

ANNEXE III

Initiatives internes d'importance primordiale – notes conceptuelles

1. Depuis 2015, le PAM recourt aux initiatives internes d'importance primordiale pour renforcer ses programmes ainsi que sa capacité opérationnelle et administrative dans le but de s'acquitter de sa mission et d'utiliser les ressources de manière optimale. Ces initiatives internes sont de nature ponctuelle et ne relèvent pas du budget administratif et d'appui aux programmes ordinaire; elles ne devraient pas être corrélées à un projet donné; leur financement doit être pluriannuel et prévisible; il est peu probable qu'elles génèrent des contributions à emploi spécifique suffisantes de la part de donateurs; et elles sont centrées sur la restructuration. Le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général sont les principales sources de financement des initiatives internes d'importance primordiale.
2. Sept initiatives internes d'importance primordiale sont prévues pour 2026. Les résultats attendus, les activités prévues, les plans d'exécution, les budgets et les indicateurs de performance clés sont exposés en détail dans la présente annexe. Deux initiatives internes sont nouvelles et nécessiteront l'octroi de ressources, les cinq autres en cours d'exécution devant bénéficier des fonds approuvés dans les plans de gestion précédents.

TABLEAU A.III.1: APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE (en millions de dollars)						
Nom de l'initiative interne	Durée	Dépenses prévues				
		Jusqu'au 30 juin 2025*	Juillet- décembre 2025	2026	2027 et au-delà	Budget total
<i>Nouvelles initiatives internes</i>						
Mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés	2026–2028	-	-	3,31	6,69	10,00
Plan de transformation numérique au service de l'action du PAM**	2026–2028	-	-	22,80	57,20	80,00
Total partiel		-	-	26,11	63,89	90,00
<i>Initiatives internes en cours (sans financement supplémentaire)</i>						
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024–2026	20,50	5,15	1,05	-	26,70
Intégration numérique et modernisation	2025–2026	5,85	1,57	3,58	-	11,0
Devoir de protection et inclusion	2025–2026	1,44	0,88	2,78	-	5,10
Application des normes IPSAS	2025–2026	1,29	0,74	3,07	-	5,10
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025–2027	0,80	0,92	2,28	1,10	5,10
Total partiel		29,88	9,26	12,76	1,10	53,00
Total		29,88	9,26	38,87	64,99	143,00

* Dépenses cumulées non auditées depuis le lancement de chacune des initiatives internes, engagements non réglés compris.

** Nécessitera uniquement 60 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP. Le budget total, d'un montant de 80 millions de dollars, comprend 20 millions de dollars provenant des contributions des partenaires et du Mécanisme de budgétisation des investissements, comme indiqué dans la partie de la présente annexe consacrée au plan de transformation numérique des activités du PAM et dans le tableau A.III.1.

Mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés

Résumé			
Département/Division chef de file	Division des services de gestion	Budget (pour approbation par le Conseil)	10,00 millions de dollars
Division(s) participante(s) en 2026	Division du Directeur financier, Division des ressources humaines, Division des technologies, Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Pluriannuelle: 2026: 3,31 millions de dollars 2027: 3,90 millions de dollars 2028: 2,79 millions de dollars
Lien avec les résultats de gestion	Résultat de gestion 2: Services mixtes efficents, efficaces et fondés sur des données factuelles (100%)		

Vue d'ensemble

3. En réponse à l'évolution rapide de la situation mondiale, qui se caractérise par des besoins humanitaires croissants et une diminution des ressources financières, le système des Nations Unies lance une série d'initiatives de réforme ambitieuses visant à améliorer l'efficacité et la cohérence opérationnelles. Cet effort passe par de profonds changements structurels dans l'ensemble du système des Nations Unies et s'accompagne d'un regain d'attention pour la mise en œuvre de mesures d'efficience à l'échelle du système. C'est pourquoi les services partagés sont devenus un pilier de la réforme, puisqu'ils permettent de rationaliser les fonctions d'appui et d'optimiser l'allocation des ressources.
4. Fort de son expérience dans la mise en œuvre de services partagés numériques, le PAM est bien placé au service de cet objectif. S'appuyant sur les recommandations de son Comité consultatif de contrôle indépendant, le PAM adopte désormais une approche plus stratégique en matière de prestation de services partagés, conformément à sa priorité institutionnelle qui consiste à optimiser l'efficacité et à affecter les ressources aux opérations sur le terrain. Cette approche tend à réduire le poids des tâches administratives imposées aux bureaux de pays, à favoriser la collaboration interne et à moderniser les fonctions d'appui grâce à une meilleure gestion des données, à la dématérialisation et au respect du principe d'obligation de rendre compte.
5. L'élaboration d'une stratégie axée sur les services mondiaux partagés constitue une étape cruciale des efforts déployés par le PAM pour renforcer le fondement de ses opérations. En proposant des services d'appui normalisés, évolutifs et dont les coûts sont transparents, en particulier dans les situations d'urgence, le PAM entend renforcer les mécanismes de contrôle, assurer la continuité des activités et permettre aux bureaux de terrain de se recentrer sur leur mission principale. Cette stratégie, qui se veut à la fois souple et globale, permettra au PAM de fournir une assistance alimentaire et de mener des interventions d'urgence avec davantage de rapidité et de précision.

6. Une étude approfondie menée par un cabinet de conseil international a recensé plus de 40 types de services susceptibles d'être centralisés, parmi lesquels huit processus fondamentaux, employant au total environ 1 500 personnes, ont été classés prioritaires en vue d'une mise en œuvre initiale. Ces processus serviront de base au déploiement progressif des services mondiaux partagés. L'initiative interne met à profit la restructuration du PAM et les enseignements tirés par d'autres organismes similaires, en privilégiant une transition progressive, la rentabilité et le renforcement de l'automatisation et des contrôles. Elle s'inscrit aussi dans le cadre des réformes plus larges du système des Nations Unies, qui pourraient nécessiter le recours à des prestataires de services à l'échelle du système, sous réserve de parvenir à la normalisation voulue.
7. Pour que cette ambition se concrétise, le PAM s'emploie à trouver des financements qui lui permettront de recenser d'autres processus susceptibles d'être centralisés et d'en expérimenter la mise en œuvre au cours des trois prochaines années. Les domaines d'intervention prioritaires sont, dans un premier temps, les services liés à l'organisation des voyages, à la paie et à l'assistance informatique. Ces processus ont été choisis en fonction de leur potentiel à générer des gains d'efficience mesurables, à réduire la complexité et à améliorer la qualité des services.
8. La reconfiguration proposée du service des voyages du PAM vise à consolider la gestion des fournisseurs et à mettre en place un modèle d'assistance centralisé qui améliore le respect des normes et la rentabilité. L'initiative relative au système de paie a pour objectif de regrouper les systèmes cloisonnés en un seul centre de services, afin de limiter les chevauchements et de gagner en efficacité. Parallèlement, le service centralisé d'assistance informatique uniformisera l'appui fourni dans le cadre d'autres processus et s'emploiera à améliorer la prestation de services dans toutes les régions.

Gains d'efficience et retour sur investissement

9. Conformément à son engagement stratégique global de modernisation des fonctions d'appui et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, le PAM a entrepris ses premières actions concernant plusieurs processus à fort impact devant être centralisés et transformés.
10. Les travaux ont commencé pour certains processus prioritaires en vue de centraliser l'organisation des voyages, d'améliorer les contrats et procédures de paiement liés aux voyages et de proposer des services mondiaux à toutes les personnes voyageant pour le compte du PAM, au titre de l'un des résultats attendus de l'initiative interne relative à l'optimisation des processus institutionnels approuvée pour 2024-2025. Les économies annuelles découlant de la centralisation de l'organisation des voyages devraient dépasser 0,6 million de dollars, outre l'amélioration prévue de la qualité des services qui permettra de réduire le stress lié aux interruptions inopinées des voyages, d'accroître l'automatisation et de consolider la gestion des fournisseurs.
11. Un service d'assistance informatique centralisé est en cours d'élaboration, à partir de l'expérience tirée des précédents modèles de services mondiaux par le PAM, le but étant de rationaliser l'assistance informatique dans l'ensemble des bureaux. En améliorant les taux de "résolution au premier appel", en réduisant au minimum le besoin de recourir à une intervention humaine au deuxième ou troisième niveau du processus de résolution, en instaurant un catalogue complet de services et en automatisant le volume important de demandes répétitives, cette initiative devrait permettre de dégager des économies annuelles d'environ 0,55 million de dollars. Ces gains viendront s'ajouter à d'autres bénéfices, dont une plus grande cohérence des services, un règlement plus rapide des problèmes, une meilleure analyse de la performance et une réduction de la charge de travail des bureaux de pays, ce qui libérera des ressources au profit de la fourniture d'une assistance en première ligne.

12. L'optimisation des systèmes de paie est en cours de planification, avec pour objectif de regrouper et de centraliser les trois systèmes de paie existants au sein du PAM. Si certaines conditions préalables doivent être remplies pour assurer la viabilité des solutions proposées, l'initiative interne puise dans les enseignements que le PAM a tirés du Centre d'opérations mondiale de paiement. Selon les prévisions, les économies annuelles devraient dépasser 1,5 million de dollars, sans compter les bénéfices qualitatifs tels que la réduction des délais de traitement, le renforcement des contrôles internes, l'amélioration des rapports et des analyses, et une meilleure prestation de services à l'intention du personnel du PAM.

