompagner la mise en œuvre des initiatives relevant de la réforme du système des Nations Unies sur le terrain | 0,41 | 0,38 |
| 5 Autres (Partage des coûts – Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies) | 0,20 | 0,19 |
| Total | 1,53 | 1,43 |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|---|---|-------------------------------------|
| Résultat attendu 1: Stratégie relative aux activités d'appui | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Élaboration définitive de la version 2.0 de la stratégie relative aux activités d'appui et formation des praticiens | Désignation d'ambassadeurs techniques pour cette stratégie dans les bureaux de pays | Pleinement atteint |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaboration de la version 2.0 de la stratégie relative aux activités d'appui entièrement achevée. ➤ Élaboration définitive du matériel de formation sur l'analyse coûts-avantages pour la formation des praticiens de la stratégie relative aux activités d'appui au premier trimestre de 2023; ateliers de formation en présence et diffusion de modules de formation en ligne prévus au début de l'année 2023. ➤ Désignation des personnes qui feront office d'"ambassadeurs techniques de la stratégie relative aux activités d'appui dans les bureaux de pays" en collaboration avec les référents des bureaux régionaux pour la réforme du système des Nations Unies, rédaction d'une note conceptuelle et proposition d'objectifs d'évaluation de la performance concernant les rôles et les responsabilités en matière de renforcement des capacités dans le cadre de la stratégie relative aux activités d'appui. | | |
| Résultat attendu 2: Services administratifs communs | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Mise en place des services administratifs communs dans trois des principaux pays couverts par le PAM mentionnés dans la feuille de route pour 2022. | 3 | 0 (en cours dans 3 bureaux de pays) |
| Assurer la bonne continuité du flux d'information et du mécanisme de remontée de l'information sur le terrain | Création d'une plateforme consacrée à la réforme du système des Nations Unies | Pleinement atteint |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en œuvre des services en cours en Jordanie, au Kenya et en République-Unie de Tanzanie. ➤ Mission exploratoire sur les services administratifs communs en Jordanie. ➤ Développement et lancement d'une plateforme unique de gestion des connaissances sur la réforme du système des Nations Unies et d'un flux d'information à destination du terrain. ➤ Mise en place d'un bureau chargé de la gestion du projet de services administratifs communs au Siège. | | |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|--|---|----------------------------|
| Résultat attendu 3: Services mondiaux partagés | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Prestation de services mettant à profit le parc de véhicules et la plateforme de réservation des Nations Unies à d'autres entités des Nations Unies | Prestation de services mettant à profit le parc de véhicules et la plateforme de réservation des Nations Unies à des organismes extérieurs | Pleinement atteint |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ La plateforme de réservation des Nations Unies compte 16 entités partenaires des Nations Unies et a permis de desservir 2 millions de clients depuis son lancement en 2020 (900 000 en 2022). ➤ Au total, sept accords ont été signés concernant l'utilisation du parc de véhicules des Nations Unies avec d'autres entités des Nations Unies (Office des Nations Unies à Nairobi, Fonds des Nations Unies pour la population, UNICEF, Organisation mondiale de la Santé, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Organisation internationale du Travail et Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture). | | |
| Résultat attendu 4: Accompagner la mise en œuvre des initiatives relevant de la réforme du système des Nations Unies sur le terrain | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Participation des bureaux régionaux à des plateformes régionales de collaboration, à des coalitions thématiques et axées sur les possibilités ainsi qu'à des groupes de travail. | Représentation des bureaux régionaux dans toutes les réunions régionales pertinentes | Pleinement atteint |
| Pourcentage de bureaux de pays bénéficiant de webinaires dirigés par les bureaux régionaux et de conseils portant sur les éléments stratégiques et programmatiques de la réforme ainsi que sur les priorités en matière d'efficacité | Tous les bureaux de pays ont connaissance des directives institutionnelles | Pleinement atteint |
| Participation active des bureaux régionaux aux manifestations organisées par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et le Siège | Les bureaux régionaux sont représentés et contribuent à toutes les manifestations pertinentes organisées par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et le Siège. | Pleinement atteint |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tous les bureaux régionaux ont participé régulièrement aux diverses plateformes régionales. ➤ Tous les bureaux de pays ont bénéficié d'au moins un appel ou d'un webinaire portant sur les éléments de la réforme. Un appui direct a été apporté aux bureaux de pays participant au processus d'élaboration des PSP de deuxième génération. ➤ Les bureaux régionaux ont activement participé aux manifestations organisées par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et le Siège sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement, notamment en contribuant à l'élaboration de notes d'orientation globale et de notes institutionnelles d'information. | | |

Rapport annuel sur les résultats de 2022

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE



Appui aux programmes et aux partenariats

| Aperçu | | | | | | | |
|---|--|----------------------------|---|--|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Entité responsable | Départements: Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, Département de l'élaboration des programmes et des politiques | Durée du projet | 3 années (2019-2022) | | | | |
| | | État d'avancement | Achevé | | | | |
| Description générale | | | | | | | |
| <p>Cette initiative interne d'importance primordiale contribue à l'objectif à long terme consistant à tirer le meilleur parti de la contribution des bureaux de pays à l'élimination de la faim en renforçant leurs capacités de conception de programmes afin qu'ils puissent recenser et mettre à profit diverses sources de financement à long terme.</p> <p>Impact au niveau organisationnel</p> <p>Une stratégie élaborée dans le cadre de cette initiative interne d'importance primordiale définit les changements à apporter pour assurer une utilisation efficace des fonds alloués au programme d'action visant à changer la vie. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre des efforts que déploie le PAM pour mobiliser davantage de fonds en faveur de cette action et devrait permettre aux bureaux de pays d'améliorer leurs programmes de développement et le financement de ces derniers.</p> <p>Cinq principes de conception³ qui ont été définis en tenant compte des difficultés rencontrées et des enseignements tirés orientent la stratégie. Ces principes visent à guider la conception de la future procédure de financement par des discussions avec les principales parties prenantes et à faire en sorte que cette procédure recense et exploite judicieusement des possibilités de financement plus diversifiées et à plus long terme.</p> | | | | | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 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 |
| Exécution du budget <i>(en millions de dollars)</i> | Budget | Dépenses effectives | | Solde non dépensé | | | |
| Dépenses liées aux employés | 0,47 | 0,33 | | 0,14 | | | |
| Dépenses non liées aux employés | 0,83 | 0,66 | | 0,17 | | | |
| Total 2022 | 1,30 | 0,99 | | 0,31 | | | |

