



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 17-21 novembre 2025

Distribution: générale

Date: 7 novembre 2025

Original: anglais

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2025/3-(B,C)/2

WFP/EB.2/2025/5-(A,B)/2

Questions financières et budgétaires

Pour information

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

La Directrice exécutive a le plaisir de présenter ci-après le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les questions concernant le PAM. Le rapport couvre les points suivants de l'ordre du jour:

- Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 (WFP/EB.2/2025/3-B/1)
- Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2026-2029 (WFP/EB.2/2025/3-C/1)
- Plan de gestion du PAM pour 2026-2028 (WFP/EB.2/2025/5-A/1)
- Rapport de l'Auditeur externe sur les constatations issues des audits sur le terrain (WFP/EB.2/2025/5-B/1)
- Réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées par l'Auditeur externe dans son rapport sur les constatations issues des audits sur le terrain (WFP/EB.2/2025/5-B/1/Add.1)

COPIE DE LA LETTRE REÇUE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES – NEW YORK

Référence: AC/2357

Comité consultatif pour
les questions administratives et budgétaires

Le 6 novembre 2025

Madame la Directrice exécutive,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint un exemplaire du rapport du Comité consultatif concernant les documents que vous lui avez présentés:

Plan de gestion du PAM pour 2026-2028 (EB.2/2025/5-A/1); Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 (EB.2/2025/3-B/1); Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029 (EB.2/2025/3-C/1); Rapport de l'Auditeur externe sur les constatations issues des audits sur le terrain (EB.2/2025/5-B/1) et réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées par l'Auditeur externe dans son rapport (EB.2/2025/5-B/1/Add.1).

Je vous serais reconnaissante de bien vouloir présenter le rapport complet, sous forme de document distinct, au Conseil d'administration du PAM à sa prochaine session, et en transmettre dès que possible un exemplaire au Comité consultatif.

Veuillez agréer, Madame la Directrice exécutive, l'assurance de ma très haute considération.

La Présidente
Juliana Ruas

Mme Cindy H. McCain
Directrice exécutive
Programme alimentaire mondial
Via Cesare Giulio Viola, 68-70
00148 Rome (Italie)

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (ci-après, le "Comité consultatif") a examiné cinq rapports établis par le Secrétariat du Programme alimentaire mondial (PAM) pour présentation au Conseil d'administration du PAM à sa deuxième session ordinaire, laquelle se tiendra à Rome (Italie) à partir du 17 novembre 2025. Le Plan de gestion du PAM pour 2026-2028 (EB.2/2025/5-A/1), le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 (EB.2/2025/3-B/1) et le Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029 (EB.2/2025/3-C/1) sont soumis au Conseil pour approbation, tandis que le Rapport de l'Auditeur externe sur les constatations issues des audits sur le terrain (EB.2/2025/5-B/1) et la réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées dans ce rapport (EB.2/2025/5-B/1/Add.1) sont présentés pour examen. Lors de l'examen de ces rapports, le Comité consultatif s'est entretenu avec des représentants du Secrétariat du PAM et de l'Auditeur externe, qui lui ont communiqué des renseignements et des éclaircissements supplémentaires, dont les derniers ont été reçus sous la forme de réponses écrites le 24 octobre 2025.

II. Documents soumis au Conseil d'administration pour approbation

Plan de gestion du PAM pour 2026-2028

2. Le Plan de gestion du PAM (EB.2/2025/5-A/1) présente une synthèse du programme de travail du PAM prévu pour 2026-2028 ainsi que l'appui budgétaire nécessaire à la mise en œuvre de ce programme en 2026. Dans ce rapport, le Conseil d'administration est invité à approuver des modifications à apporter au Règlement financier. Il lui est également demandé d'approuver le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) annuel, des prélèvements à effectuer sur le Compte de péréquation des dépenses AAP et sur la part non affectée du Fonds général, la fixation du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI), l'objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate ainsi que les crédits à allouer aux initiatives internes d'importance primordiale. En outre, le Conseil d'administration est invité à approuver la proposition de classer les fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels ainsi que le plan de travail des services d'évaluation pour 2026.

Modifications apportées au Règlement financier

3. Il est demandé au Conseil d'administration d'approuver les propositions de modification du Règlement financier du PAM qui figurent à l'annexe VII, avec effet immédiat. Cette annexe présente plusieurs modifications importantes du Règlement financier, qui concernent pour la plupart des définitions relatives au budget, les procédures d'approbation, les contrôles internes et le traitement des crédits. Les principales modifications proposées sont les suivantes:
 - i) Définitions. Mise à jour et simplification de termes en rapport avec le budget ("crédit ouvert", "ligne de crédit", "plan de gestion", etc.) dans un souci de clarification. Plusieurs définitions renvoient désormais explicitement aux budgets de portefeuille de pays et à l'intégration de nouvelles activités de façon à mieux tenir compte des pratiques en vigueur.
 - ii) Structure du budget du PAM. Les modifications apportées au texte de certains articles rendent mieux compte de la façon dont les budgets de portefeuille de pays sont intégrés dans le budget global du PAM et font de ces budgets un élément central de la planification financière annuelle.
 - iii) Approbation du plan de gestion. La procédure établit une distinction entre l'approbation du budget global du PAM et celle des différents budgets de portefeuille de pays.

- iv) Ajustements et virements. Des plafonds nouveaux sont fixés pour les ajustements budgétaires:
 - a) le Directeur exécutif peut ajuster le budget AAP en le relevant d'un montant n'excédant pas 25 pour cent de l'augmentation des recettes provenant de recouvrement des coûts d'appui indirects, ou en réduisant les dépenses d'un montant n'excédant pas 10 pour cent du budget AAP pour faire des économies, tout ajustement supérieur à ces limites nécessitant l'approbation du Conseil.
 - b) Les virements entre lignes de crédit ne peuvent pas être supérieurs à 5 pour cent par exercice, sauf si des limites supplémentaires sont approuvées par le Conseil.
 - v) Gestion des crédits. En fin d'exercice, les soldes des crédits ouverts destinés aux activités AAP sont reversés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP (et non plus sur le Fonds général).
 - vi) Contrôles internes. Les définitions relatives aux paiements sont précisées de sorte que seuls les services ou les marchandises non payés soient pris en compte, à l'exception des paiements anticipés ou échelonnés prévus dans les contrats.
4. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en codifiant les pratiques existantes et en regroupant les orientations qui étaient auparavant disséminées dans de multiples documents, y compris les plans de gestion précédents, ces modifications améliorent la lisibilité, la cohérence et la transparence des décisions financières. Le PAM estime que même si certaines de ces modifications offrent une plus grande marge de manœuvre, comme les pouvoirs accrus conférés pour ajuster le budget AAP ou effectuer des virements entre lignes de crédit, elles s'inscrivent dans un cadre qui préserve la fonction de contrôle stratégique et budgétaire du Conseil d'administration. La souplesse supplémentaire dont dispose le Directeur exécutif pour ajuster les lignes de crédit à hauteur de 5 pour cent au maximum ne permet pas pour autant d'effectuer des dépenses supérieures au budget AAP approuvé, est insuffisante pour modifier l'orientation stratégique du budget et aide le Directeur exécutif à mieux rendre compte de l'action menée dans un souci d'optimisation des ressources. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé que les modifications apportées au Règlement financier ne nécessitent pas de revoir les procédures financières ni les délégations de pouvoirs en vigueur au PAM. Le PAM continuera cependant de passer en revue les instruments connexes, tels que les Règles de gestion financière, qui relèvent de l'autorité du Directeur exécutif, afin de déterminer s'il sera nécessaire de procéder à des mises à jour à la suite de l'approbation des articles révisés. Si des mises à jour sont effectuées, le Conseil d'administration, le Comité consultatif et le Comité financier de la FAO en seront tenus dûment informés en application de l'article 2.2 du Règlement financier.
5. Le Comité consultatif a été informé en outre que les modifications proposées contribuent aux efforts visant à mettre en œuvre les recommandations de l'Auditeur externe. Dans le cadre des débats relatifs aux propositions de modification, de nombreuses discussions ont été menées avec diverses parties prenantes, notamment avec l'Auditeur externe, dont les éclairages ont été utilisés lors de la rédaction du chapitre V. Les modifications qu'il est proposé d'apporter à certains articles ne constituent toutefois pas l'intégralité des suites que le PAM entend donner aux recommandations de l'Auditeur externe. À la suite de l'adoption de ces changements, le PAM procédera à la mise à jour des Règles de gestion financière et prendra les mesures supplémentaires jugées nécessaires pour appliquer les recommandations restantes. Une fois toutes les mesures pertinentes en place, le PAM suivra la procédure en vigueur pour demander le classement des recommandations issues de l'audit externe et fournira, à l'appui de sa demande, les éléments attestant que les préconisations ont bien été prises en compte et que les suites données ne se sont pas limitées aux modifications apportées au Règlement financier. Des modifications du

Règlement financier ont été présentées dans plusieurs documents du Conseil d'administration soumis pour approbation. Dans le cas présent, les modifications proposées sont étroitement liées au Plan de gestion et à ses différentes composantes. Étant donné que le Plan de gestion est soumis au Conseil pour approbation, la direction estime que ce document est le véhicule le plus approprié et le plus stratégique pour présenter les changements au Conseil d'administration au moyen d'un point de décision consacré aux modifications proposées.

6. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a également été informé que l'Auditeur externe estime que certaines propositions de modification du Règlement financier dépassent le cadre des 10 recommandations de l'Auditeur externe destinées à améliorer la définition du budget du PAM qui doit être approuvée par le Conseil d'administration (voir le rapport annuel de l'Auditeur externe de 2024 portant sur l'exercice 2023). Le PAM devrait examiner ces propositions séparément avec le Conseil d'administration. Conformément à son processus d'audit, l'Auditeur externe communiquera la prochaine évaluation de l'état d'application des recommandations issues de l'audit externe, y compris les 10 recommandations relatives au budget, dans le cadre de son rapport d'audit portant sur l'exercice 2025 qui sera présenté au Conseil d'administration lors de la session annuelle de juin 2026. L'Auditeur externe note que plusieurs recommandations de l'Auditeur externe relatives au budget restent en suspens (voir l'annexe du rapport annuel de l'Auditeur externe de 2025 portant sur l'exercice 2024). L'Auditeur externe estime que les recommandations appellent à procéder à un examen approfondi du processus budgétaire du PAM et des dispositions sur lesquelles ce processus s'appuie. L'Auditeur externe poursuivra ses discussions avec le PAM dans les mois à venir.
7. **Le Comité consultatif note que les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement financier du PAM constituent une évolution majeure du cadre normatif de la gestion financière de celui-ci. Le Comité est d'avis que ces modifications devraient être présentées dans un rapport distinct au Conseil d'administration pour examen. Le Comité estime en outre que ce rapport devrait comprendre le point de vue de l'Auditeur externe ainsi qu'une analyse détaillée des implications des modifications. Le Comité recommande donc au Conseil d'administration de reporter l'approbation des propositions de modification du Règlement financier et prie l'administration du PAM de présenter un rapport détaillé au Conseil pour examen.**

Besoins opérationnels

8. Le Conseil d'administration est invité à approuver le budget du PAM de 13,0 milliards de dollars É.-U. sur la base des besoins opérationnels prévus pour 2026. Ce budget correspond aux ressources dont le PAM estime avoir besoin dans le cadre de ses opérations en 2026 pour venir en aide à 110 millions de personnes (EB.2/2025/5-A/1, par. 44). Dans le rapport, il est indiqué que le PAM programme ses activités pour 2026 à un moment où 319 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans les 67 pays où il mène des opérations d'urgence en 2025. Il est également précisé que 720 millions de personnes supplémentaires doivent faire face à la faim chronique d'après les estimations (ibid., par. 2). Environ 60 pour cent des besoins opérationnels mentionnés dans le Plan de gestion pour 2026 concernent les 10 plus grandes opérations de pays du PAM (ibid., par. 50). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé, s'agissant de la réduction des besoins opérationnels, qui passent de 19 milliards de dollars en 2025 à 13 milliards en 2026, que la diminution est due principalement à une application plus disciplinée des lignes directrices sur le dimensionnement des opérations. Ces dernières imposent aux bureaux de pays d'établir des budgets réalistes qui tiennent compte des prévisions de financement, des capacités de mise en œuvre et des contraintes liées au contexte. L'objectif est d'obtenir un budget élaboré à partir des ressources et non uniquement à partir des besoins d'assistance évalués dans les pays. Cette approche entraîne une réduction considérable de certaines des

plus grandes opérations du PAM (moins 31 pour cent en Afghanistan, moins 50 pour cent au Yémen et moins 52 pour cent en Syrie, par exemple), même lorsque les besoins demeurent très élevés. **Le Comité consultatif note les fortes répercussions de l'application des lignes directrices relatives au dimensionnement des opérations sur l'estimation des besoins opérationnels. Le Comité rappelle qu'il a pris bonne note des ajustements apportés à l'approche adoptée en matière de planification et réaffirme que des informations plus détaillées devraient selon lui être présentées dans le cadre du prochain rapport pour décrire les aspects des lignes directrices sur le dimensionnement des opérations relatifs à la méthode d'établissement du budget (voir aussi le rapport AC/2305, par. 16).**

9. Le Comité consultatif a demandé et reçu un tableau illustrant l'évolution des produits et des charges entre 2014 et 2025.