Approche suivie en matière de gestion et d'exécution

13. La mise en œuvre de cette initiative se fera par étapes, en alignant les processus à différents stades de maturité sur la stratégie axée sur les services mondiaux partagés. Il s'agit avant tout de générer des gains d'efficience mesurables, d'améliorer la qualité des services et d'alléger la charge administrative pesant sur les bureaux de pays, afin qu'ils puissent mieux se concentrer sur la mission principale du PAM. Toutes les actions liées à la gestion du changement bénéficieront d'un appui à la transition vers des services partagés adaptés aux conditions locales et d'une mobilisation effective des parties prenantes.
14. Le résultat attendu 1 sera axé sur la définition de la portée du service, le choix des emplacements des plateformes et la mobilisation des parties prenantes, en s'appuyant sur les travaux préparatoires déjà entrepris. Au titre du résultat attendu 2, le PAM mettra en place des plateformes pilotes, déploiera des systèmes d'appui, notamment l'automatisation et l'intelligence artificielle, élargira et perfectionnera le modèle en fonction des retours d'expérience, suivra les indicateurs de performance et mesurera les économies réalisées afin d'assurer la viabilité du projet.
15. Concernant les services liés aux voyages, l'initiative interne permettra d'expérimenter un modèle centralisé pour coordonner l'organisation des voyages et gérer les fournisseurs, qui sera appuyé par une plateforme numérique et un cadre opérationnel mondial. L'initiative interne relative au système de paie prévoit la création d'un centre d'appui unifié qui améliorera l'efficacité, la cohérence et le respect de toutes les règles et règlements applicables. Le service d'assistance informatique mettra en place un modèle évolutif et satellitaire, normalisera les processus d'appui et intégrera des outils de gestion de la performance de manière à améliorer la réactivité et à réduire les interruptions des systèmes informatiques.
16. Tout au long de l'année 2026, les activités essentielles à la prestation de services partagés consisteront notamment à recenser les processus, à concevoir le modèle opérationnel, à mettre à jour les politiques et à mobiliser les parties prenantes au moyen de groupes de travail et d'expérimentations. Une stratégie efficace de gestion du changement, étayée par des indicateurs de performance et des mécanismes de recouvrement des coûts, servira de fil conducteur à l'adoption, créera les conditions nécessaires à la mise en œuvre complète et garantira l'obtention d'effets tangibles à compter de 2027.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.2: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU - 2026-2028 (en millions de dollars)

Résultat attendu	2026	2027	2028	Total
Résultat attendu 1: Définir le nouveau modèle de prestation de services pour les processus concernés	3,16	1,89	1,20	6,25
Résultat attendu 2: Mise en œuvre des services partagés fournis par le PAM, y compris la gestion du changement connexe	0,15	2,01	1,59	3,75
Total	3,31	3,90	2,79	10,00

Résultat attendu 1: Définir le nouveau modèle de prestation de services pour les processus concernés

17. Ce résultat attendu a pour objectif d'établir un modèle normalisé de prestation de services pour chacun des trois types de services partagés mondiaux prioritaires – organisation des voyages, paie et assistance informatique – dans le strict respect de la stratégie globale en matière de services mondiaux partagés et des cadres généraux des services partagés du système des Nations Unies. Il s'agira d'abord de recenser et d'évaluer de manière exhaustive les processus, politiques et outils existants en matière de prestation de services, puis de concevoir de nouveaux modèles opérationnels qui tiennent compte des objectifs stratégiques liés aux services mondiaux partagés. Au cours de la phase de "découverte" et de mise en œuvre, d'autres processus pourront être évalués en vue d'une centralisation et des projets pilotes élaborés, sur la base de la maturité estimée du processus. Parmi ces processus figurent la cession d'actifs à l'échelle mondiale, l'optimisation de la mobilité et du parc de véhicules, les installations mondiales, les transactions financières, ainsi que la passation et la gestion des contrats d'achat. Dans un souci de transparence et de pérennité, des dispositions en matière de gouvernance et de financement seront élaborées et officiellement approuvées pour chaque service. Un plan structuré d'expérimentation et d'exécution sera en outre élaboré, y compris des évaluations des risques et des stratégies d'atténuation. Les modèles de prestation seront compatibles avec la plateforme de services du système des Nations Unies proposée, qui constituera un "guichet unique" numérique donnant accès à des services d'appui partagés à l'échelle du système.

Résultat attendu 2: Mise en œuvre des services partagés fournis par le PAM, y compris la gestion du changement connexe

18. L'objectif de ce résultat attendu est de concevoir une solution initiale unifiée et évolutive qui garantisse l'accès aux services partagés mondiaux du PAM ainsi que l'alignement sur les cadres à l'échelle du système des Nations Unies. L'initiative interne prévoit la définition et l'adoption de processus normalisés, d'indicateurs de prestation de services et de procédures opérationnelles pour les trois types de services prioritaires. Les outils d'appui seront rationalisés et automatisés afin de faciliter la mise en œuvre, tandis que l'expérience acquise dans le cadre de la centralisation et des centres de services partagés existants servira de base au choix des sites et à la planification de la transition vers les services partagés. Un processus structuré de gestion du changement guidera le PAM dans l'adoption de la solution et assurera la continuité des activités tout au long de la transformation.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)	Valeur cible (2028)
Résultat attendu 1: Définir le nouveau modèle de prestation de services pour les processus concernés				
Pourcentage de processus recensés et analysés	0	100%	S.O.	S.O.
Pourcentage de politiques et de procédures revues et mises en conformité avec le modèle proposé	0	100%	100%	100%
Achèvement et approbation des feuilles de route pour chaque axe de travail	0	100%	S.O.	S.O.
Résultat attendu 2: Mise en œuvre des services partagés fournis par le PAM, y compris la gestion du changement connexe				
Niveau de satisfaction des utilisateurs dans les bureaux pilotes	0	S.O.	80%	80%
Pourcentage d'activités de gestion du changement menées à bien – communication, formation, adoption	0	S.O.	80%	100%
Tableaux de bord des indicateurs de performance clés créés et mis en service	0	S.O.	100%	100%

Plan de transformation numérique au service de l'action du PAM

Résumé			
Département/Division chef de file	Division des technologies	Budget (pour approbation par le Conseil)	60,00 millions de dollars
Division(s) participante(s) en 2026	Division du Directeur financier, Division des services de gestion, Division des programmes, Division de la sécurité et Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	Pluriannuelle: 2026: 22,80 millions de dollars 2027: 22,08 millions de dollars 2028: 15,12 millions de dollars
Lien avec les résultats de gestion	Résultat de gestion 2: Services mixtes efficents, efficaces et fondés sur des données factuelles (100%)		

Vue d'ensemble

19. Dans sa stratégie en matière d'information et de technologies pour 2023-2026¹, le PAM définit une vision audacieuse visant à accélérer son évolution vers une organisation numérique axée sur les données et à s'acquitter de sa mission qui est d'éliminer la faim. Le PAM a accompli des progrès considérables sur cette voie, mais pour bénéficier pleinement des avantages de cette transformation et répondre à des demandes opérationnelles croissantes, il devra surmonter des obstacles structurels et proposer des solutions intégrées et adaptées qui lui donnent la possibilité de mener des interventions humanitaires plus rapidement et plus efficacement.
20. La stratégie informatique s'accompagne d'un plan de transformation numérique sur cinq ans, dont le coût est estimé à 193 millions de dollars. Élaboré en consultation avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux ainsi que les divisions du Siège, ce plan repose sur une approche technologique à l'échelle du PAM destinée à optimiser l'impact au niveau organisationnel. Les initiatives prioritaires en matière d'investissement répondent à quatre problèmes systémiques: la fragmentation et la duplication des systèmes informatiques, le recours à des processus manuels, le sous-investissement dans les technologies par rapport aux organisations similaires et l'utilisation généralisée de l'informatique fantôme. Ce plan d'investissement quinquennal prévoit de passer de dépenses informatiques tactiques et adaptées au niveau local à l'utilisation de plateformes interopérables et évolutives à l'échelle mondiale.
21. Cette initiative interne se concentre avant tout sur les trois premières années d'exécution du plan quinquennal. Afin de répondre aux besoins stratégiques et opérationnels en première ligne, elle comporte des solutions pour la gestion des identités, le traitement analytique des données en temps réel, la surveillance de bout en bout, la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement et la collaboration avec les partenaires.

¹ PAM. 2023. *WFP Information & Technology Strategy 2023-2026*.

22. Les principaux objectifs de la transformation sont notamment les suivants:
- dématérialisation de l'ensemble de la chaîne de valeur du PAM;
 - normalisation à l'échelle du PAM des plateformes informatiques en vue de remplacer les systèmes locaux redondants;
 - automatisation des processus et adoption d'outils d'intelligence artificielle;
 - gouvernance fondée sur des données factuelles et prise de décisions intégrée au niveau du Siège et des opérations sur le terrain;
 - plus grande mise en concordance des investissements dans les technologies de l'information avec les priorités stratégiques et les objectifs d'économies;
 - réduction radicale de l'informatique fantôme;
 - mise en concordance des capacités informatiques avec les besoins stratégiques et sur le terrain.
23. Au regard des valeurs de référence internationales, le PAM continue de consacrer nettement moins de ressources à l'informatique que d'autres organisations comparables. Le plan de transformation numérique permettra au PAM de hiérarchiser ses investissements dans les technologies de l'information et d'orienter les financements vers les initiatives les plus prometteuses. En s'attaquant à ces questions fondamentales, ce plan modernisera le fonctionnement du PAM et garantira que les technologies facilitent les opérations sur le terrain, de sorte que l'organisation soit parée pour l'avenir, soit plus agile, maîtrise mieux ses coûts et dispose des moyens numériques nécessaires pour exercer son action en première ligne.
24. Le financement proposé pour le plan triennal est issu de diverses sources: 60 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP, 10 millions de dollars des partenaires et un prêt accordé au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements devant être remboursé par les futures économies réalisées. L'initiative interne utilisera en outre la composante informatique des investissements existants², évaluée à 10 millions de dollars, qu'elle intègrera.

Gains d'efficience et retour sur investissement

25. Le plan de transformation numérique vise à dégager des économies pouvant atteindre 259 millions de dollars sur cinq ans en mettant fin à la fragmentation des systèmes et aux processus manuels au profit de plateformes numériques intégrées. Grâce au financement alloué pour les trois premières années de sa mise en œuvre, l'initiative interne se concentrera sur les solutions numériques à fort impact qui seront retenues pour leur capacité de générer des gains d'efficience mesurables et une transformation opérationnelle dans le calendrier fixé.
26. Des gains d'efficience devraient se concrétiser à partir de 2027, et générer des économies, quelle que soit la source de financement, en substituant aux systèmes fragmentés et aux processus manuels des solutions numériques intégrées et évolutives. Ces gains d'efficience sont attendus, sous réserve d'une validation par des analyses détaillées des avantages et des inconvénients, notamment dans les domaines suivants:

² Il s'agit notamment des initiatives internes suivantes, approuvées dans les précédents plans de gestion: optimisation des processus institutionnels (2024-2025); intégration numérique et modernisation (2025-2026); suivi, gestion des identités et traçabilité (2024-2026); et feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience (2023-2025).