³ i) Procédure permettant au PAM de se positionner de manière claire et cohérente, et qui sera communiquée aux parties prenantes au sein et en dehors du PAM et bien comprise par celles-ci; ii) approche concertée du financement et de la présentation d'éléments permettant de prouver les résultats du PAM en ce qui concerne son action visant à changer la vie et d'ouvrir la voie à des discussions fructueuses; iii) programmes fondés sur les priorités des pays en matière de développement, intégrés à ceux des autres acteurs du développement et complémentaires de ceux-ci; iv) programmation, financement et exécution adaptés aux exigences du programme d'action visant à changer la vie et suppression des obstacles dans d'autres domaines; et v) suppression des lacunes les plus importantes en matière de capacité et de compétences et mise en place d'une logique d'appui claire et efficace à l'intention des bureaux de pays.

| Principaux résultats attendus en 2022 | Budget (en millions de dollars) | Dépenses effectives (en millions de dollars) |
|---|------------------------------------|---|
| 1 Premier atelier de la phase finale de l'initiative interne d'importance primordiale et intensification du programme d'action destiné à changer la vie (juin 2022) | 0,18 | 0,18 |
| 2 Projets pilotes dans les pays sur le renforcement des capacités des bureaux de pays et de leurs moyens de collaborer avec le gouvernement et les institutions financières internationales | 0,94 | 0,65 |
| 3 Atelier sur la manière de favoriser le programme d'action mené pour changer la vie et l'élaboration d'une stratégie en la matière | 0,18 | 0,15 |
| Total | 1,30 | 0,99 |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|---|--------------|----------------------------|
| Résultat attendu 1: Premier atelier de la phase finale de l'initiative interne d'importance primordiale et intensification du programme d'action destiné à changer la vie (juin 2022) | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Aucun indicateur de performance clé défini pour ce résultat | S.O. | S.O. |
| Le premier atelier de la phase finale de l'initiative interne d'importance primordiale a permis de faire le point sur l'état actuel des accords de financement en ce qui concerne le programme d'action mené pour changer la vie. À cette occasion, les parties prenantes du Siège et des bureaux régionaux associées à cette initiative ou au financement de l'action menée pour changer la vie ont examiné les domaines thématiques et les principales difficultés à résoudre afin d'accroître les financements en faveur du développement. Un rapport de synthèse issu de l'atelier présente les résultats obtenus pour chacun des éléments clés des dispositifs de financement actuels. | | |
| Résultat attendu 2: Projets pilotes dans les pays sur le renforcement des capacités des bureaux de pays | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Nombre de projets pilotes entrepris | 13 | 11 |
| S'appuyant sur les constatations faites lors des phases précédentes, l'initiative interne d'importance primordiale contribue à la réalisation de projets pilotes dans toutes les régions afin de permettre au PAM de mieux connaître les possibilités de financement offertes par les gouvernements et les institutions financières internationales, ainsi que les possibilités de financement thématique, et d'y accéder plus facilement. Les bureaux de pays se sont efforcés d'obtenir des financements des gouvernements en menant des projets pilotes. Plusieurs bureaux de pays ont recruté des spécialistes nationaux du développement en vue de resserrer les liens entre le PAM et le gouvernement en entamant avec lui des discussions sur le développement et en positionnant le PAM comme un partenaire potentiel. Deux projets pilotes n'ont pas pu être lancés en 2022 en raison de retards dans le recrutement du personnel. | | |
| Résultat attendu 3: Atelier sur la manière de favoriser le programme d'action mené pour changer la vie et l'élaboration d'une stratégie en la matière | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Aucun indicateur de performance clé défini pour ce résultat | S.O. | S.O. |
| Le deuxième atelier a donné l'occasion à plus de 140 participants sur place et en ligne d'échanger et de faire part de leurs observations sur les résultats des projets et des expérimentations, ainsi que sur les modalités d'accès au financement destiné à changer la vie. | | |

Rapport annuel sur les résultats de 2022



INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

Stratégie relative au secteur privé

| Aperçu | | | |
|---|---|--|---|
| Entité responsable | Département: Département des partenariats et de l'action de sensibilisation | Durée du projet | 3 années (2020-2022) |
| | Division: Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds | État d'avancement | Achevé |
| Description générale | | | |
| <p>Le PAM a continué d'augmenter considérablement les fonds provenant du secteur privé – principalement des particuliers – afin de sauver davantage de vies et de changer la vie d'un plus grand nombre de personnes. Les dons des particuliers sont une source importante et croissante de financement, y compris une source majeure de fonds flexibles pouvant servir à répondre aux besoins des personnes et des communautés les plus vulnérables.</p> <p>Cette initiative interne d'importance primordiale a pour objectif de maintenir la croissance des dons de particuliers grâce à un investissement dans les supports médiatiques visant à attirer de nouveaux donateurs et à fidéliser les donateurs existants. Conformément aux restrictions applicables à ce type d'investissement, les fonds provenant de cette source ont été utilisés uniquement pour couvrir des dépenses non récurrentes, comme l'achat ponctuel d'une publicité sur support médiatique numérique ou une dépense technique exceptionnelle concernant par exemple des améliorations technologiques.</p> <p>On trouvera davantage de précisions dans le rapport établi par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds à l'intention du Conseil d'administration⁴ sur les progrès réalisés tout au long de l'année 2022 dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé.</p> | | | |
| Impact au niveau organisationnel | | | |
| <p>Le PAM a enregistré le montant de recettes annuelles provenant du secteur privé le plus élevé à ce jour, avec 540 millions de dollars pour la seule année 2022. Collectivement, les donateurs privés ont représenté, par ordre d'importance, le quatrième donateur du PAM en 2022. Ces recettes annuelles record traduisent la progression observée dans toutes les catégories de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Sur cette somme de 540 millions de dollars, 276 millions de dollars proviennent de fondations privées et d'organisations caritatives, 160 millions de dollars, de sociétés et de fondations d'entreprise et 104 millions de dollars, de dons de particuliers. Fait notable, 127 millions de dollars de ce total ont été consacrés à l'intervention du PAM en Ukraine.</p> | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> 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 |
| Exécution du budget <i>(en millions de dollars)</i> | Budget | Dépenses effectives | Solde non dépensé |
| Dépenses liées aux employés | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Dépenses non liées aux employés | 17,1 | 16,8 | 0,3 |
| Total 2022 | 17,1 | 16,8 | 0,3 |

⁴ Rapport semestriel sur la Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2020-2025) – Premier et deuxième trimestres: janvier à juin 2022 et Year-end report on the private sector partnerships and fundraising strategy (2020-2025) – Third and fourth quarters: July-December 2022.

