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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 16-18 novembre 2026

Distribution: générale

Date: 25 septembre 2026

Original: anglais

** Nouvelle parution pour raisons techniques le 13 octobre 2026*

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2026/5-A/1*

Questions financières et budgétaires

Pour décision

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

Plan de gestion du PAM pour 2027-2029

Coordonnateurs responsables:

M. C. Monier
Directeur financier
courriel: christophe.monier@wfp.org

M. R. Pittock
Directeur
Service chargé de la planification, de la budgétisation et de l'établissement de rapports
courriel: ryan.pittock@wfp.org

Table des matières

Projet de décision 3

Résumé 7

Chapitre I: Contextes externe et interne 11

Chapitre II: Contexte de financement et hypothèses relatives aux ressources 14

Chapitre III: Cadre programmatique 23

Chapitre IV: Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel 36

Annexes en ligne:

Annexe I: Ressources axées sur les résultats: informations complémentaires sur le budget fondamental

Annexe II: Tableaux du budget administratif et d'appui aux programmes

Annexe III: Initiatives internes d'importance primordiale –notes conceptuelles

Annexe IV: Investir dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers

Annexe V: Mécanisme de financement innovant du PAM

Annexe VI: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

Annexe VII:

- Annexe VII.1: Informations complémentaires concernant les besoins opérationnels prévus et le plan d'exécution provisoire (2027)
- Annexe VII.2: Analyse du coût par bénéficiaire
- Annexe VII.3: Valeurs cibles relatives aux indicateurs institutionnels de produit

Annexe VIII: Plan de travail des services d'évaluation pour 2027

Projet de décision*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2027-2029, tel que présenté dans le document WFP/EB.2/2026/5-A/1, le Conseil:

i) *note* que le budget administratif et d'appui aux programmes de 2027 proposé se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 6,3 milliards de dollars É.-U. en 2027 (la "prévision globale de contribution");

ii) *prend note* des besoins opérationnels prévus de 12,2 milliards de dollars en 2027 et d'un plan d'exécution provisoire de 7,6 milliards de dollars en 2027, comme cela est indiqué au chapitre III du Plan de gestion pour 2027-2029*;*

iii) *approuve*, pour 2027, un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 366,4 millions de dollars, qui sera affecté comme suit:

Orientation et gestion stratégiques	90,8 millions de dollars
Services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles	170,2 millions de dollars
Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces	69,1 millions de dollars
Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux	36,3 millions de dollars
Total	**366,4 millions de dollars**

iv) *autorise* le Directeur exécutif, en cas d'augmentation de la prévision globale de contribution, à augmenter le budget administratif et d'appui aux programmes à hauteur de 2 pour cent au maximum de l'augmentation anticipée dans le cadre de cette prévision; et *autorise* le Directeur exécutif à réduire les crédits de 10 pour cent au maximum en mettant en œuvre des mesures d'économie jugées réalisables;

v) *approuve* l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour combler les déficits éventuels entre les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects associé aux contributions et le budget administratif et d'appui aux programmes;

vi) *approuve*, pour 2027, 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;

vii) *approuve* l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes à hauteur de 28,9 millions de dollars au maximum afin d'effectuer les opérations suivantes:

a) *reconstituer* le Fonds pour le programme de promotion du bien-être à hauteur de 2 millions de dollars;

b) *affecter* 26,9 millions de dollars aux initiatives internes d'importance primordiale, à savoir:

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

i) 4,4 millions de dollars pour financer une prolongation d'un an de l'initiative interne d'importance primordiale intitulée "Application des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)", dont l'objectif est de permettre au PAM de mener à bien la mise en œuvre des prescriptions énoncées dans les normes IPSAS et de maintenir la conformité à ces normes;

ii) 10,0 millions de dollars destinés à l'initiative interne d'importance primordiale intitulée "Plan de transformation numérique au service de l'action du PAM", afin d'élargir la portée de l'initiative au moyen d'investissements dans l'intelligence artificielle et les technologies numériques à l'appui d'une mise en œuvre des programmes, d'une prise de décisions et d'opérations plus efficientes et plus efficaces;