- *Gestion des identités* – jusqu'à 2,6 millions de dollars d'économies annuelles sur les budgets des PSP et du PAM moyennant la mise en œuvre d'une plateforme unifiée de gestion des identités. Les gains d'efficience découlent de la réduction des frais administratifs généraux, d'une plus grande précision et de la fourniture plus rapide de l'assistance. En consolidant les systèmes fragmentés, en renforçant la prévention de la fraude grâce à la déduplication biométrique et en utilisant la technologie de la chaîne de blocs pour plus de transparence, la plateforme améliorera l'efficacité opérationnelle et le ciblage dans toutes les opérations du PAM à travers le monde.
- *Interopérabilité, planification de bout en bout, suivi et analytique* – jusqu'à 16,5 millions de dollars par an tirés de gains d'efficience obtenus par la dématérialisation et l'intégration des outils de suivi, de budgétisation et de planification. En remplaçant les processus manuels par des flux de travail automatisés, cette initiative permettra de réduire les doublons, d'accélérer la production de rapports, de mieux suivre le respect des normes et de prendre des décisions en temps réel au Siège et sur le terrain. Une meilleure interopérabilité favorisera la mise en place de solutions fondées sur l'analytique de pointe et l'intelligence artificielle, ce qui optimisera encore les opérations et réduira les coûts, quelle que soit la source de financement, y compris les crédits alloués au titre des PSP ou du budget AAP.
- *Chaîne d'approvisionnement et exécution* – gains d'efficience annuels compris entre 17 et 23 millions de dollars dans le cadre de l'initiative portant sur le suivi et la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement. Par l'automatisation des flux de données et l'utilisation des technologies de numérisation pour les achats, la logistique, la sécurité sanitaire des aliments et la gestion des partenaires, cette initiative éliminera le besoin de procéder manuellement à des rapprochements dans tous les bureaux de pays et dans quelque 400 entrepôts, ce qui représentera un gain de temps estimé à 400 000 heures par an pour le personnel et améliorera la précision des données et la prise de décisions. Le renforcement des contrôles des stocks et le suivi en temps réel devraient contribuer à réduire les pertes alimentaires de 30 à 50 pour cent, générant ainsi des économies supplémentaires de 9 à 15 millions de dollars par an, tout en donnant des assurances supplémentaires aux donateurs, aux partenaires et aux personnes auxquelles le PAM vient en aide.
- *Services mondiaux et unités fonctionnelles d'appui* – économies annuelles pouvant atteindre 27 millions de dollars en réduisant le recours à des outils fragmentés et non officiels (informatique fantôme), en améliorant le respect des normes institutionnelles, en se préparant mieux aux audits et en rationalisant l'expérience utilisateur dans l'ensemble du PAM.

Approche suivie en matière de gestion et d'exécution

27. Le PAM applique une approche de l'exécution progressive structurée sur trois ans, qui est coordonnée au niveau central par une équipe spécialisée de la Division des technologies. Cette équipe veille à la cohérence des programmes, le contrôle stratégique et les décisions en matière de financement relevant du Comité des investissements dans les technologies, lequel rend compte au Comité des opérations et des technologies numériques. L'exécution repose sur des évaluations de référence et des analyses de l'interdépendance. La première année sera consacrée au renforcement des capacités de base et à l'obtention de premiers résultats positifs, tandis que les deuxièmes et troisième années marqueront une accélération de la mise en œuvre dans le cadre d'axes de travail coordonnés et parallèles.

28. Le modèle de prestation est adaptatif et axé sur le terrain, et mêle compétences internes et externes de manière à garantir la solidité technique et la continuité institutionnelle. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays prennent une part active à travers des consultations, des expérimentations ainsi qu'un circuit de remontée de l'information, qui garantissent une conception des systèmes centrée sur l'utilisateur. La gouvernance allie contrôle et souplesse à chaque phase de l'exécution, avec le concours d'un bureau chargé de la gestion des programmes qui veille à l'intégration et à la cohérence. Des activités de gestion du changement et de renforcement des capacités sont intégrées à tous les niveaux, les progrès étant suivis dans un système unifié de gestion des performances et régulièrement communiqués au Comité des investissements dans les technologies ainsi qu'au Comité des opérations et des technologies numériques.

Résultats attendus

TABLEAU A.III.4: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU, INCLUANT LES SOURCES DE FINANCEMENT EXISTANTES ET AUTRES – 2026-2028 (en millions de dollars)

Résultat attendu	Nouveau financement				Financement existant
	2026	2027	2028	Total	
Résultat attendu 1: Gestion des identités	2,00	2,57	3,70	8,27	0,73
Résultat attendu 2: Interopérabilité, suivi de bout en bout et analytique	4,88	5,37	4,51	14,76	-
Résultat attendu 3: Chaîne d'approvisionnement et exécution	10,31	7,42	3,13	20,86	-
Résultat attendu 4: Instauration d'un écosystème humanitaire	1,43	2,06	0,32	3,81	-
Résultat attendu 5: Services mondiaux et unités fonctionnelles d'appui	4,18	4,66	3,46	12,30	9,24
Montant total prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP	22,81	22,08	15,12	60,00	
Autres nouvelles sources de financement					
Contributions des partenaires				10,03	-
Mécanisme de budgétisation des investissements				10,00	-
Total				80,03	9,97

Résultat attendu 1: Gestion des identités

29. Le PAM mettra en place une plateforme unifiée de gestion des identités qui servira d'ossature numérique aux opérations menées en faveur des bénéficiaires. Cette plateforme comprendra un registre sécurisé qui attribuera un identifiant unique à chacun des millions de bénéficiaires du PAM, et intégrera les données provenant des systèmes existants et des bases de données spécialisées. Elle comportera un processus sophistiqué de déduplication biométrique qui repérera les doubles enregistrements ainsi qu'un niveau de vérification fondé sur une chaîne de blocs dans un souci de transparence accrue. Un système de rapprochement automatisé avec les prestataires de services financiers sera utilisé pour l'assistance de type monétaire ou en nature, et les processus métier et les documents connexes garantiront le respect des normes institutionnelles. L'intégration future à la plateforme de suivi de bout en bout du PAM (résultat attendu 2) permettra de suivre en

temps réel les données relatives aux bénéficiaires et la fourniture de l'assistance dans tous les programmes.

Résultat attendu 2: Interopérabilité, planification de bout en bout, suivi et analytique

30. Le PAM améliorera ses processus de bout en bout en matière de suivi, de planification, de budgétisation, de programmation et de gestion des ressources grâce à la mise en œuvre d'outils numériques intégrés. Ces outils faciliteront la coordination interne et la collaboration externe, y compris par les mécanismes communautaires de remontée de l'information, et mettront en adéquation les indicateurs mondiaux et locaux avec le Cadre de résultats institutionnels. Cette initiative interne s'appuiera sur des pratiques éprouvées en matière de gestion des cas et d'enquêtes normalisées afin d'assurer un suivi uniforme des programmes, automatiser les flux de travail pour la planification des opérations et la gestion des fonds, et créer des tableaux de bord qui regroupent les données en temps réel relatives à la logistique, à la distribution alimentaire, aux évaluations et au suivi des marchés. Elle instaurera également un suivi géographique centralisé pour une meilleure vue d'ensemble des activités, des actifs et du personnel du PAM dans tous les lieux d'intervention, et facilitera l'extension du projet global du PAM relatif aux assurances à donner en déployant des outils de suivi numériques éprouvés dans l'ensemble de l'institution.

Résultat attendu 3: Chaîne d'approvisionnement et exécution

31. Le PAM développe ses opérations liées à la chaîne d'approvisionnement dans le cadre d'une initiative de suivi numérique qui offre une visibilité de bout en bout sur les produits alimentaires et non alimentaires, depuis le lieu d'origine jusqu'à la livraison au bénéficiaire. En automatisant les flux de données, en mettant en place des flux de travail basés sur la numérisation et en reliant les registres de distribution à l'identité des bénéficiaires, cette initiative améliorera la transparence, réduira les tâches manuelles et favorisera une prise de décisions plus rapide et fondée sur des données factuelles. Elle renforcera également la coordination, la communication d'informations et l'obligation de rendre compte à l'égard des partenaires et des parties prenantes.
32. Des outils de planification complémentaires favoriseront l'optimisation des stocks, le suivi financier et l'évaluation des fournisseurs, tout en réduisant les redondances de données et en améliorant la gestion des entrepôts et des convois. Ces systèmes offriront un aperçu global des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, et permettront ainsi une prise de décisions plus éclairée en matière d'achats, de logistique et de distribution.
33. Ce résultat attendu, qui élargit les approches du projet global relatif aux assurances à donner ayant porté leurs fruits en matière de suivi des produits et de gestion des identités dans le cadre des opérations du PAM, représente la phase de généralisation de ce projet. Les solutions numériques qui ont fait leurs preuves dans 30 opérations à haut risque seront étendues à toutes les opérations et activités, l'accent étant mis sur des approches rentables et tenant compte des risques, ainsi que sur la poursuite de la transformation numérique et de l'intégration des systèmes du PAM.

Résultat attendu 4: Instauration d'un écosystème humanitaire

34. Il s'agira de mettre en place un portail en nuage qui permettra de rationaliser la collaboration avec les partenaires, en intégrant les systèmes encore fragmentés et en facilitant l'automatisation de l'approbation et le suivi en temps réel des projets conjoints. Des outils améliorés appuieront les processus d'alerte rapide et de planification en prévision des catastrophes en combinant les données sur les risques avec des indicateurs socioéconomiques. Le PAM expérimentera aussi l'utilisation de solutions en libre accès qui favorisent l'adoption de normes communes pour les transferts de type monétaire, renforcent l'interopérabilité avec les systèmes publics et étendent les services de conseil en matière de transformation numérique. D'autres outils numériques appuieront les opérations de distribution de repas scolaires et optimiseront les programmes de filets de sécurité grâce au recours à l'analytique de pointe.