| Principaux résultats attendus en 2022 (par équipe chargée de mobiliser des dons) ⁵ | Budget (en millions de dollars) | Dépenses effectives ⁶ (en millions de dollars) |
|--|------------------------------------|--|
| wfp.org | 6,8 | 8,0 |
| ShareTheMeal | 6,8 | 7,7 |
| Organisations des Amis du PAM (Association japonaise pour le PAM et Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique) | 3,4 | 1,4 |
| Total | 17,1 | 17,1 |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|--|--|--|
| Résultat attendu 1: Augmentation du montant total des recettes du PAM provenant des dons de particuliers | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible (en millions de dollars) | Valeur à la fin de l'année (en millions de dollars) |
| Montant total des dons de particuliers | 112 | 104 |
| Recettes tirées du recrutement de nouveaux donateurs sur des supports payants | 82 | 75 |
| <p>Le montant des fonds collectés auprès des particuliers a quasiment été multiplié par cinq entre 2019 et 2022 puisqu'il est passé de 22 millions de dollars en 2020 à 104 millions de dollars en 2022. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds est bien partie pour atteindre l'objectif de mobiliser 684 millions de dollars grâce aux seuls dons de particuliers d'ici à 2025.</p> <p>En 2022, les recettes effectives à la fin de l'année représentaient 93 pour cent du montant visé.</p> <p>Près de 30 pour cent des fonds collectés auprès des particuliers en 2022 n'étaient pas assortis de restrictions.</p> | | |
| Résultat attendu 2: Obtention d'un retour sur investissement élevé | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Retour sur les dépenses publicitaires moyen sur 12 mois | 1,7:1 | 1,4:1 |
| <p>Un minimum de 80 pour cent de la valeur cible de retour sur les dépenses publicitaires (1,7:1) a été atteint (1,36:1). En 2022, les équipes chargées de la mobilisation de fonds se sont attachées à trouver des sources de recettes plus durables et d'une valeur plus élevée à long terme (parmi les donateurs réguliers). Les dépenses publicitaires offrent d'importants retours sur investissement à long terme, mais leur rendement sur 12 mois tend à être plus faible.</p> | | |

⁵ Il incombe aux trois équipes d'atteindre les principaux résultats attendus de l'initiative interne d'importance primordiale.

⁶ Le montant des dépenses réelles, engagements compris, s'élève à 17,1 millions de dollars.

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|---|--|---|
| Résultat attendu 3: Recrutement de sympathisants à forte valeur ajoutée, notamment des sympathisants faisant des dons réguliers | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Montant moyen des dons (dons ponctuels et dons réguliers) | Dons ponctuels: 50 dollars Dons réguliers ou mensuels: 16 dollars | Dons ponctuels: 50,24 dollars Dons réguliers ou mensuels: 20,6 dollars |
| Pourcentage de fidélisation des donateurs sur l'année (dons ponctuels et dons réguliers) | Dons ponctuels: 15% Dons réguliers: 70% | Dons ponctuels: 18% Dons réguliers: 69% |
| Coût d'acquisition mixte (dons réguliers et dons ponctuels) | 46 dollars | 77,7 dollars |
| <p>En 2022, le programme axé sur les dons de particuliers visait à mobiliser et à fidéliser un plus grand nombre de donateurs réguliers, qui effectuent généralement des dons chaque mois sur l'un des supports numériques de collecte de fonds du PAM, géré soit par l'équipe chargée des dons de particuliers au Siège, soit par celle chargée de ShareTheMeal. Bien que cette démarche ait entraîné un coût d'acquisition plus élevé, elle a permis de générer davantage de recettes provenant de donateurs réguliers et d'augmenter la part des sympathisants donnant régulièrement, contrebalançant ainsi en partie l'effet de ce coût d'acquisition plus élevé.</p> <p>Le taux de rétention des donateurs faisant des dons réguliers s'est globalement amélioré. Une plus grande fidélisation de ces donateurs se traduit par des versements plus nombreux et par une participation plus active la deuxième année de leur engagement auprès du PAM et par la suite. Le taux de fidélisation des sympathisants s'améliore constamment à partir de la date de leur premier don. En moyenne, 95 pour cent des donateurs faisant des dons réguliers continuent de le faire cinq mois après leur premier don, les dons ultérieurs devenant plus constants.</p> | | |

Rapport annuel sur les résultats de 2022



INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

Culture organisationnelle et déontologie

| Aperçu | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|---|--|
| Entité responsable | Département: Département de la culture organisationnelle | Durée du projet | 3 années (2020-2022) | | | | |
| | Division: Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle | État d'avancement | Achevé | | | | |
| <p>Description générale</p> <p>Approuvé dans le but de faciliter la première année d'exécution du plan d'action détaillé du PAM pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination et les activités connexes en 2020, le Département de la culture organisationnelle a élargi son plan de travail pour veiller à ce que les valeurs et les normes de conduite institutionnelles soient largement diffusées et intégrées dans l'ensemble du PAM. Le processus de changement qui y est lié nécessite un investissement pluriannuel afin de pouvoir être en adéquation avec d'autres initiatives et permettre des améliorations dans certains domaines essentiels du plan d'action détaillé, tels que le rôle d'encadrement, la mobilisation des employés, la révision des politiques et des systèmes, et les procédures disciplinaires, ce qui aboutira à un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect.</p> <p>Impact au niveau organisationnel</p> <p>Par la mise en œuvre des activités liées aux trois résultats attendus en 2022, les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays du PAM ont contribué aux progrès réalisés dans plusieurs domaines, notamment en opérant une transformation de la culture organisationnelle grâce à un encadrement éthique, l'accent étant mis sur la diversité, l'inclusion et la lutte contre le racisme, et en continuant d'accompagner le changement et d'améliorer les comportements au moyen de sessions de sensibilisation, de mobilisation et de formation ainsi que d'initiatives sur le terrain visant à instaurer un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect.</p> | | | | | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> 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 type="checkbox"/> Mise à profit des innovations |
| Exécution du budget <i>(en millions de dollars)</i> | Budget | Dépenses effectives | Solde non dépensé | | | | |
| Dépenses liées aux employés | 0,84 | 0,61 | 0,23 | | | | |
| Dépenses non liées aux employés | 1,24 | 1,26 | (0,02) | | | | |
| Total 2022 | 2,08 | 1,88 | 0,20 | | | | |