Tableau 1: Évolution du résultat (excédent ou déficit) de 2014 à 2024 (montants arrondis)

Années	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Cumul annuel, 2 ^e trimestre 2025
Produits*	5 450	4 765	5 909	6 431	7 368	8 272	8 904	9 602	14 418	9 124	10 373	3 370
Charges	5 215	4 816	5 368	6 219	6 640	7 613	8 054	8 882	11 448	10 864	9 040	4 140
Excédent (Déficit)	236	(51)	541	212	729	658	850	720	2 970	(1 741)	1 333	(771)
Soldes des fonds	3 591	3 492	3 955	4 054	4 898	5 438	6 431	8 081	10 753	9 256	10 503	9 707
Réserves	331	278	330	380	407	432	411	509	896	659	793	818
Actif net	3 923	3 771	4 285	4 434	5 306	5 870	6 842	8 590	11 649	9 915	11 296	10 525

* Le PAM a modifié sa méthode de comptabilisation du produit des contributions en 2016 et retraité les soldes correspondants de 2015. La méthode a été de nouveau modifiée en 2022, et les soldes de 2021 ont également été retraités.

10. Dans le rapport, il est en outre indiqué que le plan d'exécution provisoire, qui s'élève à 7,7 milliards de dollars pour 2026, correspond à environ 59 pour cent des besoins opérationnels et représente une diminution de 20 pour cent par rapport à 2025 (WFP/EB.2/2025/5-A/1, figure 3.1). Ce plan comprend la prévision globale de contribution pour 2026, soit 6,4 milliards de dollars, l'utilisation des soldes des contributions non dépensées reportées des années précédentes, d'un montant estimé à 1,1 milliard de dollars, et les recettes devant provenir de la prestation de services à la demande, évaluées à 200 millions de dollars (ibid., par. 52).
11. D'après le rapport, le PAM devrait recevoir des contributions chiffrées à 6,4 milliards de dollars en 2025, soit une réduction de 34,7 pour cent par rapport au niveau de contribution confirmé de 2024, qui était de 9,8 milliards de dollars. Compte tenu des perspectives économiques actuelles à l'échelle mondiale, le PAM s'attend à ce que son niveau de financement se maintienne à 6,4 milliards de dollars par an au cours des trois prochaines années (ibid., par. 8). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'au 7 octobre 2025, le PAM avait reçu des contributions confirmées s'élevant à 4,9 milliards de dollars, soit 76 pour cent de la prévision de 6,4 milliards de dollars.

12. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la proposition de réduire de 20 pour cent le plan d'exécution provisoire de 2026, fixé à 7,7 milliards de dollars, alors que les besoins opérationnels diminuent pour leur part de 32 pour cent pour s'établir à 13 milliards de dollars, s'explique par la distinction entre les deux méthodes de planification. Les besoins opérationnels sont déterminés en fonction de l'évaluation des besoins d'assistance et tiennent compte de contraintes liées aux opérations et d'objectifs de dotation ambitieux mais non réalistes. À contrario, le plan d'exécution provisoire est établi à partir des ressources, ce qui signifie qu'il est élaboré en fonction de la disponibilité prévue des fonds. **Le Comité consultatif note que l'application des lignes directrices relatives au dimensionnement des opérations a permis d'estimer les besoins opérationnels à partir des ressources et non uniquement en fonction des besoins d'assistance évalués et, à cet égard, ne doute pas que des informations supplémentaires concernant les différentes réductions en pourcentage seront communiquées au Conseil d'administration au moment de l'examen du présent rapport.**
13. Le Comité consultatif a aussi été informé que, comme cela est illustré au tableau 3.2, la répartition par domaine d'action privilégié des activités prévues dans le plan d'exécution provisoire de 2026 devrait être analogue aux estimations de 2025, malgré une légère réduction prévue concernant les activités à mener dans le domaine de l'intervention face à une crise, qui passent de 75 pour cent à 74 pour cent du montant total. Les bureaux de pays devraient se heurter rapidement à des déficits importants dans le cadre des activités à mener en cas de crise, mais ils devraient avoir davantage de temps pour se préparer et adapter les activités consacrées au renforcement de la résilience et à la lutte contre les causes profondes de la faim d'après les dernières perspectives de financement en date par pays et au vu du contexte opérationnel. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations actualisées concernant les contributions et les bénéficiaires secourus dans le cadre des opérations du PAM en 2026 seront communiquées au Conseil d'administration lors de l'examen du présent rapport.**

Mobilisation de fonds

14. Le rapport donne des informations sur la diversification croissante de la base de financement du PAM (ibid., par. 15 à 30) et sur les stratégies visant à améliorer la souplesse et la prévisibilité des fonds (ibid., par. 31 à 37). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM avait considérablement diversifié sa base de financement. Le PAM collabore actuellement avec 113 donateurs publics et un réseau croissant d'acteurs du secteur privé, qui regroupe 800 000 sympathisants, 105 entreprises, 47 fondations, 12 organisations philanthropiques et 5 entités confessionnelles. En 2025, il espère collecter 300 millions de dollars auprès du secteur privé, les dons de particuliers devant atteindre 138 millions de dollars d'après les prévisions. Les partenariats noués avec les institutions financières internationales et les pays de programme devraient permettre de mobiliser 950 millions de dollars en 2025, dont 516 millions de dollars sont déjà confirmés. Globalement, le plan de mobilisation de ressources du PAM a permis de diversifier la base de donateurs, d'augmenter les financements en provenance de donateurs non habituels et de tirer parti de financements innovants, ce qui a renforcé les moyens dont le PAM dispose pour fournir une aide humanitaire immédiate et mettre en place des solutions à long terme axées sur la résilience.
15. **Le Comité consultatif prend note de la réduction de la prévision de contribution pour 2026 ainsi que de l'estimation de recettes révisée, qui s'élève également à 6,4 milliards de dollars pour 2027 et les années suivantes. Le Comité consultatif encourage le PAM à poursuivre ses efforts visant à reconstituer et à diversifier sa base de donateurs. Le Comité encourage en outre le PAM à échanger des informations et des données d'expérience à cet égard avec d'autres acteurs humanitaires.** Le Comité examine les

questions liées à l'initiative interne d'importance primordiale relative à la mobilisation de fonds auprès des particuliers aux paragraphes 50 à 53 ci-après.

Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel

16. Le rapport donne une vue d'ensemble du budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel (ibid., par.86 à 90), des composantes du budget fondamental et des sources de financement (par. 91 à 94), des priorités de gestion (par. 95 à 99) et des gains d'efficacité (par. 100 à 106). Le budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel de 2026 indiqué s'élève à 719,0 millions de dollars, soit un recul de 16,1 pour cent par rapport à 2025 (ibid., tableau 4.1). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous qui présente ce budget pour 2025 et 2026 ainsi que les dépenses effectives au 30 juin 2025.

Tableau 2

TABLEAU 4.1: BUDGET DU PAM, PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE					
Année	Budget du PAM	Plan d'exécution provisoire	Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel – 2025 et 2026 (en millions de dollars)		
			Budget AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres sources de financement
2026	13 043	7 700	380,0	38,8	300,2
2025	16 890	8 800	480,0	47,4	890,3
Montants effectifs au 30 juin 2025		3 812	197,5	22,6	549,6

Restructuration interne et objectifs d'étape pour 2026

17. Dans le rapport, il est indiqué qu'au 1^{er} mai 2025, le PAM avait atteint plusieurs objectifs d'étape importants visant à améliorer le respect de l'obligation de rendre compte, à simplifier l'encadrement et à regrouper certaines structures (ibid., par. 100 à 106):
- Cadre d'application du principe de responsabilité: un nouveau cadre a permis de définir une structure hiérarchique claire et de préciser les fonctions d'encadrement. Le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale supervise désormais tous les directeurs de pays, avec l'appui des directeurs régionaux et des sous-directeurs exécutifs. Les directeurs régionaux sont chargés principalement de la coordination, de la préparation, des partenariats et des activités de représentation, avec l'aide d'équipes spécialisées de plus petite taille.
 - Modèle du Siège mondial unique: le PAM a fusionné son Siège de Rome et les bureaux régionaux au sein d'une structure mondiale unique, ce qui a débouché sur la création d'équipes sectorielles unifiées placées sous l'autorité d'un encadrement mondial. Les directeurs régionaux font désormais rapport au Bureau du Directeur exécutif adjoint et les unités techniques des bureaux régionaux ont été intégrées au sein d'équipes mondiales qui fournissent un appui cohérent non rattaché à un lieu précis aux bureaux de pays.

- C. Restructuration régionale: les bureaux régionaux servent dorénavant de pôles géographiques et accueillent dans leurs locaux les directeurs régionaux et des équipes sectorielles. Le bureau de Johannesburg fermera d'ici à la fin de 2025, tandis que le bureau de Nairobi étendra son rayon d'action pour couvrir l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe.
18. Dans le rapport, il est précisé que d'ici à 2026, les adaptations structurelles suivantes sont notamment prévues:
- Réduction d'effectifs: réductions de personnel dans la plupart des services, en particulier au Siège et dans les bureaux régionaux.
 - Regroupement structurel: fusion ou élimination de certaines unités et divisions pour rationaliser les opérations et éviter les doubles emplois.
 - Partage des ressources: mutualisation de l'appui administratif au niveau des divisions et des départements.
 - Externalisation/délocalisation: déplacement de certaines tâches opérationnelles dans des centres de services ou des pôles régionaux et développement de l'externalisation pour des services tels que l'informatique et la gestion du parc automobile.
 - Ajustement du modèle de dotation en effectifs: mise en place de contrats flexibles et d'options de travail à distance pour abaisser les coûts.
 - Renforcement de la collaboration avec les autres entités des Nations Unies: développement des services conjoints, mutualisation des infrastructures et accords interorganisations pour encourager les économies et le partage des coûts.
19. **Le Comité consultatif salue les efforts déployés par le PAM pour mettre en œuvre des changements visant à utiliser les ressources de manière plus efficiente et plus efficace. Le Comité réaffirme sa recommandation précédente préconisant de communiquer des informations sur les mesures d'efficacité adoptées par le PAM, y compris concernant le champ d'application de ces mesures et les économies générées, ainsi que sur les difficultés rencontrées et les enseignements tirés, au Conseil d'administration au cours de l'examen du présent rapport et dans les rapports futurs (AC/2338, par. 40) (voir aussi par. 27 et 31 ci-dessous au sujet du budget AAP et des ressources humaines).**
20. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé, concernant la mise en œuvre du modèle du Siège mondial unique, que les bureaux régionaux sont des lieux d'implantation et non des structures ou des entités administratives. Les bureaux des directeurs régionaux, placés chacun sous l'autorité d'un directeur régional qui est épaulé par deux conseillers principaux et des membres du personnel d'appui, sont installés dans les locaux des bureaux régionaux. Les bureaux régionaux accueillent également des équipes techniques, qui font partie des équipes sectorielles mondiales et rendent compte aux directeurs sectoriels. Ces postes sectoriels sont situés dans des locaux des bureaux régionaux (lieux d'affectation) qui sont partagés avec les directeurs régionaux, mais ils ne sont pas rattachés (hiérarchiquement) aux directeurs régionaux. Le profil d'emploi des directeurs régionaux a été mis à jour courant 2025 pour tenir compte des nouvelles responsabilités et obligations définies dans le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et demeure une fonction de niveau D-2.