Résultat attendu 5: Services mondiaux et unités fonctionnelles d'appui

35. Ce résultat attendu est axé sur la modernisation des principaux systèmes administratifs et d'appui du PAM, notamment ceux utilisés dans les domaines des finances, des ressources humaines, de la gestion des actifs, de l'organisation des voyages et de la cybersécurité. Le PAM mettra en place un système de gestion des actifs reconfiguré qui améliorera le confort des utilisateurs, garantira une traçabilité complète, facilitera l'audit tout au long du cycle de vie des actifs et fera partie intégrante des principaux systèmes internes. Une solution unifiée d'organisation des voyages³ permettra de rationaliser les services de réservation, d'hébergement et de transport. La gestion des talents améliorée contribuera à planifier plus facilement les effectifs, à procéder plus rapidement à la réaffectation des employés et à des déploiements d'urgence. Un nouveau processus de validation des dépenses offrira des fonctionnalités avancées telles que la gestion de plusieurs sources de financement pour une même dépense, la validation de certaines parties ou catégories de dépenses et une meilleure fonction de filtrage des documents. La conformité financière sera renforcée grâce à l'intégration des systèmes de gestion financière et des installations, ainsi qu'à l'alignement des méthodes comptables pour les contrats de location sur les normes internationales.
36. Les processus financiers et liés à la facturation seront regroupés dans un cadre harmonisé de gestion des services, ce qui accroîtra l'efficacité de l'ensemble des services financiers. Les investissements dans les technologies de base serviront à doter le PAM de capacités en matière d'intelligence artificielle et de données qui faciliteront l'analytique prédictive pour la gestion des crises et la sécurité alimentaire. Un cadre renforcé de gestion des identités et des accès améliorera la sécurité du système par des contrôles accrus des utilisateurs et des autorisations, en administrant les accès au système et les actions autorisées. La

³ L'initiative interne d'importance primordiale en cours relative à l'optimisation des processus institutionnels et la nouvelle initiative proposée relative à la stratégie axée sur les services mondiaux partagés comportent chacune des éléments de la solution mondiale d'organisation des voyages. Elles constituent, avec le plan de transformation numérique des activités, des éléments stratégiquement cohérents du programme de modernisation plus large du PAM, comme suit:

- *L'initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation des processus institutionnels* vise à améliorer l'expérience voyage des employés et l'efficacité administrative en adaptant les politiques en matière de voyage aux tendances du marché, en intégrant les systèmes existants et en exploitant les outils numériques afin de simplifier et de rationaliser les processus.
- *L'initiative interne d'importance primordiale relative à la mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés* jette les bases structurelles et financières des services mondiaux de voyage en mettant à l'essai un modèle de services centralisés, en consolidant la gestion des fournisseurs et en élaborant un cadre opérationnel et financier évolutif et durable.
- *L'initiative interne d'importance primordiale relative au plan de transformation numérique des activités du PAM* complète les deux autres initiatives internes en mettant en place une plateforme de réservation unifiée qui intègre la réservation des vols, l'hébergement et le transport, permettant ainsi un accès cohérent et convivial aux services de voyage partout dans le monde.

cybersécurité sera renforcée grâce à une détection avancée des menaces et à l'amélioration de la réponse aux incidents et de la gestion des incidents. La modernisation des services de sécurité passera par un contrôle en temps réel du respect des règles, le suivi du personnel et l'analyse des menaces par l'IA, avec l'aide d'outils de surveillance numériques innovants⁴.

37. L'un des projets relevant de ce résultat attendu concerne le devoir de protection et porte sur la modernisation des pratiques en matière de sécurité afin de renforcer les services de sécurité destinés aux employés du PAM, grâce à la mise en œuvre de la plateforme ServiceNow et à l'amélioration des outils existants. Il s'agit essentiellement d'améliorer la sécurité du personnel, le contrôle de la conformité et l'analyse des menaces.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.5: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)	Valeur cible (2028)
Résultat attendu 1: Gestion des identités				
Pourcentage de bureaux de pays où le PAM procède à des activités d'enregistrement et dispose d'un système d'enregistrement numérique et sécurisé pour les bénéficiaires	55% (44 bureaux de pays)	70%	85%	100%
Pourcentage de bureaux de pays ayant adopté la plateforme interne pour la déduplication conformément aux directives sur l'utilisation des moyens biométriques dans les opérations du PAM	5%	65%	100%	100%
Résultat attendu 2: Interopérabilité, suivi de bout en bout et analytique				
<i>Suivi de bout en bout:</i> Pourcentage de bureaux de pays utilisant des indicateurs normalisés issus du cadre de résultats institutionnels et des systèmes de suivi connexes conformes au nouveau cadre en la matière	s.o.	50%	100%	100%
Nombre de bureaux de pays utilisant le système interne de remontée des problèmes aux échelons supérieurs et de gestion des cas	10	30	50	60

⁴ L'initiative interne d'importance primordiale relative à la transformation numérique et à la modernisation en cours vise à moderniser et à intégrer l'infrastructure informatique et numérique du PAM dans un souci d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et d'alignement sur les objectifs stratégiques. Parmi les principales mesures, citons la mise à niveau des systèmes internes de planification des ressources, le regroupement des systèmes de paie, le renforcement de l'architecture de données et l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'ensemble des systèmes du PAM. Ce résultat attendu relatif au plan de transformation numérique des activités vient compléter ces mesures en renforçant la cybersécurité.

TABLEAU A.III.5: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)	Valeur cible (2028)
<i>Plateforme analytique mondiale:</i> Pourcentage de systèmes et de tableaux de bord opérationnels dont les données sont intégrées en temps quasi réel	À déterminer	10%	50%	80%
Pourcentage de systèmes de données géographiques harmonisés et intégrés aux principales plateformes	s.o.	Normalisation des données, harmonisation des classifications et mise en place de cadres de référence	40%	80%
Résultat attendu 3: Chaîne d'approvisionnement et exécution				
<i>Suivi et traçabilité de bout en bout:</i> Réduction en pourcentage du flux de données en amont traitées manuellement	s.o.	100%	100%	100%
Économies annuelles obtenues grâce à la planification et à l'optimisation intégrées de la chaîne d'approvisionnement	s.o.	≥ 5 millions de dollars	≥ 15 millions de dollars	≥ 27,5 millions de dollars
Résultat attendu 4: Instauration d'un écosystème humanitaire				
<i>Renforcement des moyens numériques des gouvernements et des partenaires:</i> Pourcentage de programmes publics dématérialisés dans le cadre de la mise en place d'un écosystème humanitaire	25 programmes	+15%	+30%	+45%
<i>Portail d'aide à la collaboration avec les partenaires</i> Pourcentage de projets des partenaires suivis via le portail d'aide à la collaboration avec les partenaires	s.o.	60%	75%	90%
Résultat attendu 5: Services mondiaux et unités fonctionnelles d'appui				
<i>Services mondiaux:</i> Nombre d'applications redondantes désactivées	0	2	4	8
Indice de réduction des risques liés à la cybersécurité ⁵	Très élevée	Élevée	Élevée/ Modérée	Modérée
Pourcentage de membres du personnel de sécurité adoptant des solutions numériques dans le cadre du plan de modernisation de la sécurité	À déterminer	≥ 85%	≥ 90%	≥ 95%

⁵ Calculé en multipliant l'impact et la probabilité du risque, selon une échelle allant de 0 (faible) à 25 (très élevé).

Suivi, gestion des identités et traçabilité

Résumé			
Département/Division chef de file	Département des opérations liées aux programmes	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s) en 2026	Division des programmes	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2024–2026
Lien avec les résultats de gestion		Résultat de gestion 2: Services mixtes efficaces et fondés sur des données factuelles (100%)	

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

38. Cette initiative interne donne au PAM les moyens de fournir une assistance alimentaire sûre et sans interruption, et de rendre compte de ses activités à cet égard, en renforçant les principaux systèmes et processus pour avoir une vue d'ensemble et des garanties de bout en bout concernant les opérations et la prestation de son assistance. Elle se concentre sur trois domaines clés: suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information; dématérialisation et garanties moyennant la gestion des identités; recours aux technologies de numérisation pour la chaîne d'approvisionnement et les premières étapes du développement d'un système de suivi et de traçabilité. Cette initiative favorise la collaboration entre les départements et à différents niveaux organisationnels du PAM en vue de mettre en place un cadre uniforme en matière d'assurance à donner.
39. Au 30 juin 2025, le PAM a mis en place avec succès le système normalisé de suivi à distance des programmes dans 15 bureaux de pays exposés à des risques élevés, atteignant ainsi l'objectif fixé pour 2025. Les bureaux de pays du PAM de toutes les régions ont reçu un appui technique pour concevoir des enquêtes et organiser la collecte de données, former les enquêteurs, intégrer les systèmes et améliorer l'analyse et la visualisation en temps quasi réel afin de renforcer les activités de suivi. Tous les bureaux participants recueillent activement des données ou se préparent à le faire à l'aide de modules d'enquête harmonisés et des filières de communication des données.
40. Le PAM a atteint 80 pour cent des objectifs de référence fixés en matière d'assurances à donner pour les mécanismes communautaires de remontée de l'information dans les opérations à haut risque, contre 52 pour cent fin 2024. Des orientations et des outils supplémentaires à l'appui de ces mécanismes ont été mis au point, notamment des directives sur le traitement des informations relatives à l'environnement, des informations émanant d'enfants et des allégations d'actes répréhensibles. Quinze bureaux de pays exposés à des risques élevés ont bénéficié d'un appui technique important visant à renforcer les mécanismes communautaires de remontée de l'information.