| Principaux résultats attendus en 2022 | Budget (en millions de dollars) | Dépenses effectives (en millions de dollars) |
|--|------------------------------------|--|
| 1 Transformation de la culture organisationnelle du PAM grâce à un encadrement éthique | 0,70 | 0,63 |
| 2 Aide à l'amélioration des comportements en accord avec les valeurs du PAM | 0,69 | 0,64 |
| 3 Promotion d'un milieu de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect | 0,69 | 0,61 |
| Total | 2,08 | 1,88 |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|--|--------------|----------------------------|
| <p>Résultat attendu 1: Transformation de la culture organisationnelle du PAM grâce à un encadrement éthique</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribution au renforcement des capacités d'encadrement inclusif des hauts responsables grâce à l'organisation de formations à l'encadrement inclusif, axées sur les priorités en matière de diversité et d'inclusion. ➤ Aide à l'activation du modèle d'encadrement élaboré par le PAM dans toutes les régions et formation organisées à l'intention des référents des bureaux régionaux. ➤ Réalisation d'une évaluation approfondie des besoins de formation en vue de concevoir un programme de perfectionnement sur l'encadrement à l'intention des femmes et de promouvoir une approche cohérente en la matière pour les bureaux du PAM dans le monde entier. | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Pourcentage de hauts responsables ayant suivi le programme mondial de formation sur l'encadrement inclusif | 100% | 46% |
| Pourcentage moyen d'employés du PAM ayant bénéficié de la mission consacrée à l'activation du modèle d'encadrement (par rapport au nombre total d'employés des bureaux de pays où une mission a eu lieu) | 85% | 75% |
| Progrès réalisés dans la conception d'un programme de perfectionnement sur l'encadrement à l'intention des femmes au sein du PAM selon une approche intégrée et inclusive | 100% | 100% |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le programme mondial de formation sur l'encadrement inclusif est mis en œuvre par étapes: la première étape, achevée en 2022, a couvert 46 pour cent des participants; les deuxième et troisième étapes sont prévues aux premier et deuxième trimestres de 2023. ➤ Les missions consacrées à l'activation du modèle d'encadrement ont couvert quatre bureaux régionaux en 2022. Les missions programmées en 2023 couvriront les deux bureaux régionaux restants. | | |
| <p>Résultat attendu 2: Aide à l'amélioration des comportements en accord avec les valeurs du PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien apporté aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux dans le renforcement de leurs capacités aux niveaux régional et national en dotant les employés des connaissances, des compétences, des outils et des ressources nécessaires à la création d'un environnement de travail caractérisé par la diversité, favorisant l'inclusion et le respect au terme du programme Respect+, qui consiste en une série de conversations axées sur quatre piliers et fondées sur les valeurs du PAM. ➤ Appui aux responsables, cadres et employés ayant fait figure d'exemple en matière de comportement inclusif en leur remettant une licence de formation en ligne. | | |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|---|--------------|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Signature d'un accord de prestation de services entre le réseau OneHR des Nations Unies et le PAM; l'objectif est de protéger le milieu de travail en vérifiant minutieusement les qualifications et les antécédents des candidats grâce à un processus économiquement efficace, dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Bureaux de pays ayant bénéficié du programme Respect+ dans tous les bureaux régionaux | <50% | 49% |
| Nombre d'employés soumis à la procédure de vérification de OneHR | 380 | 62 |
| Pourcentage de participants ayant répondu positivement au module sur la diversité et l'inclusion mis en place | 90% | 100% |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le plan de sensibilisation de Respect+ a englobé plus de 40 bureaux de pays en 2022. D'autres pays en bénéficieront en 2023. ➤ Tous les participants ayant pris part au module pilote sur la diversité et l'inclusion ont accueilli favorablement la formation et conseilleraient à leurs pairs et à d'autres responsables du PAM de la suivre. ➤ Le financement reçu permet de soumettre 380 candidats à des vérifications préalables à l'emploi. | | |
| Résultat attendu 3: Promotion d'un milieu de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect <ul style="list-style-type: none"> ➤ Une étude a été menée sur l'initiative existante afin de clarifier ce que le PAM entend par inclusion et les résultats ont servi de référence pour mieux structurer, élaborer et gérer le programme du PAM en faveur de l'inclusion. ➤ Création d'une plateforme collaborative destinée à renforcer la diversité et l'inclusion, à favoriser la participation des femmes et à améliorer la culture organisationnelle par des moyens inédits, y compris des réseaux de soutien en faveur des femmes. ➤ Réalisation d'une série d'entretiens fondés sur l'expérience vécue par des femmes exerçant des fonctions d'encadrement. ➤ Appui à l'élaboration d'un programme et de matériel de formation à destination des conducteurs du PAM. | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Nombre d'initiatives appuyées par la Division chargée du bien-être du personnel | 2 | 2 |
| Nombre de rapports sur l'examen de l'inclusion dans les unités du PAM établis et inclus dans l'analyse documentaire et l'élaboration d'un programme en faveur de l'inclusion au sein du PAM. | 2 | 2 |
| Nombre de manifestations organisées par le réseau de soutien en faveur des femmes, Womandla | 3 | 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le "bilan de l'inclusion" porte sur la manière dont le PAM conçoit l'inclusion dans ses politiques et ses opérations et a pour objectif de renforcer l'approche du PAM dans ce domaine et de formuler des recommandations sur des approches institutionnelles cohérentes. ➤ Les manifestations organisées par Womandla – sur le passé, le présent et l'avenir de l'égalité femmes-hommes, les femmes dans la hiérarchie et les femmes en première ligne – l'ont été par l'intermédiaire de sa plateforme consacrée à l'avancement des femmes. ➤ Des entretiens avec des femmes occupant des postes de responsabilité ont été réalisés, enregistrés et montés en 2022 en vue de leur diffusion en 2023. | | |