21. Le Comité consultatif a été par ailleurs informé que le modèle du Siège mondial unique continuait d'évoluer, l'accent étant mis sur l'amélioration de l'intégration, la responsabilité mutuelle et le contrôle dans l'ensemble des services. Le Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale met en place des mécanismes de coordination dont l'objectif est de garantir une harmonisation "verticale" de la stratégie avec les opérations, ainsi qu'une harmonisation "horizontale" dans l'ensemble des services, de façon à assurer un appui cohérent aux bureaux de pays. Une version provisoire d'un protocole de coordination a été achevée en juillet, dont la version définitive sera publiée en décembre 2025. Ces mesures visent à éviter le travail cloisonné et à renforcer la prise de décisions collective. En parallèle, le PAM poursuit ses travaux consacrés à la procédure opératoire normalisée relative à la supervision par la direction, qui précisera les fonctions de contrôle et d'assurance de la qualité exercées par les services du Siège mondial, et il continue l'élaboration de son Cadre de contrôle et d'application du principe de responsabilité. Ensemble, ces initiatives amélioreront la transparence, renforceront la gouvernance et permettront de donner des assurances de manière plus efficace dans tous les bureaux.
22. Le Comité consultatif a également été informé que le Siège mondial unique était en place depuis le 1^{er} mai 2025, et qu'une période de transition, toujours en cours, avait été instaurée jusqu'au 1^{er} janvier 2026. L'Auditeur externe s'est rendu dans deux bureaux régionaux et trois bureaux de pays en septembre 2025 pour y effectuer des audits et prévoit de poursuivre son audit de la restructuration du Siège mondial à Rome à la fin de 2025 et au début de 2026. Jusqu'à présent, les membres du personnel des bureaux de pays ont indiqué que la restructuration n'avait pas encore modifié leur travail au quotidien et qu'ils continuaient de s'adresser directement à leurs contacts se trouvant dans le bureau régional dont ils dépendaient. Les bureaux régionaux ont indiqué qu'ils continuaient de soutenir les bureaux de pays comme auparavant et qu'un grand nombre de processus et de changements n'avaient pas encore été définis. La phase de transition est toujours en cours, et le PAM n'a pas encore arrêté les procédures de contrôle de manière détaillée. Le PAM n'a, par exemple, pas encore publié de nouveau cadre de contrôle et d'application du principe de responsabilité portant sur la restructuration. De l'avis de l'Auditeur externe, les missions de contrôle conjointes menées par différents services des bureaux régionaux constituent un pilier essentiel du système de contrôle interne du PAM. L'Auditeur externe estime qu'il est important que le PAM maintienne les missions de contrôle et continue de surveiller l'application des recommandations encore en suspens qui avaient été formulées à l'occasion de ces missions.
23. **Le Comité consultatif réaffirme sa recommandation précédente préconisant de communiquer au Conseil d'administration, lors de l'examen du présent rapport, des informations détaillées et une justification concernant, d'une part, les nouvelles structures et le nouveau cadre d'application du principe de responsabilité qui sont proposés, y compris au sujet des fonctions des directeurs sectoriels en matière de contrôle et de suivi de la mise en conformité de tous les bureaux de pays, et, d'autre part, les cadres destinés à garantir un suivi intégré des activités de contrôle (voir aussi le document AC/2338, par. 34).**

Budget administratif et d'appui aux programmes

24. Un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) de 380 millions de dollars, en baisse de 100 millions de dollars, soit 20,8 pour cent, par rapport à 2025, est proposé au Conseil d'administration pour approbation. Dans le rapport, il est indiqué que le Conseil d'administration est invité à affecter le budget AAP comme suit (WFP/EB.2/2025/5-A/1, par. 107 à 119, tableau 4.2):

- Orientation et gestion stratégiques: 94,5 millions de dollars (15 millions de dollars ou 14 pour cent de moins qu'en 2025). Cette ligne de crédit représente 25 pour cent du budget et met l'accent sur l'encadrement dans l'ensemble des services du Siège et des bureaux de terrain, de façon à appuyer la gestion du changement, la diplomatie humanitaire, la coordination à l'échelle mondiale et la gestion des risques.
 - Services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles: 176,9 millions de dollars (62,3 millions de dollars ou 26 pour cent de moins qu'en 2025). Cette ligne de crédit représente 46 pour cent du budget et met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et le soutien apporté aux bureaux de pays au moyen de systèmes efficaces de gestion et d'appui.
 - Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces: 71,3 millions de dollars (15,9 millions de dollars ou 18 pour cent de moins qu'en 2025). Cette ligne de crédit représente 19 pour cent du budget et renforce la visibilité, les partenariats et la base de financement du PAM au moyen d'activités de sensibilisation, d'une communication stratégique et de la participation à l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale.
 - Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux: 37,3 millions de dollars (6,8 millions de dollars ou 15 pour cent de moins qu'en 2025). Cette ligne de crédit représente 10 pour cent du budget et vise à renforcer la transparence et l'obligation de rendre compte, le Bureau de l'inspecteur général et le Bureau de l'évaluation comptant à eux deux pour 84 pour cent des crédits prévus.
25. Le budget sera financé au moyen des recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI), qui devraient s'élever à 365 millions de dollars en 2026 d'après les prévisions sur la base du taux de recouvrement des CAI actuel de 6,5 pour cent et d'un taux réduit fixé à 4 pour cent pour certaines exceptions. Pour couvrir intégralement le budget AAP, un montant de 15 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP sera utilisé, montant qui représente moins de 5 pour cent du solde d'ouverture de ce compte.
26. Dans le rapport, il est indiqué que la réduction du budget AAP concorde avec l'objectif de la Directrice exécutive qui consiste à rationaliser et à stabiliser les dépenses pour tenir compte de la baisse prévue des financements tout en continuant d'appuyer la mise en œuvre d'un plan d'exécution provisoire qui s'élève à 7,7 milliards de dollars. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu un tableau actualisé (A.II.A) contenant des informations sur le budget AAP et le budget fondamental par niveau administratif.

Tableau 3

TABLEAU A.II.4: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR VOLET ET PAR NIVEAU ADMINISTRATIF – PAR DÉPARTEMENT ET PAR DIVISION (*en millions de dollars*)

Département	Bureaux de pays, bureaux régionaux et divisions du Siège	Budget AAP	Budget fondamental
Bureaux de pays		55,2	55,2
Siège		291,6	490,4
Directrice exécutive et Chef de cabinet	Directeur financier	19,7	27,0
	Communication et médias	9,2	9,7
	Bureau de la déontologie	1,5	1,5
	Bureau mondial de la confidentialité	1,6	1,6
	Bureau de l'Inspectrice générale et des services de contrôle	18,5	18,5
	Bureau des services juridiques	6,2	6,3
	Bureau de l'évaluation	12,7	13,9
	Bureau de la Directrice exécutive	6,8	6,8
	Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	1,8	1,8
Directrice exécutive et Chef de cabinet, total		77,9	87,1
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale (bureaux régionaux inclus)	Bureaux régionaux	13,7	13,9
	Secrétariat du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	4,7	4,7
	Secrétariat du Conseil d'administration	5,5	5,5
	Gestion des risques	5,4	5,7
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale (bureaux régionaux inclus), total		29,3	29,7
Partenariats et innovation	Innovation	1,4	1,4
	Secrétariat du Département des partenariats et de l'innovation	1,6	1,6
	Partenariats privés	5,1	43,9
	Partenariats publics	18,4	26,6
	Bureau mondial de New York	2,9	2,9
	Bureau mondial de Washington	3,2	3,2
Partenariats et innovation, total		32,6	79,5
Opérations liées aux programmes	Coordination stratégique et Bureau du Sous-Directeur exécutif	5,9	9,5
	Programmes	45,9	79,5
	Chaîne d'approvisionnement et exécution	24,5	56,3
Opérations liées aux programmes, total		76,4	145,4
Environnement de travail et gestion	Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion	1,8	3,5
	Ressources humaines	22,9	24,4
	Services de gestion	18,3	31,6
	Sécurité	8,1	8,9
	Technologies	20,6	73,4
	Bien-être du personnel	3,8	6,8
Environnement de travail et gestion, total		75,5	148,7
Crédits sous gestion centrale		33,1	33,1
Total		380,0	578,7

27. **Le Comité consultatif note que, par rapport à 2025, les besoins opérationnels estimés dans le Plan de gestion pour 2026 reculent de 32 pour cent, le plan d'exécution de 20 pour cent, le budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel de 16,1 pour cent et le budget administratif et d'appui de 20,8 pour cent. Le Comité ne doute pas que des informations supplémentaires sur les différences de réduction entre le budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel et le budget administratif et d'appui aux programmes seront communiquées dans les rapports futurs.**

Budget AAP par objet de dépenses et niveau de dotation en personnel

28. Dans le rapport, il est indiqué que les dépenses liées aux membres du personnel engagés pour une durée déterminée (administrateurs recrutés sur le plan international, directeurs de pays et membres du personnel recrutés sur le plan local) demeurent la composante la plus importante du budget AAP alloué à la dotation en personnel. Le calcul du budget est effectué au moyen des données de 2024 relatives aux coûts corrigés de l'inflation, des variations des taux de change et des prestations et avantages actualisés, et aboutit à une augmentation de 12,6 millions de dollars par rapport aux taux de 2025. La réduction budgétaire la plus importante en 2026 concerne la catégorie "autres employés" (consultants et personnel temporaire), et tient compte de la réduction prévue du nombre de postes de courte durée pour faire concorder les types de contrat avec les activités récurrentes. Les dépenses non liées aux employés devraient reculer de 21 pour cent, principalement dans des domaines tels que les voyages, la formation et le matériel informatique, dans le cadre de mesures de maîtrise des coûts et de hiérarchisation des dépenses prises à l'échelle du PAM. Pour respecter le budget AAP de 380 millions de dollars, 626 postes équivalents temps plein financés au moyen de crédits AAP seront supprimés par rapport au niveau de 2025. La proportion de contrats de durée déterminée restera de 81 pour cent afin de maintenir l'équilibre entre le financement stable des activités essentielles et les besoins à long terme en personnel. Cette stabilité met en évidence la priorité que le PAM accorde à la continuité institutionnelle et à la résilience opérationnelle. Le maintien d'un certain nombre de contrats à court terme demeure nécessaire d'un point de vue stratégique pour garantir la flexibilité et l'accès à des compétences spécialisées en fonction des fluctuations de la charge de travail (ibid., par. 145 à 149 et tableaux 4.4 et page 46). À sa demande, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous, qui indique le nombre de postes au PAM par classe au cours des quatre dernières années.