41. La transformation numérique se poursuit tout au long de la chaîne d'approvisionnement du PAM, l'accent étant mis sur l'amélioration de la traçabilité, de la visibilité des stocks et de l'efficacité opérationnelle. Des initiatives majeures sont transposées à l'échelle mondiale afin de réduire les processus manuels, d'améliorer l'intégration des données et de conférer davantage de souplesse et de transparence aux opérations logistiques. Parallèlement, les efforts déployés pour donner des assurances se généralisent dans toutes les régions, garantissant ainsi un strict respect des normes dans les contextes à haut risque et un appui au renforcement des capacités dans les autres contextes présentant moins de risques. Les outils numériques, les missions de supervision et les stratégies régionales contribuent à l'intégration du principe de responsabilité et au renforcement du suivi dans tous les domaines opérationnels.
42. Toutefois, malgré les progrès notables réalisés, la mise en œuvre d'un système intégré de "remontée des problèmes aux échelons supérieurs" et de gestion des cas, par lequel les problèmes "remontent" à l'échelon hiérarchique compétent pour être traités, a pris du retard. L'achèvement de cette initiative interne était initialement prévu pour 2025, mais une prolongation sans incidence financière jusqu'en 2026 permettra de procéder à une adoption harmonieuse des outils dans l'ensemble des opérations du PAM. En 2026, l'initiative interne entrera dans sa phase finale d'exécution, qui consistera essentiellement à:
- accroître la portée des outils de suivi normalisés, la couverture du suivi à distance des programmes et le soutien aux bureaux de pays exposés à des risques élevés;
 - renforcer l'intégration numérique pour une prise de décisions éclairée qui tienne compte des risques, dont le déploiement du système intégré de remontée des problèmes aux échelons supérieurs et de gestion des cas pour les mécanismes communautaires de remontée de l'information, et le suivi des processus.
43. Au 30 juin 2025, 77 pour cent du budget total alloué à cette initiative interne pour 2024-2025 avaient été utilisés.

Gains d'efficience et retour sur investissement

44. Des gains d'efficience ont été réalisés dans plusieurs bureaux de pays grâce à la mise en service progressive d'outils numériques normalisés pour le suivi à distance des programmes et la "remontée aux échelons supérieurs" des problèmes. Ainsi, la désactivation des systèmes locaux dans six bureaux de pays a permis de générer des économies d'un montant estimé à 3 millions de dollars, auxquelles s'ajoute une diminution des coûts liés à l'appui fourni par le Siège et au traitement des données sur le terrain. D'autres économies sont générées par la réduction des déplacements, la rationalisation de l'analyse des données et un meilleur respect des normes en matière de suivi, qui contribuent à l'élimination de dépenses financées par les budgets des PSP ou d'autres sources internes.

Résultats attendus en 2026

TABLEAU A.III.6: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2026 (en millions de dollars)

Résultats attendus*	Total (2026)
1. Suivi normalisé à distance des processus et des effets directs avec l'appui de la solution technique	0,77
3. Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, et mécanismes communautaires de remontée de l'information	0,28
Total	1,05

* Le résultat attendu 2 a été atteint en 2024, et les résultats attendus 4, 5 et 6 devraient l'être en 2025.

Résultat attendu 1: Suivi normalisé à distance des processus et des effets directs avec l'appui de la solution technique

45. Grâce aux investissements précédemment consentis dans le cadre de l'initiative interne, le PAM entend consolider et normaliser les méthodes utilisées pour suivre les effets directs et les processus des programmes dans l'ensemble de ses opérations, conformément à la circulaire de la Directrice exécutive sur les prescriptions minimales en matière de suivi⁶. Le PAM s'attachera en particulier à intégrer un écosystème numérique uniifié qui facilite le flux des données en temps réel, limite la dispersion et renforce la transparence à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agira plus précisément de:
- rationaliser l'utilisation d'outils normalisés de suivi à distance des programmes dans tous ses bureaux de pays, en veillant à ce que ce suivi porte sur les processus et les effets directs et en assurant la cohérence et la comparabilité des données recueillies dans différents contextes;
 - achever l'intégration des filières normalisées de communication des données, à l'aide de solutions de gestion de l'information telles que Survey Designer (enquêtes normalisées), le système d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile (MoDA) et DataBridges (bases de données centralisées), y compris le nettoyage automatisé des données, la validation et l'analyse en temps quasi réel via des tableaux de bord;
 - fournir une assistance technique adaptée aux bureaux de pays en matière de mise en œuvre du suivi sur le terrain, d'assurance de la qualité des données et d'adoption d'outils numériques.

46. Ces efforts permettront de rationaliser le suivi en présentiel et à distance des programmes dans le cadre plus large de l'écosystème numérique du PAM, et d'accompagner celui-ci dans sa transition vers une prise de décisions économiquement efficace, fondée sur des données factuelles et tenant compte des risques.

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

47. En 2026, le PAM obtiendra les derniers résultats attendus au titre de l'initiative interne visant à renforcer les mécanismes communautaires de remontée de l'information conformément aux normes en matière d'assurances à donner. Il s'emploiera en particulier à:
- fournir une assistance technique à la demande aux bureaux de pays afin de les aider à respecter les normes d'assurance applicables aux mécanismes communautaires de remontée de l'information, le but étant d'atteindre 85 pour cent des objectifs de référence fixés dans le projet global relatif aux assurances à donner pour les mécanismes communautaires de remontée de l'information dans les opérations à haut risque, et de jeter les bases pour le déploiement des normes dans les contextes à risque moyen ou faible;
 - élargir et mettre à jour l'ensemble des outils et les directives opérationnelles concernant les mécanismes communautaires de remontée de l'information afin de tenir compte de la demande émanant du terrain, appuyer la mise en œuvre de l'approche intégrée de gestion et de traitement des informations en retour, et répondre aux nouveaux besoins techniques;

⁶ Circulaire de la Directrice exécutive OED2024/006, *Minimum monitoring requirements (MMRs) and community feedback mechanism (CFM) standards in WFP country offices* (en anglais uniquement).

- achever le déploiement du système intégré de remontée des problèmes aux échelons supérieurs et de gestion des cas dans les derniers bureaux de pays exposés à des risques élevés, en suivant une approche collaborative accélérée qui permette la réception, la remontée et l'analyse conjointes des problèmes soulevés dans les retours d'information des communautés et le suivi des processus, et en intégrant des normes d'assurance, tout en ménageant une certaine souplesse en fonction du contexte.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.7: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence*	Valeur cible (2026)
Résultat attendu 1: Suivi à distance des processus et des effets directs avec l'appui de la solution technique		
Nombre d'opérations à haut risque pour lesquelles un suivi à distance des processus et des effets directs est effectué	7	15
Résultat attendu 3: Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, et mécanismes communautaires de remontée de l'information		
Pourcentage des opérations à haut risque pour lesquelles les données de référence définies dans le projet global relatif aux assurances à donner ont été appliquées	77%	85%
Les normes d'assurance du PAM applicables aux mécanismes communautaires de remontée de l'information sont instituées et des directives complètes permettent de définir et de maintenir ces normes	En cours	Achevé

* Valeur de référence correspondant à la situation à la fin de 2024.

Intégration numérique et modernisation

Résumé			
Département/Division chef de file	Division des technologies	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s) en 2026	Division du Directeur financier	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025-2026
Lien avec les résultats de gestion		Résultat de gestion 2: Services mixtes efficents, fondés sur des données factuelles (100%)	

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

48. Cette initiative interne vise principalement à moderniser et à intégrer l'infrastructure informatique et numérique mise en place par le PAM, pour accroître l'efficience des opérations et faire concorder cette infrastructure avec les buts stratégiques poursuivis. Cette entreprise de portée globale repose sur la mise à niveau des progiciels de gestion intégrés, sur le regroupement des systèmes de paie, sur l'actualisation de l'architecture de données et sur l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les systèmes et les processus.
49. À la mi-2025, la mise à niveau des systèmes internes est entrée en phase active, avec la définition d'un futur paysage numérique favorisant un environnement plus évolutif, sécurisé et intégré propice au progiciel de gestion intégré. Cette transformation vise à atténuer les risques opérationnels, à garantir la continuité des fonctions essentielles et à adapter les technologies à l'évolution des besoins du PAM. La définition de l'architecture cible de données se poursuit en parallèle, et les premiers "cas d'utilisation" guident la conception de solutions transposables qui permettent un traitement sécurisé et responsable des données, conformément aux normes institutionnelles.
50. La rationalisation des procédures administratives essentielles progresse également. L'initiative visant à harmoniser les systèmes de paie a franchi la phase préliminaire et entame désormais une phase d'évaluation complète de la faisabilité qui servira de base à la conception et à la mise en œuvre des systèmes unifiés. Pour ce qui est de l'IA, un ensemble d'initiatives, classées par ordre de priorité, a été approuvé en vue de sa mise en œuvre. Ces initiatives sont intégrées dans le cadre plus général d'exécution, l'accent étant mis sur la réutilisabilité, l'efficacité et la cohérence avec les objectifs stratégiques. Des activités de planification sont actuellement menées dans un souci de structurer la mise en œuvre, notamment en déterminant les délais, les résultats attendus et les ressources nécessaires.

Gains d'efficience et retour sur investissement

51. Les investissements stratégiques dans la mise à niveau des progiciels de gestion intégrés, l'architecture de données, les systèmes de paie et l'IA devraient générer des gains d'efficience à l'échelle mondiale et du PAM. La mise à niveau prévue des progiciels de gestion intégrés permettra d'éviter des coûts de maintenance plus importants et de dégager de nouvelles fonctionnalités, les économies annuelles prévues s'élevant à environ 0,5 million de dollars. La planification de l'architecture de données en 2025 constituera la base des futurs gains d'efficience, puisqu'elle permettra d'adapter les systèmes informatiques aux besoins de fonctionnement et de réduire le risque de redondance sur le plan du développement informatique. La feuille de route vers un système de paie unique, dont la faisabilité est actuellement à l'étude, devrait permettre de recenser les possibilités

d'automatisation, de regroupement des systèmes et d'optimisation des effectifs. Des gains d'efficience sont attendus à partir de 2027 au Siège mondial et dans les bureaux de pays.