Rapport annuel sur les résultats de 2022



INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

Fonds pour les indemnités de départ

| Aperçu | | | |
|---|---|---|--|
| Entité responsable | Département: Département de la culture organisationnelle | Durée du projet | Pluriannuelle |
| | Division: Division des ressources humaines | État d'avancement | En cours |
| Description générale | | | |
| <p>Le fonds pour les indemnités de départ, créé dans le cadre du Plan de gestion du PAM pour 2021-2023, a pour vocation d'aider le PAM à procéder au changement organisationnel nécessaire à l'avenir. Lancées en 2018, les opérations d'adaptation structurelle continuent d'aider les bureaux de pays afin que ces derniers disposent de la structure, des effectifs et des compétences nécessaires pour exécuter leurs PSP en cours ou à venir. Le fonds permet d'appuyer ces efforts, notamment les départs exceptionnels d'employés susceptibles de résulter d'opérations d'adaptation structurelle visant à stabiliser les effectifs des bureaux de pays.</p> | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> 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 type="checkbox"/> Mise à profit des innovations |
| Exécution du budget <i>(en millions de dollars)</i> | Budget | Dépenses effectives | Solde non dépensé |
| Dépenses liées aux employés | - | - | - |
| Dépenses non liées aux employés | 9,89 | 0,93 | 8,96 |
| Total 2022 | 9,89 | 0,93 | 8,96 |

| Principaux résultats attendus en 2022 | Budget <i>(en millions de dollars)</i> | Dépenses effectives <i>(en millions de dollars)</i> |
|--|--|---|
| 1 Indemnités de départ (Bureau du PAM en Ouganda) | 0,27 | 0,27 |
| 2 Indemnités de départ (Bureau du PAM au Pakistan) | 0,03 | 0,03 |
| 3 Indemnités de départ (Bureau du PAM au Bangladesh) | 0,44 | 0,34 |
| 4 Indemnités de départ (Bureau du PAM en Guinée) | 0,10 | 0,10 |
| 5 Indemnités de départ (Bureau du PAM au Libéria) | 0,19 | 0,19 |
| Total | 1,03 | 0,93 |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|--|--|----------------------------|
| Résultat attendu 1: Approbation de l'utilisation du fonds pour les indemnités de départ par un bureau de pays qui en fait la demande (Ouganda) | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Pourcentage de postes supprimés pour lesquels des fonds pour les indemnités de départ ont été demandés et approuvés | 100% | 100% (22 postes) |
| Le fonds a permis au bureau de pays de procéder à une analyse de l'efficacité ainsi qu'à une restructuration dans le but de définir les compétences essentielles qui sont adaptées à ses objectifs, et ainsi donné au bureau les moyens de renforcer ses capacités et ses possibilités à l'avenir. | | |
| Résultat attendu 2: Approbation de l'utilisation du fonds pour les indemnités de départ par un bureau de pays qui en fait la demande (Pakistan) | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Pourcentage de postes supprimés pour lesquels des fonds pour les indemnités de départ ont été demandés et approuvés | 100% | 100% (1 poste) |
| Résultat attendu 3: Approbation de l'utilisation du fonds pour les indemnités de départ par un bureau de pays qui en fait la demande (Bangladesh) | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Pourcentage de postes supprimés pour lesquels des fonds pour les indemnités de départ ont été demandés et approuvés | 100% | 100% (3 postes) |
| En définitive, l'utilisation de ce fonds n'a été nécessaire que pour trois des sept postes pour lesquels une demande avait été initialement présentée et approuvée. | | |
| Résultat attendu 4: Approbation de l'utilisation du fonds pour les indemnités de départ par un bureau de pays qui en fait la demande (Guinée) | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Pourcentage de postes supprimés pour lesquels des fonds pour les indemnités de départ ont été demandés et approuvés | 100% | 100% (9 postes) |
| Résultat attendu 5: Approbation de l'utilisation du fonds pour les indemnités de départ par un bureau de pays qui en fait la demande (Libéria) | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Pourcentage de postes supprimés pour lesquels des fonds pour les indemnités de départ ont été demandés et approuvés | 100% | 100% (22 postes) |
| Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre | | |
| Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2022 | L'utilisation du fonds dépend en grande partie des besoins qu'ont les bureaux de pays d'être accompagnés dans leurs efforts d'adaptation structurelle et des demandes de fonds pour couvrir les indemnités de départ à l'issue d'un examen de leurs structures, de leurs effectifs et de leurs besoins en compétences. Les montants approuvés au titre de ce fonds pourront être reportés en 2023. | |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | |
|--|---|
| Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale | Sans objet, puisque l'utilisation du fonds dépend des demandes des bureaux de pays. De par sa conception, ce fonds peut être utilisé de manière pluriannuelle et le PAM devrait recevoir d'autres demandes tout au long de l'année 2023 et au-delà. |

Rapport annuel sur les résultats de 2022

INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

Investissement dans le personnel du PAM



| Aperçu | | | |
|---|---|---|--|
| Entité responsable | Département: Département de la culture organisationnelle | Durée du projet | 3 années (2022-2024) |
| | Division: Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle | État d'avancement | En cours |
| Description générale | | | |
| <p>L'initiative interne d'importance primordiale relative à l'investissement dans le personnel du PAM s'inscrit dans le cadre d'un investissement global visant à faire évoluer en profondeur les effectifs et l'environnement de travail. Grâce à l'utilisation régulière des crédits AAP, du budget des PSP, du Mécanisme de budgétisation des investissements et d'autres mécanismes de financement, le PAM peut développer son atout le plus important, à savoir son personnel et la culture organisationnelle dans laquelle celui-ci travaille, lui permettant ainsi de s'acquitter de son mandat, qui est de sauver des vies et de changer la vie.</p> <p>Cette initiative interne d'importance primordiale, à la fois ponctuelle et pluriannuelle, qui vise à favoriser un changement transversal, a été élaborée dans le cadre du budget de 2022, et un financement supplémentaire de 27 millions de dollars a été approuvé pour 2023 dans le Plan de gestion pour 2023-2025.</p> | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <input type="checkbox"/> 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 type="checkbox"/> Mise à profit des innovations | | |
| Exécution du budget <i>(en millions de dollars)</i> | Budget | Dépenses effectives⁷ | Solde non dépensé |
| Dépenses liées aux employés | 18,9 | 9,8 | 9,1 |
| Dépenses non liées aux employés | 6,4 | 7,9 | (1,5) |
| Total 2022 | 25,3 | 17,7 | 7,6 |
| Principaux résultats attendus en 2022 | | Budget <i>(en millions de dollars)</i> | Dépenses effectives <i>(en millions de dollars)</i> |
| 1 Gestion dynamique des structures et des postes | | 7,1 | 5,1 |
| 2 Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers | | 4,0 | 2,6 |
| 3 Développement des aptitudes et des compétences | | 8,7 | 5,8 |
| 4 Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs | | 1,0 | 0,7 |
| 5 Sécurité, santé et bien-être des employés | | 4,4 | 3,6 |
| Total | | 25,3 | 17,7 |

⁷ Le montant des dépenses effectives, y compris les engagements non réglés, s'élève à 19,8 millions de dollars (sous réserve de modifications une fois les engagements clos en 2023).