Tableau 4

Employés du PAM

Données au 31 décembre pour la période 2020-2024 et au 30 septembre pour 2025.

Veillez noter que le contenu de ce rapport est confidentiel et ne doit pas être communiqué à qui que ce soit sans l'autorisation écrite de la Sous-Division des technologies et des analyses en lien avec les ressources humaines.

La catégorie "personnel" comprend les employés titulaires d'un contrat de longue durée ou d'un contrat de courte durée.

Les effectifs apparentés comprennent les consultants, les contrats de service et les accords de service spéciaux.

Les membres du personnel de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques ne sont pas pris en compte, car ils sont uniquement gérés par le PAM.

Les membres du personnel en congé sans solde, prêtés ou détachés auprès d'autres organisations des Nations Unies ne sont pas pris en compte.

Employés du PAM, par type et classe	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	30/09/2025
Total général	20 072	21 189	23 187	23 955	22 438	20 721
Personnel	8 371	9 954	11 968	12 812	12 322	12 067
Directeur exécutif	1	1	1	1	1	1
Sous-Directeurs exécutifs	5	5	3	3	4	4
D-2	52	54	53	55	57	50
D-1	124	122	124	133	127	134
P-5	329	359	390	405	405	361
P-4	540	723	786	877	880	871
P-3	806	767	853	989	972	943
P-2	196	172	224	283	263	221
P-1	11	6	10	20	14	10
Administrateurs recrutés sur le plan national de classe D	10	13	17	15	15	14
Administrateurs recrutés sur le plan national de classe C	148	169	184	199	194	195
Administrateurs recrutés sur le plan national de classe B	602	658	726	837	861	864
Administrateurs recrutés sur le plan national de classe A	676	768	908	1 022	1 096	1 152
G-7	260	313	330	341	319	297
G-6	1 365	1 605	1 912	2 090	2 087	2 089
G-5	1 211	1 539	1 882	1 970	1 887	1 901
G-4	799	1 007	1 331	1 282	1 166	1 097
G-3	372	466	549	571	472	458
G-2	837	1 116	1 514	1 558	1 391	1 312
G-1	27	91	171	161	111	93
Effectifs apparentés	11 412	10 790	10 641	10 736	9 759	8 376
Autres contrats de courte durée (stagiaires, volontaires, boursiers)	289	445	578	407	357	278

29. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le cadre de gestion des effectifs, qui définit les modalités contractuelles ainsi que les règles d'application de ces modalités, avait été publié en septembre 2021 et se trouve actuellement dans une période de transition jusqu'à la fin de 2026. Le PAM est en train d'examiner ce cadre, notamment les différentes modalités contractuelles, pour s'assurer qu'il est adapté à sa mission et reste en phase avec l'évolution de ses besoins. L'examen devrait être achevé en 2026. Concernant les modalités de travail (à distance ou en présentiel), l'Équipe de direction de haut niveau est convenue en juin de cette année de maintenir les modalités actuelles de travail hybrides jusqu'au 31 décembre 2025 sur les sites où le modèle avait été adopté. Tous les employés en poste dans des lieux d'affectation où ces modalités ont été mises en place devraient être présents physiquement sur leur lieu de travail au moins trois jours par semaine. Plus tôt dans l'année, le PAM s'est fixé pour objectif de supprimer 6 000 postes. Depuis lors, entre les suppressions effectives et les départs prévus, le PAM en est à environ 5 100 postes en moins. Ce chiffre comprend quelque 1 200 personnes qui ont déjà quitté l'organisation entre avril et août du fait de la réduction naturelle des effectifs. Il comprend aussi 550 collègues qui ont accepté des mesures d'incitation au départ dans le cadre d'un plan de départs négociés, 700 employés recrutés pour une courte durée et membres des effectifs apparentés dont le poste a été supprimé dans le cadre d'un plan de réduction du personnel, 35 personnes ayant atteint l'âge de départ obligatoire à la retraite, 140 personnes dont le départ est lié à la réduction naturelle du personnel prévue et 2 500 postes supplémentaires qu'il est envisagé de supprimer dans les bureaux de pays.
30. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé, concernant la question de savoir si les redéploiements sont une mesure présentant un bon rapport coût-efficacité, que dans le cadre de la restructuration organisationnelle, les services avaient réexaminé la structure de leurs équipes mondiales et déterminé les lieux d'affectation optimaux pour fournir un appui aux opérations en tenant compte des coûts correspondants. Certains postes seront redéployés à la suite de cet examen. En particulier, la Division des services de gestion déplacera hors de Rome certaines activités regroupées du Siège mondial et délocalisera, par exemple, le pôle des voyages à Nairobi en 2026. De façon générale, le redéploiement des postes est limité, et motivé davantage par des besoins liés aux opérations que par des questions de coût. À mesure que le PAM envisage de centraliser certains services, il sera peut-être amené à redéployer un plus grand nombre de postes.
31. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations actualisées sur l'examen du cadre de gestion des effectifs, y compris sur les différentes modalités contractuelles ainsi que sur les redéploiements, seront communiquées au Conseil d'administration au moment de l'examen du présent rapport et dans le prochain projet de budget.**

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

32. Dans le rapport, il est indiqué que le Conseil d'administration est invité à approuver, pour 2026, l'application d'un taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent à toutes les contributions, hormis les contributions reçues en vertu de l'article XIII.4 (e) du Règlement général, auxquelles un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent s'applique. Il est aussi indiqué que le taux de recouvrement des CAI est calculé de façon à s'assurer que les dépenses relatives aux activités mentionnées dans le budget AAP peuvent être intégralement financées au moyen des recettes prévues provenant des contributions. Partant de l'hypothèse d'une prévision globale de contribution de 6,4 milliards de dollars pour 2026 et d'un taux standard de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent, sauf dans certaines conditions approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué, les recettes provenant du recouvrement des CAI en 2026 s'élèveront à 365 millions de dollars. Dans le rapport, il est en outre précisé que le montant des recettes provenant du recouvrement des CAI, soit 365 millions de dollars, est inférieur au budget AAP proposé. Il n'est toutefois pas nécessaire

d'augmenter le taux de recouvrement des CAI, car les recettes enregistrées au cours des années précédentes et les versements cumulés effectués sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, auxquels s'ajoutent les nouvelles recettes envisagées, toujours au titre du recouvrement des CAI, sont suffisants pour couvrir les coûts d'appui indirects prévus. Le taux de recouvrement des CAI calculé est de 6,35 pour cent du fait de la baisse de la prévision de financement et du recul des dépenses indirectes (ibid., par. 150 à 153 et tableau 4.5). Le Comité consultatif a également été informé par la direction du PAM que le modèle de financement des dépenses liées au Siège mondial devrait éventuellement être réexaminé en raison de la mise en place de la structure des équipes mondiales. Le Secrétariat du PAM prévoit de mener des discussions avec le Conseil d'administration en 2026 au fil de l'évolution de la situation à cet égard.

33. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que des mesures de restructuration et d'économie sont en cours, mais que leur effet sur les dépenses indirectes globales continue d'évoluer et n'avait pas encore atteint un niveau permettant de réduire le taux de recouvrement des CAI. Selon la direction du PAM, l'abaissement du taux à ce stade risquerait de déstabiliser le Compte de péréquation et d'empêcher le PAM de soutenir certains dispositifs d'appui indirect sur lesquels repose la mise en œuvre des programmes. Au fil des années, le PAM a utilisé de manière stratégique les soldes du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, qui sont aussi une forme d'appui indirect, et reconstituer le Compte d'intervention immédiate.
34. **Le Comité consultatif note que le produit prévu du recouvrement des CAI est inférieur au budget AAP proposé pour 2026, et prend également note des investissements importants que le PAM a consentis ces dernières années au moyen de son budget fondamental, y compris par l'intermédiaire d'initiatives internes d'importance primordiale. Le Comité estime qu'il serait possible d'améliorer la précision de la méthode de calcul du taux de recouvrement des CAI en procédant à une analyse régulière à partir de données historiques à plus long terme relatives aux recettes et dépenses effectives, notamment en évaluant la façon dont les investissements réalisés au moyen du budget fondamental, en particulier par l'intermédiaire d'initiatives internes d'importance primordiale, devraient aussi être pris en compte dans les calculs. Le Comité reste d'avis que la méthode de calcul du taux de recouvrement des CAI devrait être suivie de près, et que des informations à ce sujet devraient être communiquées au Conseil d'administration.**

Réserves et soldes des fonds

35. Dans le rapport, il est indiqué que le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général devraient, d'après les projections, présenter des soldes de 321,2 millions de dollars et de 325,4 millions de dollars respectivement au 1^{er} janvier 2026. Ces soldes de début d'exercice seraient supérieurs au plafond visé du Compte de péréquation des dépenses AAP et au solde jugé prudent de la part non affectée du Fonds général. À sa demande, le Comité consultatif s'est vu présenter les deux tableaux ci-après, qui font apparaître les soldes et les mouvements enregistrés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP au fil des années. Le Conseil d'administration est invité à approuver l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour pallier le manque à recevoir au titre du recouvrement des CAI, soit 15 millions de dollars, et allouer un montant de 78 millions de dollars destiné à financer deux nouvelles initiatives internes d'importance primordiale et à renforcer le devoir de protection du PAM à l'égard de ses employés (ibid., par. 154 à 156 et tableau 4.6), ainsi que le prélèvement d'un montant de 92 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général, destiné aux opérations suivantes:

- a) reconstituer le Compte d'intervention immédiate au moyen d'un virement de 25 millions de dollars pour augmenter les fonds susceptibles d'être alloués à partir de ce compte;
- b) reconstituer le filet de sécurité des bureaux de pays au moyen d'un virement de 25 millions de dollars pour continuer d'appuyer les bureaux de pays connaissant d'importantes difficultés financières et étendre la portée de ce dispositif afin de faire face à des dépenses urgentes non prévues, comme la réinstallation et l'évacuation de membres du personnel, dues à l'évolution rapide des conditions de sécurité ou à des accidents, tout en veillant à ce que les contributions à emploi spécifique et les contributions multilatérales demeurent axées sur le soutien destiné aux bénéficiaires du PAM;
- c) reconstituer le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs au moyen d'un virement de 22 millions de dollars pour servir les objectifs exposés à la section IV.3 du Plan de gestion pour 2026-2028;
- d) investir 20 millions de dollars dans le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers (ibid., par. 170 à 172 et tableau 4.8).