52. Les initiatives dans le domaine de l'intelligence artificielle devraient générer un important retour sur investissement concernant les opérations et l'exécution des programmes. Ces initiatives portent notamment sur l'évaluation des dommages, la prévision des rendements des récoltes, l'analyse des marchés et la détection des anomalies. Les outils fondés sur l'IA devraient permettre de réduire parfois de moitié le temps d'analyse, d'éviter que le montant des pertes liées à la fraude ne dépasse 0,5 million de dollars par an et d'améliorer la qualité des données ainsi que la prise de décision. La mise à l'essai d'une solution intégrée en matière de déduplication des bénéficiaires dans plusieurs pays, dont le Tchad, le Mali, la République démocratique du Congo et le Soudan, montre que des économies allant de 0,1 million à 1 million de dollars par bureau de pays pourraient être obtenues, selon le nombre de bénéficiaires et le taux de duplication. Ces gains d'efficience contribueront à l'élimination de dépenses financées par les budgets des PSP et des fonds internes, notamment les dépenses AAP et les coûts informatiques calculés au prorata des effectifs, les premiers gains étant attendus en 2026 et devant augmenter en 2027.

Résultats attendus en 2026

TABLEAU A.III.8: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2026 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2026
1. Mise à niveau du progiciel de gestion intégré	2,08
2. Architecture de données	0,15
3. Feuille de route vers un système de paie unique	0,65
4. Intelligence artificielle	0,70
Total	3,58

Résultat attendu 1: Mise à niveau du progiciel de gestion intégré

53. Le résultat attendu 1 est axé sur l'achèvement de la mise à niveau du progiciel de gestion intégré utilisé en interne, qui prévoit la mise en service d'une nouvelle base de données financières, l'intégration accrue avec les plateformes de communication d'informations et le recours à des technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle, l'analytique et les applications mobile. Cette mise à niveau vise à améliorer la gestion financière, à rationaliser les opérations et à renforcer la protection des données ainsi que le respect de la réglementation en vigueur, de façon que le système reste sûr, évolutif et efficace jusqu'en 2040.

Résultat attendu 2: Architecture de données

54. Il s'agira notamment de mettre en place une architecture numérique cohérente et adaptée aux exigences de l'avenir, qui permettra au PAM de se doter de solutions évolutives, sécurisées et propices à l'interopérabilité, en phase avec son orientation stratégique. Au titre de ce résultat attendu, un schéma directeur sera élaboré afin de relier les processus métier, les systèmes de données et les technologies à des feuilles de route concrètement applicables, favorisant ainsi la mise en œuvre efficace des priorités institutionnelles. Des cadres de gouvernance en matière de données et d'IA seront également mis en place afin de promouvoir une gestion responsable des données et d'améliorer leur qualité à l'échelle du PAM.

Résultat attendu 3: Feuille de route vers un système de paie unique

55. Ce résultat attendu définit la voie que suivra le PAM en vue de transformer les systèmes de paie dans l'ensemble de ses bureaux. Au terme de l'évaluation initiale et de l'étude de faisabilité qui serviront à définir les options de conception, phase qui devrait s'achever fin 2025, l'initiative passera à la planification opérationnelle en 2026. Elle consistera notamment à élaborer une feuille de route détaillée, à déterminer les besoins en ressources et en effectifs, à mettre à contribution des experts externes et à assurer la coordination avec le programme de transformation numérique du PAM. L'objectif est de veiller à ce que la modernisation des procédures de traitement des états de paie s'intègre dans le processus plus large de restructuration, dans un souci d'amélioration de la prestation des services et de la cohérence opérationnelle.

Résultat attendu 4: Intelligence artificielle

56. Le résultat attendu 4 est l'expression de la vision d'avenir et de la feuille de route définies par le PAM afin d'exploiter l'intelligence artificielle pour développer les capacités du personnel, stimuler l'innovation et renforcer l'efficacité opérationnelle au moyen de l'exécution de la stratégie mondiale du PAM en la matière. En intégrant l'IA dans les opérations de ses bureaux de pays, le PAM entend mettre en service des applications adaptées au contexte local qui amélioreront la gestion des risques, la capacité de réaction face aux crises et l'efficacité opérationnelle globale. En mai 2025, le comité de gestion des données a approuvé sept cas d'utilisation en vue de leur déploiement, qui se poursuivra tout au long de l'année 2026.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.9: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Indicateurs de performance clés*	Valeur de référence	Valeur cible (2026)
Résultat attendu 1: Mise à niveau du progiciel de gestion intégré		
Taux d'adoption par les utilisateurs après six mois de mise en œuvre	s.o.	100%
Réduction de la durée moyenne de traitement des processus métier essentiels	s.o.	>20%
Taux de satisfaction moyen des utilisateurs au cours de la première année de mise en œuvre	s.o.	4,5 (sur 5)
Résultat attendu 2: Architecture de données		
Nombre de solutions approuvées créées par des employés autres que ceux qui sont spécialisés en informatique, utilisant des outils de programmation simplifiés et qui sont conformes aux normes définies pour l'architecture globale**	s.o.	7
Résultat attendu 3: Feuille de route vers un système de paie unique		
Dernière touche mise à la feuille de route pour l'établissement d'un plan d'intégration des systèmes de paie	s.o.	100%
Résultat attendu 4: Intelligence artificielle		
Pourcentage de formes d'utilisation expérimentale de l'intelligence artificielle transposées à une plus grande échelle dans des solutions exploitables à l'échelle mondiale	s.o.	100%

* On ne mentionne pas d'indicateurs de performance clés de base étant donné que la mise à jour aura pour effet de remplacer la plateforme actuelle par une nouvelle plateforme.

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

Devoir de protection et inclusion

Résumé			
Département/Division chef de file	Département de l'environnement de travail et de la gestion	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s) en 2026	Division des ressources humaines, Division des services de gestion, Division de la sécurité, Division des technologies, Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion, Division chargée du bien-être du personnel et de la culture organisationnelle	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025-2026
Lien avec les résultats de gestion	Résultat de gestion 1: Orientation et gestion stratégiques (58%) Résultat de gestion 2: Services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles (42%)		

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

57. L'initiative interne d'importance primordiale en question vise à réaffirmer et à rendre plus effectif l'engagement pris par le PAM d'honorer son devoir de protection, obligation dont il ne peut s'affranchir et qui consiste à atténuer ou à pallier d'une autre manière les risques prévisibles susceptibles de porter préjudice à ses employés et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises, ou de leur causer des blessures. Les activités menées renforceront la capacité opérationnelle et administrative du PAM et sont en concordance avec l'approche qui consiste pour lui à "rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée", ce qui garantit qu'il conserve sa capacité d'adaptation et demeure efficace dans les environnements à haut risque tout en appliquant les normes en vigueur dans les domaines du bien-être, de l'inclusion, de la sûreté et de la sécurité sur le lieu de travail.
58. À la mi-2025, le PAM a accompli des progrès tangibles dans le renforcement des systèmes internes et des capacités institutionnelles en vue de promouvoir la responsabilité à l'égard de son personnel, ainsi que l'inclusion et le bien-être de ce dernier. Il a achevé d'élaborer l'architecture informatique qu'elle s'était fixée et déployé des outils fondés sur l'intelligence artificielle afin de mieux se conformer aux normes de sécurité et d'améliorer la gestion des connaissances. Il en résulte que 88 pour cent des bureaux de pays satisfont aux dispositions du cadre de responsabilité en matière de sécurité et que le recours au centre de connaissances dépasse les attentes. Les efforts en matière de sécurité et de santé au travail ont été intensifiés, sur la base d'évaluations des risques menées dans de nombreux lieux d'affectation, et une formation obligatoire, dispensée à plus de 11 000 employés, a été mise en place. Un outil de suivi numérique a en outre été lancé aux fins de renforcer la surveillance des résidences, contribuant ainsi à rendre les conditions sur le terrain plus sûres et plus uniformes.

59. Des progrès ont continué d'être accomplis dans l'instauration de systèmes de gestion des effectifs inclusifs et adaptés aux besoins. Les mécanismes d'indemnisation en cas d'incidents liés au travail ont été revus et leur intégration dans les plateformes numériques de traitement des cas a progressé, malgré quelques retards. L'inclusion numérique a été stimulée par la réalisation d'audits d'accessibilité et des activités de sensibilisation ciblées visant à garantir que les équipes sur le terrain disposent d'outils inclusifs. La plateforme dédiée au bien-être a été repensée dans le but d'améliorer ses fonctionnalités et de rendre la navigation plus agréable pour les utilisateurs. Des modalités d'hébergement durables ont été adoptées pour assurer la continuité des services qui favorisent la résilience des employés et l'efficacité organisationnelle.

Résultats attendus en 2026

TABLEAU A.III.10: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2026 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2026
1. Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail	2,05
2. Inclusion et respect de la dignité	0,73
Total	2,78

Résultat attendu 1: Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail

60. En 2026, l'action menée au titre de ce résultat attendu consistera à instaurer des fonctions de sécurité dématérialisées – notamment le suivi du personnel, la gestion de la conformité et l'analyse des risques fondée sur des données – dans l'ensemble des opérations du PAM. Un service d'assistance virtuel sera mis en place pour aider la direction des bureaux de pays à respecter les normes de sécurité, parallèlement à des activités de renforcement ciblé des capacités en matière de gestion des risques à l'intention des partenaires coopérants. Des procédures de santé et de sécurité au travail seront mises en œuvre et des outils de contrôle interne déployés pour suivre les indicateurs relatifs au devoir de protection. Les politiques en matière de ressources humaines feront l'objet d'un réexamen afin d'y intégrer les principes de protection, et un dispositif révisé d'indemnisation en cas d'incidents liés au travail sera développé. Des stratégies de prévention sanitaire, un accès élargi aux services médicaux avant un voyage et un meilleur soutien psychologique, en particulier pour le personnel recruté sur le plan national, seront mis en œuvre, et s'accompagneront d'une formation à l'ergonomie et de services d'aide aux familles.