Détail des principaux résultats attendus en 2022

Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes

En 2022, les activités ont essentiellement consisté à donner aux responsables des bureaux régionaux et des bureaux de pays les moyens de les guider dans la gestion du personnel ainsi que dans la mise en œuvre de stratégies et de leviers d'action. Il s'agissait notamment d'accélérer la mise en œuvre des mesures découlant de l'examen des structures organisationnelles, des postes et des modalités contractuelles, de renforcer la capacité régionale d'intervention d'urgence et de mieux appuyer les activités de préparation des bureaux de pays.

| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
|--|--------------|----------------------------|
| Nombre de fonctions et de bureaux de pays dotés d'un plan de gestion des effectifs | 19 | 20 |
| Pourcentage de postes pourvus | s.o. | 100% |
| Pourcentage des effectifs employés dans le cadre de contrats de courte durée | < 55% | 50% |

Les valeurs cibles et les valeurs à la fin de l'année concernant les plans de gestion des effectifs sont des données cumulées couvrant toutes les activités de planification en 2021 et 2022.

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

Il est possible de gagner en efficacité et en diversité dans l'acquisition de talents en menant des activités visant à accélérer les délais de recrutement, à adopter de bonnes pratiques en matière d'acquisition de talents et à mieux accompagner les responsables et les coordonnateurs dans la gestion du personnel. Les activités ont aussi pour objectif de faire en sorte que la bonne personne soit affectée au bon poste et de réduire les obstacles qui ralentissent le déploiement du personnel, notamment ceux liés à la parité femmes-hommes, à la diversité et au développement des aptitudes connexes. La coordination des décisions relatives aux dotations en personnel et l'amélioration de la collecte de données pour mieux mesurer la diversité au sein des effectifs font partie des solutions pour y remédier.

| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
|---|--------------|----------------------------|
| Pourcentage de candidatures reçues de personnes handicapées | > 5% | 5% |
| Nombre moyen de jours écoulés avant qu'un poste vacant ne soit pourvu | < 120 | 194 |

Candidatures reçues de personnes handicapées: Aucune donnée automatisée n'est encore disponible, mais les processus et les bases de données du PAM font actuellement l'objet d'un examen. Les données communiquées manuellement semblent indiquer que le nombre de demandes émanant de personnes handicapées est en augmentation. Le fait que plus de 140 employés handicapés comptent désormais parmi les membres du réseau pour l'inclusion du handicap animé par les employés, et que ce nombre ne cesse d'augmenter, vient corroborer cette hypothèse. Les investissements en faveur de l'inclusion des personnes handicapées tout au long du cycle de vie des employés, notamment en utilisant des crédits alloués à cette initiative interne d'importance primordiale pour organiser des campagnes de recrutement ciblées visant à attirer les personnes handicapées et à garantir des aménagements raisonnables à leur intention pendant la phase de recrutement, ont été un facteur essentiel des progrès accomplis à ce jour.

Nombre moyen de jours écoulés avant qu'un poste vacant ne soit pourvu: La valeur à la fin de l'année est calculée sur la base du nombre moyen de jours requis par le processus de recrutement externe pour pourvoir les postes vacants d'administrateurs recrutés sur le plan international. Outre la gestion active des ressources humaines, cette valeur comprend aussi le temps nécessaire au service recruteur ou au coordonnateur chargé de la dotation en effectifs pour mener à bien chaque étape de ce processus, le cas échéant (examen, présélection, évaluation, sélection et regroupement des candidatures, etc.).

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 | | |
|--|--------------|-----------------------------|
| <p>Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences</p> <p>Les activités visent à améliorer les compétences et les aptitudes des employés à la faveur d'initiatives synchronisées liées à des priorités institutionnelles comme la prise en compte du handicap et d'autres formes d'inclusion; la capacité à diriger, l'encadrement et les compétences linguistiques; l'accompagnement personnalisé, l'encadrement professionnel, le soutien technique et les activités de formation à l'intention des employés; et les formations intersectorielles spécialisées consacrées à la gestion des ressources.</p> | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Nombre de bureaux de pays faisant état de risques liés à une pénurie ou à une inadéquation des compétences | < 12 | 37 |
| <p>Il ressort de la quantité accrue d'informations communiquées via les registres des risques des bureaux de pays que la mise en adéquation des effectifs occupe une place plus grande. La croissance rapide de l'ensemble des besoins par rapport au financement disponible pour les opérations menées dans les pays est un facteur qui influe sur la capacité du PAM à répondre aux exigences en matière de développement des capacités. Au total, 37 bureaux de pays ont fait état de 44 risques de cette nature. La valeur cible initialement fixée pour 2022 reposait sur un nombre inférieur de bureaux de pays communiquant des informations. La mesure de cet indicateur est en cours d'examen; le pourcentage d'informations faisant état d'une pénurie ou d'une inadéquation est en cours de validation.</p> | | |
| <p>Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs</p> <p>L'obtention de ce résultat attendu passe par la mise en œuvre des plans d'action issus de l'enquête mondiale auprès du personnel, des politiques et outils institutionnels, dont les initiatives Respect+ et Speak Up!, ainsi que par la conception et la concrétisation de plans visant à rendre les lieux de travail plus accessibles. Le PAM entend instaurer un milieu de travail qui favorise un esprit d'inclusion en consolidant les pratiques d'encadrement et en créant un environnement de travail accessible et inclusif propice au respect, à l'inclusion et au bien-être.</p> | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année* |
| Nombre de divisions ou de bureaux disposant d'un plan d'action issu de l'enquête mondiale auprès du personnel. | > 100 | 106 |
| Nombre d'activités issues de l'enquête mondiale auprès du personnel menées à bien conformément au plan d'action. | > 200 | 532 |
| <p>* Cette valeur correspond aux données disponibles au 30 juin 2022, sachant que des méthodes de mesure améliorées sont en cours d'élaboration avec le concours de la Division des ressources humaines.</p> | | |
| <p>Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés</p> <p>Le PAM s'acquitte plus efficacement de son devoir de protection à l'égard de tous ses employés dans le cadre de cette initiative interne d'importance primordiale grâce à l'application de normes de sécurité et de sûreté, de mesures visant à accroître la résilience des employés, d'initiatives pour lutter contre le stress et l'anxiété, de missions de supervision et d'actions destinées à promouvoir l'obligation de rendre compte.</p> | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible | Valeur à la fin de l'année |
| Pourcentage d'unités respectant la politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et le cadre de responsabilité du PAM | 92% | À confirmer |
| Nombre de nouveaux cas d'accident ou de maladie imputables au service | < 25 | 14 |
| <p>Les indicateurs de performance clés relatifs à la sécurité pour 2022 étant en cours d'élaboration au moment de la rédaction du présent document, ils seront communiqués une fois établis.</p> | | |

| Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre | |
|---|---|
| Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2022 | Le montant estimatif du solde non dépensé pour 2022, qui était de 5,6 millions de dollars lors de l'examen à mi-parcours, a été pris en compte dans le Plan de gestion pour 2023-2025. À la fin de l'année 2022, ce montant se chiffrait à 5,3 millions de dollars. Les économies réalisées s'expliquent principalement par des retards dans le recrutement et le démarrage des activités au début de l'année 2022. |
| Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale | Les résultats restant à obtenir en 2022 ont été pris en compte dans le Plan de gestion approuvé pour 2023-2025. |