Tableau 5: Mouvements enregistrés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, de 2012 à 2025

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Solde d'ouverture	114,4	102,8	121,3	189,8	138,3	212,5	256,8	247,1	249,5	231,6	364,0	634,6	401,5	457,1
Commandes AAP non exécutées														(22,8)
Changement de conventions comptables					(14,8)					37,4				
Allocations approuvées par le Conseil d'administration	(21,6)	(20,0)	(9,2)	(37,2)	(20,0)	(13,5)	(65,6)	(77,3)	(47,7)	(32,2)	(101,8)	(200,5)	(63,5)	(3,9)
Transferts en faveur du CII				(50,0)		(15,0)	(44,0)		(52,5)					
Remboursement d'allocations approuvées par le Conseil d'administration et non dépensées	3,5	1,9	1,7	2,3	0,2	0,4	0,6	0,1		0,2		0,9		
Excédent/(déficit) des produits provenant des CAI sur les dépenses AAP	6,5	36,6	76,0	33,4	108,8	72,5	99,3	79,6	82,3	127,0	372,4	(33,5)	119,1	(109,2)
Solde de clôture	102,8	121,3	189,8	138,3	212,5	256,8	247,1	249,5	231,6	364,0	634,6	401,5	457,1	321,2

Tableau 6: Comparaison entre le solde du compte de péréquation des dépenses AAP et le niveau cible de cinq mois de dépenses AAP, de 2012 à 2024

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solde de clôture	103	121	190	138	212	257	247	250	232	364	635	402	457
Niveau cible (cinq mois de dépenses AAP)	104	104	117	117	121	140	140	161	177	185	207	240	220

36. Le Conseil d'administration est également invité à prendre note de la redirection de jusqu'à 97,5 millions de dollars provenant de l'excédent du Fonds d'avantages du personnel pour financer les dépenses liées à la gestion des effectifs, notamment les versements à la cessation de service et la rémunération des membres du personnel sans affectation (ibid. par. 195 à 197). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la valeur totale des actifs du Fonds d'avantages du personnel s'établissait à 1 438,0 millions de dollars au 30 juin 2025, alors que celle des engagements à long terme au titre des prestations dues au personnel était de 1 025,8 millions de dollars, ce qui représentait un excédent de 412,2 millions de dollars. Ce taux de couverture de 140 pour cent s'explique par la forte rentabilité des placements et le financement continu des coûts de prestation. Le PAM entend utiliser 97,5 millions de dollars provenant de cet excédent pour couvrir les dépenses de gestion liées à la réduction des effectifs, y compris les indemnités pour cessation de service, la rémunération des membres du personnel sans affectation en 2026 et les dépenses administratives. Selon la direction du PAM, sur ce montant total de 97,5 millions de dollars, 3,5 millions de dollars seront affectés aux dépenses administratives des services de gestion des ressources humaines et des services juridiques liées à la réduction des effectifs, 60 millions de dollars à la rémunération du personnel sans affectation et 32 millions de dollars aux indemnités pour cessation de service. **Notant qu'il est prévu d'utiliser 60 millions de dollars pour rémunérer le personnel sans affectation, le Comité consultatif réitère les observations qu'il a récemment faites concernant la recommandation formulée par l'Auditeur externe sur le nombre de membres du personnel du PAM sans affectation et ne doute pas que des informations actualisées sur les mesures prises pour remédier à cette situation seront communiquées au Conseil d'administration (AC/2338, par. 17).**
37. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'utilisation qu'il est proposé de faire du Compte de péréquation des dépenses AAP consiste à pallier le déficit de fonds AAP et à financer d'autres activités qui sont par nature indirectes, comme les initiatives internes d'importance primordiale et les activités menées à l'appui de la stratégie en matière de bien-être. La part non affectée du Fonds général n'est pas alimentée par les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI), mais par le produit des placements, essentiellement les intérêts perçus sur les soldes de trésorerie du PAM et le produit des recettes en devises provenant des opérations de trésorerie. Trois des quatre utilisations qu'il est proposé de faire de la part non affectée du Fonds général viendront appuyer l'exécution directe des programmes. Ainsi, le Compte d'intervention immédiate, le filet de sécurité des bureaux de pays et le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs alimentent tous les trois les plans stratégiques de pays pour couvrir les coûts directs. De cette façon, il n'est pas fait appel à des ressources indirectes pour financer les dépenses liées à l'exécution directe des programmes, ce qui permet de toujours établir une distinction claire et précise entre la catégorie des coûts directs et celle des coûts indirects. La quatrième utilisation proposée, qui est directement liée à la mobilisation de fonds auprès du secteur privé, consiste à investir 20 millions de dollars dans le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers.

38. Le Comité a en outre été informé que le Fonds d'avantages du personnel était constitué au moyen d'imputations sur les coûts standard de personnel qui sont appliqués à toutes les sources de financement, directes ou indirectes. Au début de chaque cycle budgétaire, le PAM calcule les coûts standard de personnel de chaque classe à partir des dépenses effectives supportées l'année précédente, corrigées de l'inflation, des variations des taux de change et d'autres évolutions anticipées. Les variations des coûts standard de personnel observées au cours des dix dernières années sont en grande partie attribuées à la surestimation de l'inflation et à la sous-estimation des effets des taux de change. En effet, les taux d'inflation prévus qui ont été utilisés dans les calculs ne se sont pas pleinement concrétisés, sous la forme de revalorisations des barèmes des traitements, des indemnités de poste ou des prestations, ou ont été en partie compensés par le raffermissement du dollar des États-Unis. Les dépenses liées à la cessation de service couvertes par la redirection de l'excédent du Fonds d'avantages du personnel concerneront les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents des services généraux rattachés au Siège mondial. Étant donné que la réduction des effectifs et les cessations de service qui en résultent concernent tant les activités opérationnelles (directes) que les activités administratives et d'appui aux programmes (indirectes), la distinction établie entre les coûts directs et les coûts indirects demeure inchangée. **Le Comité consultatif ne doute pas que le PAM s'efforcera de veiller à ce que des activités indirectes ne soient pas financées au moyen de ressources directement affectées aux programmes et d'assurer un suivi en la matière.**

Reconstitution du Compte spécial pour la promotion du bien-être

39. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM invite le Conseil d'administration à approuver le prélèvement de 8 millions de dollars sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour reconstituer le Fonds pour le programme de promotion du bien-être. Ce virement permettra de financer la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de bien-être pour 2025-2030 et de placer au premier plan le bien-être du personnel, élément indispensable de la résilience opérationnelle. Créé en 2015, le compte spécial relatif au bien-être a reçu 40 millions de dollars à ce jour; 37 millions ont déjà été affectés à des projets menés sur le terrain et le solde devrait être utilisé d'ici à la fin 2025. Cette nouvelle dotation permettra de développer l'accès aux services de santé et de santé mentale, de donner aux équipes et à la direction les moyens d'instaurer une culture institutionnelle saine, et d'améliorer les conditions de travail et de vie au moyen de mesures de sécurité et d'inclusion et d'initiatives relatives aux infrastructures (ibid., par. 157 à 158).

Initiatives internes d'importance primordiale

40. Le Conseil d'administration est invité à approuver le virement de 70 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour appuyer deux nouvelles initiatives internes d'importance primordiale. Cette somme est répartie de la façon suivante: i) 60,0 millions de dollars en faveur du plan de transformation numérique au service de l'action du PAM (2025-2028), nouvelle initiative dont le but est de transformer l'écosystème numérique du PAM afin d'aider plus efficacement celui-ci à s'acquitter de sa mission; ii) 10 millions de dollars en faveur de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés (2026-2028), nouvelle initiative visant à élaborer une stratégie institutionnelle axée sur les services partagés (ibid., par. 159 à 169, et notes conceptuelles à l'annexe III). Les dépenses cumulées non vérifiées qui ont été effectuées dans le cadre des initiatives en cours, depuis le début de leur mise en œuvre jusqu'au 30 juin 2025, sont présentées dans le tableau A.III.1 a) de l'annexe III, dans lequel figurent également les dépenses prévues au second semestre de 2025, ainsi qu'en 2026 et au-delà. À sa demande, le Comité consultatif s'est vu présenter les tableaux ci-après, qui font apparaître, d'une part, le budget consacré aux initiatives internes d'importance primordiale depuis 2021 et, d'autre part, les dépenses engagées au titre de ces initiatives au 21 octobre 2025.

Tableau 7: Aperçu des budgets des initiatives internes d'importance primordiale

Initiative interne d'importance primordiale	Budget total approuvé	Aperçu des budgets des initiatives internes d'importance primordiale approuvés de 2021 à 2026 (en millions de dollars)									
		Dépenses (2021-2025)					Budget à partir de 2026				
		2021	2022	2023	2024	2025*	2026	2027 2028	Total 2026 et au-delà	Moins: budgets préalablement approuvés et reportés de 2025	Nouveau financement requis
Stratégie relative au secteur privé	39,2	22,1	17,1								
Fonds pour les indemnités de départ	10,0	0,1	0,9	0,2	1,5	7,3					
Investissement dans le personnel du PAM	79,3		20,2	28,0	20,4	10,7					
Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels	29,0		1,6	10,6	14,3	2,5					
Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)	6,2			2,0	2,5	1,7					
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	13,4			5,6	5,2	2,6					
Optimisation des processus institutionnels	21,0				10,9	10,1					
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	7,9				6,1	1,8					
Suivi, gestion des identités et traçabilité	26,7				12,2	13,5	1,0	-	1,0	1,0	-
Application des normes IPSAS	5,1					2,0	3,1	-	3,1	3,1	-
Devoir de protection et inclusion	5,1					2,3	2,8	-	2,8	2,8	-
Intégration numérique et modernisation	11,0					7,4	3,6	-	3,6	3,6	-
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	5,1					1,7	2,3	1,1	3,4	3,4	-
Mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés	10,0						3,3	6,7	10,0	-	10,0
Plan de transformation numérique au service de l'action du PAM	80,0						22,8	57,2	80,0	-	80,0
Total	349,0	22,2	39,8	46,4	73,1	63,6	38,9	65,0	103,9	13,9	90,0

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

Tableau 8: Dépenses effectuées au titre des initiatives internes d'importance primordiale par poste de dépense (au 21 octobre 2025)

Dépenses effectuées au titre des initiatives internes d'importance primordiale par poste de dépense (au 21 octobre 2025)*												
Nom de l'initiative interne d'importance primordiale	Budget approuvé	Calendrier**	Dépenses liées au personnel	Consultants	Voyages	Formations, réunions et ateliers	Loyers, charges courantes et fournitures	Communications, services et équipements des technologies de l'information	Services en provenance d'autres entités des	Services de conseil privés	Autres	Total général***
Stratégie relative au secteur privé	39,2	2021-2022	-	-	-	-	3,9	4,4	-	7,1	23,9	39,2
Fonds pour les indemnités de départ	10,0	2021-2025	3,8	-	-	-	0,0	0,0	-	-	0,9	4,8
Investissement dans le personnel du PAM	79,3	2022-2025	32,2	15,9	7,3	5,5	3,4	1,4	0,3	8,9	1,8	76,6
Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels	29,0	2022-2025	4,3	7,9	1,6	0,4	0,0	6,3	0,1	7,3	0,8	28,7
Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)	6,2	2023-2025	2,6	2,0	0,2	0,0	0,0	0,1	0,0	0,2	0,3	5,4
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	13,4	2022-2025	2,4	3,6	0,9	0,1	0,0	1,1	0,2	1,7	3,0	13,0
Optimisation des processus institutionnels	21,0	2024-2025	2,8	2,7	0,3	0,1	0,4	2,6	0,1	11,5	0,5	20,9
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	7,9	2024-2025	3,4	2,0	0,3	0,0	0,2	0,7	0,0	0,6	0,5	7,7
Suivi, gestion des identités et traçabilité	26,7	2024-2025	5,3	5,6	0,8	0,1	0,0	2,9	0,0	6,0	0,9	21,7
Application des normes IPSAS	5,1	2025-2026	0,8	0,4	-	-	-	0,1	-	0,3	-	1,5
Devoir de protection et inclusion	5,1	2025-2026	0,6	0,3	0,0	0,1	0,1	0,5	-	0,1	0,4	2,1
Intégration numérique et modernisation	11,0	2025-2026	0,1	0,6	0,0	-	-	3,1	-	1,2	0,9	6,0
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	5,1	2025-2027	0,6	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	1,3
Total	259,0		59,0	41,3	11,5	6,3	8,1	23,2	0,8	44,8	33,9	228,8

* Comprend les engagements non réglés pour 2025.