Résultat attendu 2: Inclusion et respect de la dignité

61. En 2026, les activités menées au titre de ce résultat attendu viendront appuyer la mise en place durable d'initiatives de formation et de sensibilisation ciblées, le développement des fonctionnalités d'accessibilité numérique dans les systèmes internes ainsi que le renforcement des outils permettant de mesurer et de rendre compte des progrès accomplis en matière d'inclusion. Les bureaux de pays recevront un appui pour lancer des initiatives locales en faveur de l'inclusion, et des interventions adaptées visant à promouvoir la dignité et le respect mutuel seront menées dans le cadre du programme Respect+. Les principes d'inclusion feront partie intégrante des cadres stratégiques et technologiques, et les recommandations issues des contrôles internes visant à renforcer une culture organisationnelle respectueuse et inclusive seront appliquées.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.11: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence*	Valeur cible (2026)
Résultat attendu 1: Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail		
Nombre d'évaluations des risques liés à la santé et à la sûreté sur le lieu de travail réalisées sur le terrain (Division des services de gestion)	-	15
Contrôle du personnel: Nombre de jours nécessaires pour préparer et mener à son terme un dénombrement (Division de la sécurité)	14	1
Gestion du suivi des règles: Pourcentage des bureaux de pays qui se conforment pleinement aux indicateurs de performance clés et aux procédures associées à l'outil de suivi de l'application du cadre général d'organisation des responsabilités (Division de la sécurité)	20%	90%
Analyse des aptitudes: Automatisation de la communication récurrente d'informations (Division de la sécurité)	0	8
Gestion des connaissances: Nombre moyen de consultations annuelles par chaque utilisateur de la Division la sécurité de la plateforme des connaissances (Division de la sécurité)	0	12
Nombre moyen de jours nécessaires pour remplir les demandes au titre du plan d'indemnisation et les demandes d'aménagement raisonnables (Division des ressources humaines)	5 ⁷	15
Nombre de jours nécessaires pour remplir les demandes d'obtention de prestations de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (Division des ressources humaines)	15 ⁸	30
Nombre de formations à l'ergonomie dispensées aux manutentionnaires et aux chauffeurs	0	20
Nombre de consultations médicales avant un voyage à l'échelle mondiale	300	350
Résultat attendu 2: Inclusion et respect de la dignité		
Stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion: achèvement, approbation et entrée en vigueur de la stratégie d'inclusion du PAM (Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion)	0	1
Autoidentification: Pourcentage des employés qui s'auto-identifient dans les catégories intéressant la diversité, les données faisant l'objet d'un suivi et étant communiquées sur une base trimestrielle (Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion)	60%	Augmentation de 25%
Nombre d'initiatives axées sur la culture sur le lieu de travail appuyées par des activités de formation, de facilitation et de coordination (Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion)	0	50

* Les valeurs de référence sont celles de 2024.

⁷ La valeur cible est supérieure à la valeur de référence, car 2024 a été une exceptionnelle marquée par de nombreux cas urgents liés à des ajustements d'effectifs liés à la restructuration et à des réductions budgétaires. Si les efforts menés se poursuivront jusqu'en 2026, la valeur cible fixée pour cette année-là est jugée plus réaliste et tenable.

⁸ Se référer à la note précédente.

Application des normes IPSAS

Résumé			
Département/Division chef de file	Division du Directeur financier	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s) en 2026	Bureau des services juridiques, Division des services de gestion, Division des partenariats publics, Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, Division des technologies	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025-2026
Lien avec les résultats de gestion		Résultat de gestion 1: Orientation et gestion stratégiques (76%) Résultat de gestion 2: Services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles (24%)	

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

62. L'initiative interne en question vise à aider le PAM à appliquer les Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS), de manière à garantir la transparence financière et l'intégrité des audits. Six nouvelles normes doivent impérativement être adoptées en 2025 et 2026: les normes IPSAS 43 (contrats de location); 44 (actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées); 45 (immobilisations corporelles); 46 (évaluation); 47 (produits); et 48 (charges de transfert). L'initiative interne permettra l'application pleine et entière des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers du PAM pour 2025, et des normes IPSAS 47 et 48 dans ceux qui porteront sur 2026, atténuant ainsi le risque que les auditeurs ne formulent une opinion avec réserve, et les répercussions financières et d'atteinte à la réputation qui en découleraient. Cette initiative interne englobe la révision des politiques, l'adaptation des systèmes et l'harmonisation des activités au Siège mondial et dans l'ensemble des bureaux de pays.
63. En 2025, le PAM a accompli des progrès considérables dans l'application des nouvelles normes. Il a principalement élaboré des méthodes comptables applicables aux contrats de location, renforcé ses systèmes en vue de se conformer à la norme IPSAS 43 et établi des bases de données de référence ainsi que des structures comptables pour les actifs loués. Des progrès ont également été réalisés concernant les normes IPSAS 45 et 46, et les préparatifs ont débuté pour les normes IPSAS 47 et 48. Les bureaux de pays ont participé activement à ces efforts et toutes les entités du PAM devraient être en conformité avec les nouvelles normes d'ici à la fin de chaque année correspondante. Grâce à cette initiative, le PAM continue de renforcer sa gouvernance et sa responsabilité financières, ce qui lui permet de se conformer aux exigences définies dans les normes internationales du secteur public en matière d'information financière et de se préparer aux futurs cycles d'audit.

64. En 2026, l'initiative interne sera axée sur deux priorités essentielles: l'appui aux activités faisant suite à l'adoption des normes IPSAS 43 à 46, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2025, et l'application de la norme IPSAS 47 sur les produits et de la norme IPSAS 48 sur les charges de transfert, qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2026. Ces nouvelles normes devraient avoir des effets importants sur les opérations clés du PAM, en particulier dans les domaines de la comptabilité des contributions et de la comptabilisation des charges de transfert. Leur application s'effectuera en quatre phases: élaboration définitive des politiques, conception des systèmes et des processus, développement et gestion du changement, puis adoption dans l'ensemble des bureaux et appui pendant la période faisant suite à cette adoption.

Résultats attendus en 2026

TABLEAU A.III.12: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2026 (en millions de dollars)	
Résultat attendus	2026
1. Examen et application intégrale des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2025	0,47
2. Examen et application intégrale des normes IPSAS 47 et 48 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2026	2,60
Total	3,07

Résultat attendu 1: Examen et application intégrale des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2025

65. Ce résultat attendu vise à faire en sorte que le PAM soit en mesure de se conformer pleinement aux normes IPSAS 43 à 46 d'ici à la fin de 2025. Concernant la norme IPSAS 43, le PAM a achevé un examen complet des contrats de location, mis en place des procédures de collecte de données et entrepris la mise à jour des systèmes et procédures. Des directives techniques et des formations ont été données pour assurer son application systématique au Siège et dans les bureaux de terrain. Les traitements comptables sont en cours d'achèvement aux fins de l'ajustement et de la publication des états financiers qui porteront sur 2025.
66. En ce qui concerne les normes IPSAS 44 à 46, des évaluations d'impact ont été réalisées. Il a été constaté que la norme IPSAS 44 avait une applicabilité limitée au PAM. Quant aux normes IPSAS 45 et 46, les travaux de fond menés à l'appui des futures règles concernant la mesure et les informations à communiquer sont terminés. Les principaux résultats ont été communiqués à l'Auditeur externe, et tous les bureaux seront tenus de se conformer aux nouvelles normes d'ici à la fin de l'année. Le résultat attendu devrait quasiment être atteint d'ici à la fin de 2025, mais des ajustements mineurs sont à prévoir en 2026 après l'adoption des normes et seront financés par les crédits restants du budget de 2025 alloué à cette initiative interne.

Résultat attendu 2: Examen et application intégrale des normes IPSAS 47 et 48 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2026

67. L'objectif de ce résultat attendu consiste à préparer l'application des normes IPSAS 47 et 48 en 2026. Pour commencer, les accords conclus avec les principaux donateurs, les prestataires de services et les partenaires coopérants seront revus de manière à déterminer comment les critères essentiels de la norme IPSAS 47 devraient être pris en compte dans les accords du PAM. Ces derniers seront classés par catégories afin de faciliter leur traitement comptable futur. Il faut s'attendre à des modifications importantes des méthodes de comptabilisation des produits, ce qui supposera de procéder à des ajustements de système pour collecter toutes les données nécessaires.
68. Concernant la norme IPSAS 48, le principal effet devrait concerner la comptabilisation des dépenses liées aux distributions alimentaires, qui seront désormais comptabilisées à partir du point de livraison aux bénéficiaires. Les travaux visant à se conformer à cette exigence ont déjà débuté, en coordination avec les initiatives connexes. Des mesures seront prises pour garantir l'accès aux accords signés, et les directives visant à favoriser le respect de cette norme seront actualisées.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.13: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2026)
Résultat attendu 1: Examen et application intégrale des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2025		
Nombre de nouvelles normes IPSAS examinées et adoptées*	4	s.o.*
Résultat attendu 2: Examen et application intégrale des normes IPSAS 47 et 48 dans les états financiers vérifiés pour l'exercice 2026		
Nombre de nouvelles normes IPSAS examinées et adoptées	s.o.	2

* Seuls les ajustements faisant suite à l'application des normes seront effectués, l'indicateur de performance clé ayant été pleinement atteint en 2025.