Rapport annuel sur les résultats de 2022



INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

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

| Aperçu | | | |
|--|---|--|--------------------------|
| Entité responsable | Département: Département de la gestion | Durée du projet | 3 années (2022-2024) |
| | Division: Division de la planification et de la performance institutionnelles | État d'avancement | En cours |
| Description générale | | | |
| <p>L'initiative interne d'importance primordiale d'une durée de trois ans sur la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2022, traduit la résolution prise par le PAM de renforcer, de moderniser et d'améliorer ses systèmes et processus internes de planification, de suivi et d'établissement de rapports en matière de performance tout en fournissant aux bureaux de pays un appui plus conséquent sur le plan des programmes.</p> <p>La phase initiale, achevée au 31 décembre 2022, était axée sur les modifications tactiques les plus urgentes à apporter pour répondre aux exigences immédiates liées à la mise en œuvre des PSP et à l'établissement des rapports en 2023 selon le Cadre de résultats institutionnels. À compter de 2023, la phase de changement suivante, plus systémique, fera l'objet d'une attention et d'une concentration accrues avec pour objectif de rationaliser les processus et les systèmes permettant de couvrir de bout en bout la chaîne allant des ressources aux résultats. Cette approche en deux phases permettra de se conformer aux nouvelles exigences tout en modernisant l'approche et les systèmes du PAM, et rendra ainsi possible la réalisation de ses objectifs actuels et futurs.</p> <p>Les enseignements tirés des évaluations fondamentales, telles que celles de la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays et de la prochaine évaluation à mi-parcours du plan stratégique et du cadre de résultats institutionnels, guideront la conception de la seconde phase et la mise en œuvre des changements.</p> | | | |
| Résultats de gestion concernés du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Efficacité dans les situations d'urgence </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Gestion du personnel </div> <div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Mise en place de partenariats efficaces </div> <div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim </div> <div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Données probantes et apprentissage </div> <div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des technologies </div> <div style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Mise à profit des innovations </div> </div> | | |
| Exécution du budget <i>(en millions de dollars)</i> | Budget | Dépenses effectives⁸ | Solde non dépensé |
| Dépenses liées aux employés | 5,07 | 0,11 | 4,96 |
| Dépenses non liées aux employés | 8,22 | 1,47 | 6,75 |
| Total 2022 | 13,29 | 1,58 | 11,71 |

⁸ Le montant des dépenses effectives, y compris les engagements non réglés, s'élève à 1,8 million de dollars.

| Principaux résultats attendus en 2022 | Budget (en millions de dollars) | Dépenses effectives (en millions de dollars) |
|---|------------------------------------|---|
| 1 Réaménagement des systèmes et des plateformes d'établissement des rapports financiers, des rapports destinés aux donateurs et des rapports institutionnels, ainsi que de comptage des bénéficiaires | 4,53 | 0,77 |
| 2 Harmonisation complète des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels | 2,88 | 0,61 |
| 3 Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats | 4,20 | 0,19 |
| 4 Gestion des projets et gestion du changement | 1,68 | - |
| Total | 13,29 | 1,58 |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 ⁹ | | |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Résultat attendu 1: Réaménagement des systèmes et des plateformes d'établissement des rapports financiers, des rapports destinés aux donateurs et des rapports institutionnels, ainsi que de comptage des bénéficiaires | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible (d'ici à la fin de 2022) | Valeur à la fin de l'année (2022) |
| Pourcentage de systèmes et de plateformes réalignés sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels | 100% | 100% |
| Pourcentage de dispositions énoncées dans le nouveau Cadre de résultats institutionnels mises en œuvre | 90% | 100% |
| <p>Les taux obtenus au regard de ce résultat attendu rendent compte de l'adoption de solutions visant à répondre aux besoins les plus immédiats et les plus urgents dans le court laps de temps disponible en 2022 (six mois) en prévision de l'introduction du nouveau cadre en janvier 2023.</p> <p>Les systèmes et plateformes existants ont fait l'objet de mises à jour rapides afin de procéder aux aménagements les plus urgents avant la fin de 2022 et d'intégrer en 2023 les nouveaux éléments du nouveau Cadre de résultats institutionnels du PAM, y compris des paramètres améliorés pour le comptage des bénéficiaires offrant une ventilation plus poussée des données. Ces mises à jour et aménagements ont permis de procéder sans tarder aux adaptations indispensables, tout en posant les bases des travaux supplémentaires qui seront menés sur les systèmes et les plateformes.</p> <p>Cette première phase urgente s'étant achevée à la fin de 2022, les changements systémiques qui en découlent seront mis en œuvre au cours d'une seconde phase, sur la base des enseignements tirés des ajustements initiaux et de leur application en 2023 dans le nouveau cadre. Celui-ci étant désormais en place, et sa consolidation prévue au cours de la seconde phase, de nouvelles améliorations seront apportées pour appuyer l'intégration des données et l'interopérabilité avec le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (dont des travaux sur la plateforme UN INFO).</p> <p>Compte tenu du peu de temps disponible, la plupart des ajustements opérés l'ont été avec les dotations en effectifs existantes, qui ont été affectées en priorité à cette tâche, parallèlement à la réorganisation de la structure et des capacités organisationnelles, la mise en place et l'augmentation des capacités étant planifiées pour 2023.</p> | | |

⁹ Les indicateurs de performance clés présentés ne concernent que l'année 2022; les autres indicateurs figurant dans le "[Point sur le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024](#)" (WFP/EB.A/2022/6-D/1), qui ne sont pas repris, seront utilisés aux fins de l'élaboration du rapport de 2023.