** Le calendrier tient compte des prolongations ultérieures approuvées.

*** Les montants totaux des dépenses sont différents de ceux du premier tableau, car les dépenses et les engagements de 2025 indiqués ici sont arrêtés au 21/10/2025, tandis que les chiffres du premier tableau portent sur le montant total des dépenses prévues en 2025.

41. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, dans la perspective de l'Initiative ONU80 et afin d'être prêt à proposer et à recevoir des services, ou à fusionner ses activités de prestation de services avec celles d'autres organismes des Nations Unies, le PAM s'emploie à définir ses processus et ses principes relatifs au calcul des coûts selon un modèle de services partagés. Les financements consentis au titre de l'initiative interne d'importance primordiale relative aux gains d'efficacité du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ont abouti à un résultat de première importance, à savoir le service de mobilité des Nations Unies. Les services de transport de passagers assurés par le PAM dans le cadre de la plateforme de réservation du système des Nations Unies comptent désormais parmi les grands services mondiaux partagés prioritaires du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Créé en 2019 à l'intention du PAM, ce service bénéficie aujourd'hui à 20 entités des Nations Unies dans 115 pays et a satisfait 2 millions de demandes de passagers en 2025. Il a permis d'économiser plus de 8 millions de dollars pour la seule année 2024 et ce montant devrait atteindre 10 millions de dollars en 2026 grâce à l'automatisation des processus. En 2025, le covoiturage et l'autopartage ont été davantage développés, ce qui a permis à 53 pays et plus de 300 entités des Nations Unies d'unir leurs efforts. Les financements consentis au titre de l'initiative interne d'importance primordiale ont également contribué à l'essor de l'autopartage des véhicules blindés, lequel répond à un besoin impérieux des entités, qui peuvent ainsi recourir aux véhicules blindés coûteux déjà présents dans les parcs de véhicules des grandes entités.
42. Le Comité a en outre été informé que l'initiative interne d'importance primordiale relative aux services mondiaux partagés concernait les services partagés internes au PAM susceptibles d'être centralisés et uniformisés de façon à fournir des services administratifs à moindre coût au sein de celui-ci. Au cours de l'élaboration de cette initiative interne, la réforme prévue dans le cadre de l'Initiative ONU80 a commencé à prendre forme et la dynamique en faveur de services partagés au sein du système des Nations Unies s'est accélérée. Les activités prévues au titre de l'initiative interne pourraient donc être amenées à évoluer au cours des trois années en fonction de la trajectoire qui se dessinera en matière de services partagés. L'initiative interne porte donc principalement sur les services partagés au sein du PAM, sachant qu'un travail de fond est nécessaire pour harmoniser les processus et procédures internes en prévision de l'Initiative ONU80. Les fonds seront utilisés pour mettre en œuvre des processus internes d'importance primordiale, notamment la réorganisation, la numérisation des activités manuelles et la simplification des systèmes, et l'intégration indispensable pour accroître l'efficacité et la productivité du PAM, afin que ce dernier soit mieux à même non seulement de fournir, mais également de recevoir, des services d'appui communs.
43. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, comme suite à l'appel lancé par le Secrétaire général en faveur d'une transition irréversible vers des services partagés, le PAM a déjà mis en place plusieurs axes de travail visant à faire évoluer ses processus institutionnels vers un modèle de services mondiaux partagés. L'initiative interne d'importance primordiale intitulée "Mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés" porte sur trois axes de travail prioritaires relatifs aux services mondiaux partagés afin de faire progresser la stratégie du PAM en la matière, à savoir: 1) l'organisation des voyages internationaux; 2) le système de paie; 3) le service centralisé d'assistance informatique. Tout au long de 2026, un travail de fond sera réalisé pour cartographier les processus actuels, définir de nouveaux modèles opératoires, mettre à jour les politiques et procédures et mobiliser les parties prenantes dans le cadre de groupes de travail et de projets pilotes, en amont de la mise en œuvre de l'initiative et de l'obtention de gains mesurables, en 2027 et au-delà. En fonction des conclusions de l'analyse de rentabilité pour chaque processus prioritaire, le PAM pourra tirer parti de sites de services centralisés déjà en place. Un plan de transition et d'implantation sera élaboré, ainsi qu'une analyse de rentabilité dans laquelle seront détaillés les besoins en personnel et les investissements en

matière de technologies et d'infrastructures autres, ainsi qu'un modèle de recouvrement des coûts et de prestation de services. Les effectifs et les lieux d'affectation des équipes chargées des services seront susceptibles d'être modifiés en fonction des besoins opérationnels à mesure que les processus seront testés et éprouvés.

44. **Le Comité consultatif réitère ses observations précédentes selon lesquelles des informations actualisées sur les résultats obtenus dans le cadre des initiatives internes d'importance primordiale devraient être communiquées au Conseil d'administration lors de l'examen du présent rapport (AC/2234, par. 32). Il note qu'il a été indiqué que dans les cas où le PAM endosserait le rôle de prestataire de services communs du système des Nations Unies, ces services seraient comptabilisés au moyen de comptes spéciaux ou en tant qu'activités de prestation de services dans les plans stratégiques de pays (voir le par. 60 ci-après). Le Comité appelle l'attention sur l'importance d'une plus grande transparence concernant les produits et les charges liés au recouvrement des coûts, et ne doute pas que des informations supplémentaires à cet égard seront fournies dans les futurs rapports.**

Reconstitution du Compte d'intervention immédiate

45. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM invite le Conseil d'administration à approuver un virement de 25 millions de dollars à partir de la part non affectée du Fonds général pour reconstituer le Compte d'intervention immédiate. Le virement augmentera les fonds disponibles au premier trimestre de 2026 tandis que le PAM continue de s'employer à inciter les donateurs à participer à la reconstitution du compte (ibid., par. 173 à 175).

Filet de sécurité des bureaux de pays

46. Le Conseil d'administration est invité à approuver l'affectation d'un montant de 25 millions de dollars prélevé sur la part non affectée du Fonds général pour appuyer les bureaux de pays connaissant d'importantes difficultés financières et étendre la portée du filet de sécurité afin de faire face à des dépenses urgentes non prévues, comme la réinstallation et l'évacuation de membres du personnel, dues à l'évolution rapide des conditions de sécurité ou à des accidents. Le Conseil d'administration avait approuvé l'affectation d'un montant de 85 millions de dollars, prélevé sur la part non affectée du Fonds général, pour la période 2024-2026 afin de créer un filet de sécurité destiné à aider les bureaux de pays à faire face à la baisse des financements sans avoir à faire de compromis sur la qualité des programmes, les normes relatives aux assurances à donner et la rapidité d'intervention face aux crises. Une allocation supplémentaire de 40 millions de dollars a été approuvée en 2025 pour continuer d'appuyer les bureaux de pays pendant la réduction des opérations. En juillet 2025, 69,8 millions de dollars avaient été alloués à ces fins et avaient également permis de couvrir les dépenses non prévues liées à des atteintes à la sécurité. Le PAM propose d'étendre la portée du filet de sécurité de façon à couvrir les dépenses non prévues et la reconstitution annuelle du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation. Sachant que les contributions devraient se stabiliser autour de 6,4 milliards de dollars par an, mais que les financements au niveau des pays fluctuent, le filet de sécurité reste une solution de repli pour les bureaux de pays qui font face à de graves difficultés financières (ibid., par. 176 à 180). À sa demande, le Comité consultatif s'est vu présenter le tableau ci-après, qui fait apparaître les utilisations et les soldes des fonds alloués au titre du filet de sécurité des bureaux de pays au 16 septembre 2025.

Tableau 9

Filet de sécurité des bureaux de pays	<i>Dépenses</i>			
	2024	2025	Total	%
Appui au plan relatif aux assurances à donner	28,2	2,4	30,6	43
Adaptation des effectifs (<i>indemnités comprises</i>)	14,9	3,8	18,7	26
Coûts fixes	13,4	3,5	16,9	24
Autres	3,8	0,9	4,8	7
Total	60,3	10,6	70,9	
Dépenses approuvées par le Conseil d'administration	85	40	125	
Solde	24,7	29,4	54,1	

47. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que sur le montant total de 125 millions de dollars (85 millions de dollars + 40 millions de dollars) approuvé par le Conseil d'administration, un montant de 70,9 millions de dollars a été alloué, au bénéfice de 40 bureaux de pays, comme suit:
- 43 pour cent (30,6 millions de dollars) ont servi à appuyer des plans d'action pour une plus grande maîtrise des risques, notamment des initiatives en matière de gestion des identités, de ciblage et de qualité des données;
 - 26 pour cent (18,7 millions de dollars) ont été consacrés à la restructuration, principalement aux dépenses liées à la réduction des effectifs;
 - 24 pour cent (16,9 millions de dollars) ont servi à couvrir les dépenses incombant aux partenaires coopérants pour faire la liaison et les dépenses de fonctionnement fixes régulières, comme les loyers et les charges;
 - 7 pour cent (4,8 millions de dollars) ont servi à appuyer d'autres mesures visant à permettre aux bureaux de poursuivre leurs opérations.
48. Le solde de 54,1 millions de dollars devrait être utilisé au début de 2026 au plus tard, principalement pour payer les indemnités versées au personnel dans le cadre des opérations de redimensionnement menées par les bureaux de pays et aider ces derniers à faire face aux déficits structurels. À sa demande, le Comité consultatif s'est vu présenter les tableaux ci-après, qui font apparaître les dépenses relatives à la cessation de service et aux mesures connexes.

Tableau 10

Le tableau ci-dessous présente les dépenses effectives de 2024 supportées pour financer les cessations de service, y compris les mesures spéciales et les indemnités liées aux départs négociés.

		En millions de dollars	Source de financement
Mesures spéciales	Personnel des bureaux de pays (recruté sur le plan local)	14,5	Provisions, initiatives internes d'importance primordiale, filet de sécurité des bureaux de pays, plans stratégiques de pays
	Personnel du Siège mondial (recruté sur le plan local)	0,5	Provisions
	Total	15	
Départs négociés	Personnel des bureaux de pays (recruté sur le plan local)	3,5	Provisions, initiatives internes d'importance primordiale, filet de sécurité des bureaux de pays, plans stratégiques de pays
	Personnel du Siège mondial (administrateurs recrutés sur le plan international et personnel recruté sur le plan local) et des bureaux de pays (administrateurs recrutés sur le plan international)	7,1	Provisions, part non affectée du Fonds général
	Total	10,6	
Total 2024		25,6	

Le tableau ci-dessous présente les dépenses effectives de 2025 supportées pour financer les mesures spéciales au 21 octobre 2025 ainsi que les indemnités liées aux départs négociés prévus.