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

Résumé			
Département/Division chef de file	Division des partenariats publics	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s) en 2026	Bureau de la communication et des médias, Division du Directeur financier	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025–2027 ⁹
Lien avec les résultats de gestion		Résultat de gestion 2: Services mixtes efficaces et fondés sur des données factuelles (9%) Résultat de gestion 3: Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces (91%)	

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

69. Cette initiative vise à remédier au fait que le PAM continue de dépendre d'un nombre limité de donateurs et de modèles de financement classiques en donnant aux bureaux de pays les moyens de diversifier leurs sources de financement et de bénéficier de financements thématiques. Elle renforce les capacités sur le terrain de rechercher et de conclure des partenariats à la fois nouveaux et innovants, en offrant notamment un appui adapté à l'élaboration de plans de financement et de propositions de qualité, et en recourant à des modalités telles que la conversion de créances. Grâce à une communication stratégique et à la mobilisation des donateurs aux niveaux national et régional, le PAM renforcera sa position dans des domaines thématiques clés. En instaurant des directives institutionnelles et un dispositif de plus grande envergure pour le recensement des donateurs, cette initiative facilite la mobilisation des ressources à l'échelle multisectorielle et contribue à l'établissement de partenariats durables, tenant compte des risques et conformes aux priorités nationales ainsi qu'aux objectifs stratégiques du PAM.
70. À la mi-2025, les équipes au Siège ont aidé les bureaux de pays à formuler des propositions et des notes conceptuelles sur les possibilités de financement bilatéral. Plus de 55 employés sur le terrain ont suivi une formation à la diversification des sources de financement dans le cadre d'un cours spécialement conçu en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies. Le PAM a mis la dernière main à ses directives sur l'accès au financement de l'action climatique, qui définissent une approche unifiée en vue de la mobilisation de plus de 30 donateurs et institutions de financement. Le portefeuille de propositions d'investissement a été étendu à plus de 60 bureaux de pays; il en ressort que des financements à hauteur de 1,5 milliard de dollars sont nécessaires dans les domaines de l'anticipation, de la résilience et de l'adaptation. Une collaboration structurée avec les nouveaux mécanismes de financement de l'action climatique a permis aux bureaux de pays pilotes de se positionner pour bénéficier de financements thématiques destinés aux contextes fragiles et vulnérables face aux changements climatiques.

⁹ La durée d'exécution proposée de l'initiative interne est de trois ans, car nombre des nouveaux partenariats à forger ne pourront l'être qu'à l'issue d'une longue période d'élaboration des propositions. Cette durée relativement longue permettra au PAM de mettre sur pied, de développer et de structurer de nouveaux partenariats multisectoriels, qui se traduiront par un impact plus fort des programmes.

71. Une évaluation complète des besoins a été menée dans le but d'élaborer des plans de communication adaptés qui aideront les bureaux de pays à se rapprocher de leurs partenaires actuels et potentiels. Des messages ciblés et des supports de communication ont été élaborés à partir de ces plans, notamment pour les bureaux de pays dans les régions Amérique latine et Caraïbes et Afrique de l'Est et Afrique australe. Des contacts ont également été pris avec des personnalités influentes dans trois régions afin de donner un plus grand retentissement à l'action du PAM dans certains pays et sur les marchés de donateurs potentiels recensés.

Gains d'efficience et retour sur investissement

72. L'initiative interne devrait générer un fort retour sur investissement grâce à un soutien ciblé et limité dans le temps à l'élaboration de propositions de financement. À ce jour, ce soutien a permis de formuler des propositions pour un total de 220 millions de dollars, dont environ 140 millions devraient se concrétiser d'ici au début de 2027. Bon nombre de ces propositions ciblent de nouveaux flux de financement complexes, parmi lesquels les financements innovants et les financements de l'action climatique, qui sont soumis à de longues procédures d'approbation et à des délais aléatoires. Si cette situation limite la précision des prévisions, l'initiative interne n'en offre pas moins une valeur ajoutée indéniable, car l'élaboration et la présentation de propositions auraient été impossibles sans l'appui d'un personnel spécialisé.
73. Afin de garantir une approche porteuse de changement, l'initiative interne renforce les capacités du personnel des bureaux de pays en formant des équipes à l'élaboration de propositions de qualité qui répondent aux besoins des partenaires et à l'utilisation des outils fondés sur l'IA pour gagner en efficacité. Elle s'attache en outre à établir des relations durables avec les donateurs en favorisant une collaboration stratégique et en positionnant le PAM comme un partenaire crédible en matière de financement innovant et d'action climatique. Des modèles normalisés et des directives bien définies contribuent à institutionnaliser les meilleures pratiques, ce qui permet aux bureaux de pays de mieux répondre aux attentes des donateurs et d'élargir le champ des possibilités de financement s'offrant à eux. En intégrant ces approches dans les systèmes existants, l'initiative interne devrait réduire la dépendance à long terme à l'égard de l'aide ponctuelle et diminuer les coûts globaux des opérations de collecte de fonds, contribuant ainsi à des gains d'efficience durables pour l'ensemble des budgets des PSP et des sources internes de financement.

Résultats attendus en 2026

TABLEAU A.III.14: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2026-2027 (en millions de dollars)

Résultat attendu	2026	2027	Total
1. Rechercher des partenaires nouveaux et de divers horizons, entrer en contact avec eux et obtenir leur contribution financière	1,58	0,50	2,08
2. Positionner le PAM comme partenaire de choix pour diverses possibilités de financement, en menant des activités de communication à de multiples niveaux et en apportant un appui aux collègues dans le cadre des opérations menées dans les pays	0,50	0,50	1,00
3. Donner aux bureaux de pays les moyens de forger de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources	0,20	0,10	0,30
Total	2,28	1,10	3,38

Résultat attendu 1: Rechercher des partenaires nouveaux et de divers horizons, entrer en contact avec eux et obtenir leur contribution financière

74. Sur la base des progrès accomplis en 2025 grâce à la soumission de notes conceptuelles sur les possibilités de financement bilatéral ciblé, et à la lumière des retours d'information des donateurs concernés, des propositions complètes devraient être présentées en 2026. Les efforts porteront également sur la mise en œuvre des orientations relatives à l'accès au financement de l'action climatique moyennant des formations ciblées et des outils pratiques, ainsi qu'un meilleur recensement des partenaires, l'objectif étant de renforcer les capacités des bureaux de pays. Il s'agira notamment de concevoir des programmes conjoints avec les gouvernements des pays concernés et d'élaborer des propositions de qualité adaptées aux principales possibilités de financement. Les bureaux de pays seront classés par ordre de priorité en fonction de l'évolution du contexte financier, et bénéficieront d'un appui sur mesure pour faciliter leur collaboration avec les partenaires et l'élaboration de propositions. Les formations seront transposées à l'ensemble du PAM, et les obstacles d'ordre institutionnel ou général à la diversification des partenariats seront examinés et levés.

Résultat attendu 2: Positionner le PAM comme partenaire de choix pour diverses possibilités de financement, en menant des activités de communication à de multiples niveaux et en apportant un appui aux collègues dans le cadre des opérations menées dans les pays

75. À l'horizon 2026, l'équipe au Siège continuera de prêter son concours à l'élaboration de contenus thématiques pertinents et au renforcement des capacités de mise en récit dans toutes les régions, au développement des relations avec les personnalités influentes et à l'intensification des efforts visant à collaborer avec les médias et à accroître la visibilité du PAM pour renforcer sa position, compte tenu des risques d'atteinte à sa réputation.

Résultat attendu 3: Donner aux bureaux de pays les moyens de forger de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources

76. Le résultat attendu 3 vise à permettre aux bureaux de pays de nouer de nouveaux partenariats multisectoriels en développant les modalités existantes de recensement des donateurs et des partenaires afin d'y inclure des informations et des indicateurs permettant de dresser une liste des partenariats multisectoriels auprès desquels mobiliser des ressources, qui sera ensuite intégrée dans les systèmes existants du PAM. En 2026, le PAM renforcera son appui aux bureaux de pays pour structurer et obtenir des solutions financières innovantes qui permettront de débloquer de nouvelles sources de financement conformes aux priorités nationales et aux objectifs stratégiques du PAM. L'attention sera désormais accordée à la mise en œuvre concrète de ces outils au niveau national, grâce à une assistance technique accrue, au recensement des partenaires et à la mise en relation des acteurs concernés afin de faciliter la conception et la négociation de solutions de financement adaptées au contexte local. Les conseils porteront sur des mécanismes tels que le financement et les garanties basés sur les résultats, et les systèmes internes de suivi et d'apprentissage à partir des opérations menées seront renforcés. L'initiative donnera la priorité au renforcement des capacités et à la fourniture d'une assistance pratique, trois possibilités au moins de conversion de créances devant se concrétiser. Les partenariats avec des acteurs des secteurs philanthropique et public seront mis à profit pour élaborer conjointement des structures de financement à fort impact dans des domaines tels que les repas scolaires, la nutrition et les initiatives en matière de résilience face aux changements climatiques.

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.15: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU

Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)
Résultat attendu 1: Rechercher des partenaires nouveaux et de divers horizons, entrer en contact avec eux et obtenir leur contribution financière			
Augmentation, en pourcentage, de la proportion de bureaux de pays qui ont établi des contacts avec de nouveaux partenaires ou ont pris des dispositions pour forger de nouveaux types de partenariats	0%*	50%	75%
Augmentation, en pourcentage, de la proportion de bureaux de pays qui ont diversifié leurs sources de financement	0%**	20%	30%
Résultat attendu 2: Positionner le PAM comme partenaire de choix pour diverses possibilités de financement, en menant des activités de communication à de multiples niveaux et en apportant un appui aux collègues dans le cadre des opérations menées dans les pays			
Nombre d'action de communication menées par les bureaux de pays pour se mettre en position favorable en vue de trouver des financements diversifiés	10	15	20
Résultat attendu 3: Donner aux bureaux de pays les moyens de forger de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources			
Nombre de bureaux de pays bénéficiant d'un appui pour la conception ou la mise en œuvre d'opérations innovantes en matière de financement (conversions de créances, financements mixtes, obligations thématiques, etc.)	5	20 (nombre cumulé)	35 (nombre cumulé)
Nombre d'employés des bureaux de pays formés ou directement soutenus dans le domaine des outils et approches de financement innovant (conversions de créances, financement mixte, obligations thématiques, etc.)	10	65 (nombre cumulé)	100 (nombre cumulé)

* Cet indicateur de performance clé permet de suivre le nombre de bureaux de pays ayant généré au moins deux possibilités, d'une valeur minimale de 0,5 million de dollars chacune, auprès de nouveaux donateurs. En 2024, 40 bureaux de pays ont atteint ce critère. Cette valeur servira désormais de référence pour cet indicateur et le suivi des progrès réalisés au cours des années suivantes.

** Cet indicateur de performance clé permet de suivre le nombre de bureaux de pays ayant reçu des fonds provenant de nouveaux donateurs à hauteur de 10 pour cent ou plus du total de leurs contributions pour la période considérée. En 2024, 31 bureaux de pays ont atteint ce critère. Cette valeur servira désormais de référence pour cet indicateur et le suivi des progrès réalisés au cours des années suivantes.