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 ⁹ | | |
|--|---|-----------------------------------|
| Résultat attendu 2: Harmonisation complète des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible (d'ici la fin de l'année 2022) | Valeur à la fin de l'année (2022) |
| Pourcentage de cadres logiques des plans stratégiques de pays et de budgets de portefeuille de pays conformes au nouveau Plan stratégique, au nouveau Cadre de résultats institutionnels et à la nouvelle ligne de visée | 100% | 100% |
| Portail de données des plans stratégiques de pays et plan de gestion des opérations dans les pays pleinement conformes au nouveau Cadre de résultats institutionnels et accessibles aux membres du Conseil d'administration | Pleinement atteint | Pleinement atteint |
| <p>Afin de garantir la conformité de tous les PSP en cours avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels à compter de 2023 (les nouveaux PSP étant conçus d'emblée conformément au nouveau plan et au nouveau cadre), ce résultat attendu en 2022 consistait à harmoniser 59 PSP avec le nouveau plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels, en procédant à la mise à jour des lignes de visée, des cadres logiques, des plans fondés sur les besoins et des plans d'exécution, etc.</p> <p>La phase d'harmonisation s'est achevée en décembre 2022. Il en résulte que tous les PSP existants ont été adaptés sans discontinuité au nouveau plan stratégique et au nouveau cadre de résultats institutionnels, et que le portefeuille complet d'activités de tous les PSP relève de ce nouveau plan et de nouveau cadre depuis le début de l'année 2023 et pourra faire l'objet de rapports annuels par pays et de rapports sur les résultats à partir de cette même année. En décembre 2022, les travaux sur le portail de données des PSP étaient partiellement achevés.</p> <p>Le modèle ayant servi à l'harmonisation, fondé sur les enseignements tirés des ajustements initiaux et de leur application en 2023 dans le nouveau cadre, sera revu et utilisé systématiquement comme référence pour procéder à des ajustements ou à des changements supplémentaires dans les futurs plans stratégiques.</p> <p>Les travaux et analyses menés en 2022 ont permis de faire évoluer la planification, la budgétisation et l'établissement des rapports au sein de la Division de la planification et de la performance institutionnelles, en intégrant l'approche retenue dans la structure de la division pour tous les aspects de la planification, de la budgétisation et de l'établissement des rapports. Ces travaux serviront aussi de base aux activités à venir en 2023 et à la mise en place de changements systémiques à l'appui de la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels pour 2023–2025.</p> | | |
| Résultat attendu 3: Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible (d'ici à la fin de 2023) | Valeur à la fin de l'année (2022) |
| Pourcentage de bureaux de pays qui relient les ressources aux résultats | 80% | s.o. |
| Pourcentage de bureaux de pays qui adoptent les nouveaux outils de budgétisation | 100% | s.o. |
| Pourcentage de bureaux de pays qui publient des points sur la filière d'approvisionnement dans les délais impartis | 80% | s.o. |
| <p>Les activités préparatoires au titre du troisième résultat attendu ont débuté au quatrième trimestre de 2022 et occuperont une place prépondérante à compter de 2023, année à partir de laquelle les activités devraient s'intensifier.</p> <p>La priorité sera donnée à la consolidation des opérations d'établissement des budgets, à l'élaboration de procédures plus dynamiques et allant de bout en bout ainsi qu'à l'utilisation accrue des données et des systèmes.</p> | | |

| Détail des principaux résultats attendus en 2022 ⁹ | | |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <p>Les travaux en cours sur les liens entre les ressources et les résultats et les outils existants serviront de base à la conception, au déploiement de nouvelles technologies, à la réorganisation des procédures budgétaires sur le terrain et à la mise en œuvre de nouvelles solutions. Ces travaux s'appuieront sur les enseignements et les recommandations issues des évaluations des PSP.</p> | | |
| <p>Résultat attendu 4: Gestion des projets et gestion du changement</p> | | |
| Indicateur de performance clé | Valeur cible (d'ici à la fin de 2023) | Valeur à la fin de l'année (2022) |
| Nombre de bureaux de pays qui ont été formés aux systèmes mis à niveau | 100% | s.o. |
| Approche suivie en matière de gestion du changement pour une application et une mise en service pleine et entière du Cadre de résultats institutionnels | Pleinement atteint | Partiellement atteint |
| <p>Les bureaux de pays ont bénéficié d'une formation et d'un appui en vue de procéder au réaménagement du cadre logique de leur PSP par des mises à jour rapides des systèmes existants, tels que l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace, système permettant de faire en sorte que les données sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des PSP soient cohérentes avec le nouveau Cadre de résultats institutionnels. Compte tenu de la mise en place rapide du nouveau Cadre de résultats institutionnels en 2022, les ressources existantes ont été utilisées pour apporter cet appui.</p> <p>Le travail systémique mené sur les résultats attendus 1 à 3 se poursuivant de manière plus soutenue et approfondie après l'intégration rapide et urgente des premiers éléments en 2022, les activités menées au titre de ce résultat attendu devraient s'accélérer et s'intensifier.</p> | | |

| Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre | |
|--|--|
| <p>Raisons de l'existence de soldes non dépensés en 2022</p> | <p>Compte tenu des délais très serrés pour mettre en œuvre les éléments indispensables et urgents de l'initiative interne d'importance primordiale avant décembre 2022, l'accent a été mis en priorité sur les capacités existantes afin d'apporter des solutions immédiates avant cette échéance, condition essentielle pour assurer la conformité des rapports sur la mise en œuvre des programmes avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025. Une nouvelle phase de changement systémique en profondeur débutera en 2023.</p> <p>Ce travail de base ayant été mené à bien avant la fin de l'année 2022, les ressources seront désormais consacrées à la pleine définition des exigences du cycle des programmes, puis à l'élaboration et à la mise en œuvre de systèmes et de changements systémiques, en exploitant les données et les possibilités numériques pour mettre en place des solutions modernes de planification, de budgétisation, de suivi et d'établissement de rapports au sein du PAM.</p> |
| <p>Résultats restant à obtenir pour achever la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale</p> | <p>Les résultats restant à obtenir en 2022 sont pris en compte dans le Plan de gestion approuvé et reportés sur la période 2023-2025. L'initiative interne d'importance primordiale a aussi été élargie afin d'englober des volets fonctionnels supplémentaires visant à appuyer la mise en œuvre efficace du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels. Une plus grande attention a été accordée aux domaines essentiels, tels que la production de données factuelles, le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires; des ressources supplémentaires allouées au titre de cette initiative servent également à la mise en œuvre des priorités transversales du Plan stratégique.</p> |