		En millions de dollars	Mesures spéciales
Mesures spéciales	Personnel des bureaux de pays (recruté sur le plan local)	5,2	Provisions, initiatives internes d'importance primordiale, filet de sécurité des bureaux de pays, plans stratégiques de pays
	Personnel du Siège mondial (recruté sur le plan local)	0,1	Provisions
	Total	5,3	
Départs négociés	Personnel des bureaux de pays (recruté sur le plan local)	15,5	Part non affectée du Fonds général/ Compte de péréquation des dépenses AAP, initiatives internes d'importance primordiale
	Personnel du Siège mondial (administrateurs recrutés sur le plan international et personnel recruté sur le plan local) et des bureaux de pays (administrateurs recrutés sur le plan international)	20,4	Part non affectée du Fonds général/Compte de péréquation des dépenses AAP
	Total	35,9	
Total 2025		41,2	

Reconstitution du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs

49. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM invite le Conseil d'administration à approuver le prélèvement de 22 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général pour reconstituer le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs. Ce fonds créé en 2003 pour aider les gouvernements à honorer les engagements qu'ils prennent en faveur du PAM affichait un solde initial de 47,5 millions de dollars, qui était épuisé en 2016. Il a été réapprovisionné à deux reprises, en 2018 et en 2022, au moyen de virements s'élevant à chaque fois à 30 millions de dollars. Le montant des fonds alloués chaque année au titre de ce dispositif est plafonné à 10 millions de dollars au total et à 1,5 million de dollars par pays bénéficiaire. Le solde du Fonds devrait s'établir à 8 millions de dollars à la fin de 2025, utilisables en 2026. Depuis sa création, le Fonds fournit des ressources précieuses en complément des contributions, qui n'auraient peut-être pas été disponibles autrement, à l'appui de dispositifs d'assistance technique, de plans d'intervention rapide face aux crises et d'accords de coopération pluriannuels. Entre 2019 et 2021, les allocations effectuées, soit 18,4 millions de dollars, ont permis de mobiliser des contributions bilatérales s'élevant à 29,5 millions de dollars (soit un rendement de 1,6:1). Les allocations versées depuis 2022, soit 31 millions de dollars, ont quant à elles permis de collecter 56 millions de dollars (soit un rendement d'environ 2:1). Le PAM prévoit que ce rendement atteindra 3:1 pour la période 2026-2028 et projette d'étendre l'utilisation du fonds à davantage d'interventions menées dans les pays de programme. Le PAM propose d'élargir les critères d'éligibilité de sorte que le Fonds puisse être utilisé pour compléter les contributions provenant de certains fonds verticaux, qui sont destinés aux régions insuffisamment desservies mais satisfont rarement aux exigences du PAM en matière de recouvrement intégral des coûts. Si elle est approuvée, cette proposition pourrait permettre de débloquer jusqu'à 170 millions de dollars de financements supplémentaires sur trois ans et de renforcer les opérations de grande ampleur dans les environnements fragiles marqués par l'insécurité alimentaire (ibid., par. 181 à 186).

Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers

50. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM demande au Conseil d'administration d'allouer 20 millions de dollars au modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers, à prélever sur la part non affectée du Fonds général (ibid., par. 187 à 189). L'annexe IV du rapport donne en outre un aperçu du plan d'investissement stratégique élaboré par le PAM pour augmenter la mobilisation de fonds auprès des particuliers de 2025 à 2030, au titre duquel un investissement de 20 millions de dollars est demandé pour 2026, dans le cadre d'un investissement pluriannuel d'un montant total de 100 millions de dollars visant à diversifier la base de donateurs et à accroître les financements souples, ce qui revêt une importance critique dans un contexte d'augmentation des besoins humanitaires et de baisse des contributions nationales. En 2025, les activités de mobilisation de fonds étaient en bonne voie pour atteindre 138 millions de dollars de contributions et les donateurs réguliers, qui assurent des recettes pérennes, généraient des rendements élevés. Au titre de la stratégie, il est notamment prévu de développer les supports numériques et classiques hors ligne, de consolider les partenariats et de se tourner davantage vers les philanthropes.
51. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers fait intervenir plusieurs sources de financement tout au long de l'année et prévoit l'autorisation pour le PAM de conserver jusqu'à 29 pour cent des contributions à des fins de réinvestissement dans d'autres initiatives de mobilisation de fonds. Les investissements ont été financés comme suit:
- Initiative interne d'importance primordiale: 52 millions de dollars (2020-2022);
 - Mécanisme de budgétisation des investissements: 29 millions de dollars (approuvés en 2020);

- Fonds général: 20 millions de dollars approuvés pour 2024 et 2025, dont 99 pour cent étaient utilisés au troisième trimestre de 2025;
 - Recettes mises en réserve (générées par la mise en réserve d'une partie des recettes à concurrence de 29 pour cent), levier essentiel du modèle d'investissement.
52. Selon la direction du PAM, 33,6 millions de dollars avaient été utilisés de janvier à septembre 2025. La majeure partie de ce montant a été consacrée à des activités de mobilisation stratégiques, une plus petite partie ayant servi à financer les activités courantes. L'équipe chargée de la mobilisation de fonds auprès des particuliers est en bonne voie pour collecter plus de 138 millions de dollars d'ici à la fin de 2025. En continuant d'investir, le montant des recettes cumulées pourrait atteindre 1,3 milliard de dollars d'ici à 2030, d'après les prévisions, soit un rendement total de 4:1. Le programme a notamment abouti aux résultats majeurs suivants:
- Plus de 600 millions de dollars de recettes de 2020 à 2025;
 - Rendement des dépenses publicitaires d'au moins 3:1 sur une période de trois ans par le passé;
 - Rendement des dépenses publicitaires de 2,7:1 au deuxième trimestre de 2025, certaines campagnes ayant eu des résultats supérieurs aux attentes;
 - Valeur vie moyenne des donateurs réguliers recrutés en 2021-2022 de 423 dollars, contre 100 dollars pour les donateurs ponctuels.
53. La direction du PAM a informé le Comité consultatif que les hypothèses sur lesquelles repose le rendement de l'investissement ont été examinées au regard des normes appliquées dans le secteur de la publicité. Les prévisions s'appuient sur des indicateurs de performance clés fiables, notamment les indicateurs relatifs à l'acquisition et à la fidélisation des donateurs, les ratios produits/charges et les prévisions relatives au montant des recettes durables. La performance du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers est examinée au regard des normes appliquées dans le secteur, à partir de données provenant de l'International Fundraising Leadership Forum, notamment les résultats comparés de 18 organismes homologues, tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), et met en évidence la trajectoire de forte croissance suivie par le PAM, qui participe pourtant depuis peu à l'initiative. **Le Comité consultatif prend note des informations communiquées sur cette initiative. Il note également qu'il a été fait appel à différentes sources pour financer les investissements en faveur de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé au fil du temps. Le Comité encourage le PAM à présenter régulièrement au Conseil d'administration une analyse de rentabilité détaillée, notamment des informations relatives à des indicateurs de performance clairs, aux dépenses et au taux de rendement de ces investissements.**

Classement des fonds verticaux

54. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM invite le Conseil d'administration à approuver le classement des fonds verticaux répertoriés aux paragraphes 28 à 30 du chapitre II du Plan de gestion pour 2026-2028 dans la catégorie des donateurs non habituels aux fins de l'application de l'article XIII.4 (c) du Règlement général du PAM (ibid., par. 29). Comme indiqué à l'annexe IX du rapport, la proposition de classement formulée par la direction du PAM vise à améliorer l'accès de celui-ci aux ressources provenant des fonds verticaux, qui sont des mécanismes de financement spécialisés en faveur de l'action climatique, comme le Fonds pour l'adaptation et le Fonds vert pour le climat, en particulier dans les situations de fragilité et de conflit. Elle s'attache à remédier aux obstacles internes, principalement le modèle de recouvrement intégral des coûts en vigueur au PAM, qui limitent la capacité actuelle du PAM à recevoir ce type de fonds. Le classement des fonds

verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels au sens de l'article XIII.4 (c) du Règlement général auquel il est proposé de procéder permettrait que l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à leur utilisation puisse être couverte par les contributions d'autres donateurs ou le recours au Fonds du PAM. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le classement des fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels n'a pas d'incidence sur le régime qui s'applique aux coûts d'appui indirects associés aux autres fonds gérés par le système des Nations Unies. Les couplages réalisés au titre de cette approche seront limités aux fonds verticaux définis dans le Plan de gestion. **Le Comité consultatif prend note des efforts que le PAM met en œuvre pour améliorer son accès aux ressources provenant des fonds verticaux. Il ne doute pas du rôle important que les fonds verticaux, sources non habituelles de revenus souples, peuvent jouer en cas de réduction des ressources dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le Comité compte également que les organismes des Nations Unies mettront en commun les pratiques optimales et coordonneront leurs approches en matière de recouvrement des coûts afin de tirer le meilleur parti des fonds verticaux.**

Objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate

55. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM invite le Conseil d'administration à approuver pour 2026 le maintien à 400 millions de dollars de l'objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate (CII), comme en 2025 (ibid., par. 38 à 41). En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, le Conseil d'administration établit pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII. Le CII est une réserve que le PAM peut utiliser pour allouer sans délai des fonds multilatéraux souples, à la fois reconstituables et renouvelables. Il est précisé, dans le rapport, que l'objectif annuel de dotation du CII ne constitue pas un engagement de la part des États membres, mais sert de point de référence pour la mobilisation de ressources. Ce niveau doit être maintenu chaque année par des contributions directes et, dans la mesure du possible, par le remboursement des avances consenties pour des opérations ou activités remplissant les conditions requises.

Plan de travail et priorités de la fonction d'évaluation pour 2026-2028

56. Le Conseil d'administration est invité à approuver le plan de travail et les priorités de la fonction d'évaluation pour 2026-2028. L'annexe VIII donne un aperçu du regroupement des services d'évaluation, qui vise à améliorer l'efficacité et à favoriser la prise de décisions fondées sur des éléments factuels dans les bureaux de pays. Le plan de travail est principalement axé sur la réalisation d'évaluations indépendantes, crédibles et utiles, de nature stratégique ou ayant trait aux politiques ou aux interventions d'urgence, l'accent étant mis sur les évaluations pertinentes, notamment les évaluations de plans stratégiques de pays. Il apporte également des précisions sur les réductions budgétaires et les réductions de personnel qui s'inscrivent dans la ligne de la restructuration à grande échelle et font suite aux difficultés financières, une importance particulière étant accordée au maintien de la qualité et de la couverture des évaluations malgré l'érosion des ressources. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les programmes du PAM font l'objet d'évaluations indépendantes périodiques, au nombre desquelles figurent les évaluations centralisées de plans stratégiques de pays, qui portent notamment sur l'efficacité et la pérennité des activités du PAM. Les bureaux de pays font également réaliser des évaluations décentralisées axées sur des activités ou des thèmes particuliers et en assurent la gestion. **Le Comité consultatif souligne le rôle fondamental que joue la fonction d'évaluation, en ce qu'elle favorise l'apprentissage à l'échelle du PAM, et ne doute pas que des informations actualisées sur les effets du nouveau plan de travail seront communiquées dans les futurs rapports.**

Plan stratégique du PAM pour 2026-2029

57. Le rapport portant la cote EB.2/2025/3-B/1, présenté au Conseil d'administration pour approbation, décrit la riposte du PAM face aux défis exceptionnels auxquels lui-même et la communauté humanitaire sont confrontés et indique comment le PAM entend recentrer et coordonner ses activités dans ce contexte mondial nouveau. Dans ce document, le PAM réaffirme sa détermination à éliminer la faim dans le monde en donnant la priorité aux besoins des personnes touchées et en concentrant les ressources sur les domaines où il est susceptible d'avoir le plus d'impact. Il y définit en outre trois effets directs stratégiques primordiaux: la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise sont efficaces; les besoins diminuent et la résilience face aux chocs s'améliore; les programmes menés par les gouvernements et les partenaires sont facilités.
58. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que dans son Plan stratégique pour 2026-2029, le PAM procède délibérément à un recentrage de son action, compte tenu de l'impératif qui est le sien d'obtenir des résultats à grande échelle alors que les besoins excèdent de plus en plus souvent les ressources disponibles. Priorité y est donnée à la concentration et à la qualité de l'action menée plutôt qu'à la portée et au volume de l'assistance, les atouts particuliers du PAM étant mis à profit pour favoriser l'obtention de résultats plus ciblés et plus concrets. D'un point de vue structurel, ce plan s'articule sur trois effets directs stratégiques, alors que l'édition en vigueur, établie pour la période 2022-2025, en comporte cinq, ce qui dénote la volonté de simplification et d'intégration ayant présidé à son élaboration.
- a) Au titre de l'effet direct stratégique 1, le PAM continuera de s'attacher en priorité à mener des interventions d'urgence rapides, fondées sur les principes consacrés et transposables à plus grande échelle pour lutter contre l'insécurité alimentaire aiguë et prévenir la famine. Cet effet direct stratégique remet au premier plan la diplomatie humanitaire, la préparation et les mesures d'anticipation, tout en mettant clairement en lumière les atouts dont dispose le PAM dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement et de l'analytique des données et pour ce qui est d'établir des passerelles entre les interventions d'urgence et le renforcement des systèmes.
 - b) L'effet direct stratégique 2 marque un tournant important. Axé sur la réduction et la prévention des besoins humanitaires, il concerne en priorité les zones géographiques en proie à des crises prolongées ou récurrentes et encourage l'échelonnement et la stratification des activités de secours ainsi que leur association à des programmes et partenariats axés sur l'autosuffisance et le renforcement de la résilience, étant donné qu'une aide d'urgence récurrente n'est pas viable.
 - c) L'effet direct stratégique 3 est consacré à l'appui qu'apporte le PAM aux gouvernements et aux partenaires, en particulier pour renforcer les filets de sécurité nationaux, mettre en place des programmes de repas scolaires et assurer avec efficacité la prestation de services délégués et de services à la demande.
59. Le Comité a également été informé que dans le cadre de ce plan stratégique, compte tenu des atouts particuliers qui sont ceux du PAM, seront écartées de la liste des priorités les activités menées dans les domaines de l'élevage, de la production alimentaire (intrants), de l'énergie, de l'ingénierie, de l'éducation numérique et de la mise au point de logiciels à l'intention des gouvernements. De plus, le PAM se retirera progressivement des projets de petite envergure, réaffirmant ainsi sa détermination à obtenir des résultats à grande échelle.

60. Le Comité consultatif a en outre été informé que le futur plan stratégique du PAM s'inscrit dans le droit fil des initiatives et réformes à l'échelle du système qui sont axées sur la simplification, la cohérence et l'efficacité systémique. Sa version définitive tiendra compte des tout derniers éléments issus du rapport du Secrétaire général visant un changement de paradigmes, dans lequel était évoqué un "virage irréversible vers des services partagés à l'échelle mondiale", sachant que le PAM prend activement part aux travaux de l'équipe spéciale mise en place dans le cadre de l'Initiative ONU80 et joue un rôle déterminant dans l'élaboration du nouveau pacte humanitaire. En particulier, il assume le rôle de co-chef de file de la mise en œuvre des plans visant à "faire en sorte que les chaînes d'approvisionnement fonctionnent à l'unisson" et à "généraliser les services communs", mettant à profit son savoir-faire pour assurer la prestation de services tarifés en collaboration avec d'autres organismes compétents. Les prestations que le PAM assurera en lien avec les services communs du système des Nations Unies seront comptabilisées au titre de comptes spéciaux ou sous la forme d'activités de prestation de services dans les plans stratégiques de pays, comme c'est actuellement le cas pour des services partagés communs tels que l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies et le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies. Le PAM co-dirige l'initiative S5 du Comité de haut niveau sur la gestion, relative à la mise en place d'une plateforme de services à l'échelle du système, qui permettrait d'établir un guichet unique pour la prestation à l'échelle mondiale de services partagés. L'objectif est de faire mieux connaître la palette de services disponibles au niveau interorganisations, de fournir des informations sur les différentes prestations proposées, y compris les coûts et les accords de niveau de service correspondants, et de favoriser le recours aux services proposés grâce au principe de la reconnaissance mutuelle. Le PAM co-dirige également l'initiative S2 du Comité de haut niveau sur la gestion, portant sur l'intégration de la chaîne d'approvisionnement, en vertu de laquelle les organismes disposant d'atouts éprouvés en la matière assureront la prestation de services connexes pour le compte de l'ensemble du système, ce qui leur permettra de mettre à la disposition de tous leur savoir-faire unique en son genre, tandis que les autres organismes pourront – lorsqu'il sera judicieux de le faire – avoir recours à l'externalisation dans des domaines tels que les achats, les expéditions et la logistique à l'échelle nationale.
61. **Le Comité consultatif constate que si les plans stratégiques du PAM n'ont généralement pas d'incidences financières directes, ils orientent toutefois la planification, l'élaboration et l'exécution du budget du PAM pendant quatre années, pour ce qui est des besoins opérationnels comme du budget administratif et d'appui aux programmes. Le Comité prend note également des efforts faits par le PAM pour surmonter les difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs du secteur humanitaire, et il ne doute pas que de plus amples informations seront communiquées à cet égard dans de futurs rapports.**

Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2026-2029

62. Le document portant la cote EB.2/2025/3-C/1, soumis au Conseil d'administration pour approbation, expose ce que le PAM entend réaliser (ses effets directs, produits, activités et priorités transversales liés aux programmes) ainsi que la façon dont il compte procéder pour y parvenir au moyen des "leviers", des résultats de gestion et des produits associés qui sont indiqués dans le Plan stratégique. Le Cadre de résultats institutionnels est le principal outil dont dispose le PAM pour suivre les progrès accomplis sur la voie de la réalisation de ses objectifs stratégiques, englobant à la fois les résultats attendus des programmes et la qualité de la gestion, et pour en rendre compte. Le Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029 concorde pleinement avec le Plan stratégique du PAM et plus largement avec la réinitialisation des modalités de l'action humanitaire; compte tenu des évaluations menées précédemment, il met l'accent sur la qualité, la simplicité et la gestion axée sur les résultats.

Il fait fond sur trois effets directs stratégiques et instaure une structure plus précise qui distingue les indicateurs qui font l'objet d'un suivi à l'échelle mondiale des indicateurs utilisés à l'échelon des pays à des fins de gestion des programmes. Les indicateurs mondiaux permettent de mettre en évidence les réalisations du PAM, facilitent l'agrégation de données, éclairent la prise de décisions stratégiques et favorisent la cohérence des rapports annuels sur les résultats destinés aux parties prenantes. Les indicateurs définis au niveau des pays aident les équipes à concevoir, à gérer et à adapter les programmes, renforcent la responsabilité à l'égard des populations touchées et permettent d'assurer la continuité avec les cadres en place précédemment, au service de l'analyse des tendances. Le Cadre de résultats institutionnels comporte également des indicateurs d'impact qui sont harmonisés avec ceux qu'utilisent d'autres organismes des Nations Unies, conformément à l'accent que met l'Examen quadriennal complet sur les résultats.

III. Documents soumis au Conseil d'administration pour examen

Rapport de l'Auditeur externe sur les constatations issues des audits sur le terrain

63. Dans le document portant la cote EB.2/2025/5-B/1, présenté au Conseil d'administration pour examen, il est indiqué qu'en 2024 et en janvier 2025, l'Auditeur externe a effectué sept visites d'audit dans six bureaux de pays et un bureau régional et a émis 105 nouvelles recommandations. Ces dernières avaient principalement trait à la gestion des partenaires coopérants, aux questions financières et à la gestion de manière générale (ibid., figure 3.2). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé par l'Auditeur externe que les bureaux de pays et les bureaux régionaux avaient mis en œuvre 78,7 pour cent des recommandations formulées à l'issue de visites d'audit, comme indiqué dans le rapport à l'examen, qui porte sur l'année 2024. L'Auditeur externe considère qu'il s'agit d'un bon taux d'application. Le fait que les mêmes constatations reviennent d'une année sur l'autre lors des audits effectués auprès de divers bureaux de pays indique que le PAM ne tire pas parti des recommandations de l'Auditeur externe pour repérer les problèmes transversaux et déterminer si d'autres bureaux de pays présentent des défaillances similaires auxquelles il faudrait remédier. Si l'Auditeur externe constate qu'un même problème se pose dans plusieurs bureaux de pays d'une année sur l'autre, il considère que cela constitue un problème systémique. L'Auditeur externe est d'avis que le Siège doit exercer un contrôle plus strict et organiser davantage de formations pour faire en sorte que les bureaux de pays se conforment mieux aux règles et réglementations en place à l'échelle institutionnelle.
64. Enfin, en réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que selon l'Auditeur externe, diverses raisons expliquent pourquoi les bureaux de pays ne respectent pas les directives du PAM: manque de formation, méconnaissance des textes en vigueur, abondance de directives diffusées en interne, hétérogénéité de la teneur des documents ou encore adoption par certains bureaux de pays de leurs propres procédures en amont de la publication d'orientations institutionnelles et maintien desdites procédures pour des raisons pratiques ou parce qu'elles sont jugées plus efficaces. Les directives sont élaborées par le Siège. L'Auditeur externe estime donc que celui-ci doit accroître le soutien qu'il apporte afin de faire en sorte que les bureaux de pays soient informés de la parution ou de l'actualisation de directives. Parallèlement, le Siège devrait s'appuyer sur les informations communiquées en retour par les bureaux de pays pour améliorer les orientations qu'il leur donne. La direction doit exercer une supervision au niveau des bureaux de pays ainsi qu'au niveau du Siège afin de garantir le respect des règles en vigueur et de parvenir à recenser les problèmes, les facteurs d'inefficacité et les lacunes en lien avec les directives institutionnelles.

65. **Le Comité consultatif prend note avec satisfaction des travaux menés par l'Auditeur externe pour mettre en évidence les problèmes que le PAM rencontre sur le terrain. Il réitère son opinion selon laquelle des organisations axées sur le terrain comme le PAM doivent s'assurer que les membres du personnel qui œuvrent en première ligne reçoivent tout l'appui nécessaire et soient tenus comptables de leur action au regard des pouvoirs qui leurs sont délégués. Le Comité ne doute pas que la Directrice exécutive veillera à ce que les recommandations de l'Auditeur externe soient appliquées dans les meilleurs délais. Il réaffirme que les constatations que l'Auditeur externe présente chaque année dans ses rapports d'audit constituent un pilier essentiel du cadre de contrôle du PAM et sont un outil précieux pour améliorer la gestion, l'efficacité et l'efficacité de celui-ci. Le Comité est d'avis que l'approbation des recommandations d'audit par le Conseil d'administration donnerait au PAM des indications claires sur la marche à suivre à cet égard (AC/2338, par. 9).**

Réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées par l'Auditeur externe dans son rapport sur les constatations issues des audits sur le terrain

66. Le rapport portant la cote EB.2/2025/5-B/1/Add.1, soumis au Conseil d'administration pour examen, contient la réponse de la direction du PAM aux constatations formulées par l'Auditeur externe lors de ses visites sur le terrain. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé par la direction du PAM que l'Auditeur externe n'avait signalé dans son rapport aucune irrégularité ni aucun élément indiquant une pratique frauduleuse. Si certains des problèmes détectés sont du même ordre que ceux constatés lors d'audits précédents menés auprès d'un autre ensemble de bureaux de pays et de bureaux régionaux, cela tient à des difficultés récurrentes plutôt qu'à des irrégularités à l'échelle du PAM. La mise en place du cadre global relatif aux assurances à donner a beaucoup contribué à renforcer le contrôle et à accentuer la cohérence entre les six grands domaines dans lesquels doivent être données des assurances. Toutefois, il y a eu une période de transition entre la conception initiale du cadre et des normes d'assurance – au moment du lancement du projet global relatif aux assurances à donner – et la publication par la suite d'orientations opérationnelles détaillées par les services concernés. Certaines des constatations d'audit reflètent ce décalage, puisqu'elles ont trait à des activités menées avant la mise en œuvre complète des orientations et des normes. Maintenant que les orientations détaillées nécessaires ont pour la plupart été publiées et traduites en termes opérationnels, le PAM compte que les audits à venir feront apparaître des améliorations en matière de conformité et une réduction des constatations récurrentes. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations relatives aux suites données aux recommandations de l'Auditeur externe seront communiquées dans de futurs rapports.**