iii) 7,2 millions de dollars à destination d'une nouvelle initiative interne d'importance primordiale d'une durée de deux ans intitulée "ONU80: fourniture de services, de systèmes et de données intégrés dans l'ensemble du système des Nations Unies", dont l'objet est soutenir les efforts de réforme du système des Nations Unies au moyen d'investissements dans l'intégration des services, des systèmes et des données, ainsi que dans le renforcement de l'efficience, de l'obligation de rendre compte et de la coordination dans l'ensemble du système humanitaire;

iv) 2,7 millions de dollars pour une nouvelle initiative interne d'importance primordiale d'une durée de deux ans intitulée "Développement du financement innovant au service de la mise en œuvre et de l'impact de l'action du PAM", qui consistera à accroître la capacité du PAM à mobiliser et à mettre à profit des sources innovantes de financement à l'appui de la mise en œuvre et de l'impact des programmes;

v) 2,6 millions de dollars pour une nouvelle initiative interne d'importance primordiale d'une durée de deux ans intitulée "Amélioration des compétences des équipes des bureaux de pays à l'appui de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation de ressources", qui vise à renforcer les capacités dont les bureaux de pays disposent dans les domaines de la mobilisation de ressources et des partenariats, de façon à appuyer la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de mobilisation de ressources ainsi que la diversification des efforts de collecte de fonds;

viii) *approuve* le projet du PAM consistant à créer le Mécanisme de financement innovant en vue de fournir des fonds catalytiques susceptibles de débloquer des solutions de financement pluriannuelles;

ix) *approuve* l'utilisation de la part non affectée du Fonds général à hauteur de 80 millions de dollars au maximum afin d'effectuer les opérations suivantes:

a) *reconstituer* le Compte d'intervention immédiate au moyen d'un virement de 30 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 15 millions de dollars pour continuer d'appuyer les bureaux de pays connaissant d'importantes difficultés financières et 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;

c) *investir* 20 millions de dollars au titre de la troisième tranche du modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers;

d) *allouer* la somme de 15 millions de dollars à la création du Mécanisme de financement innovant afin de fournir des fonds catalytiques susceptibles de débloquer des solutions de financement pluriannuelles;

x) *approuve* l'objectif de dotation de 400 millions de dollars pour le Compte d'intervention immédiate en 2027, comme en 2026; et

xi) *approuve* le plan de travail et les priorités de la fonction d'évaluation pour 2027-2029, qui sont présentés à l'annexe VIII.

EN UN COUP D'OEIL

Plan de gestion pour 2027-2029

WFP Programme Alimentaire Mondial

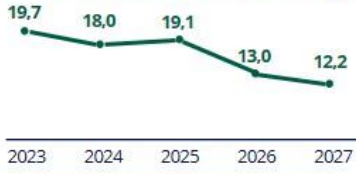
CONTEXTE

Besoins opérationnels

12,2 milliards de dollars

91 millions de bénéficiaires ciblés

Les besoins opérationnels tiennent compte des besoins formulés dans les plans stratégiques de pays. La baisse est liée à une hiérarchisation plus stricte des priorités compte tenu des réductions de financement prévues et des contraintes opérationnelles et budgétaires.



Prévision de contribution

6,3 milliards de dollars

- Le financement devrait se stabiliser à 6,3 milliards de dollars pendant toute la durée du plan de gestion.
- La stratégie de mobilisation des ressources est en adéquation avec l'obtention des trois effets directs du Plan stratégique du PAM et vise à renforcer les interventions d'urgence, à accroître la résilience et à rendre possible la pérennisation de programmes dirigés par les gouvernements.

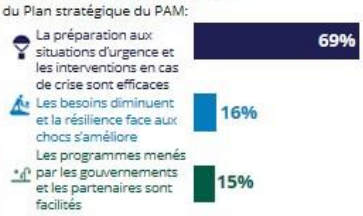


Plan d'exécution provisoire

7,6 milliards de dollars

80 millions de bénéficiaires

Les ressources sont mobilisées afin d'obtenir les trois effets directs du Plan stratégique du PAM:

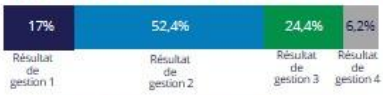


Plan d'exécution provisoire de 2027 (7,6 milliards de dollars) comprend 6,3 milliards de dollars de contributions prévues, 1,15 milliard de dollars de l'utilisation nette des soldes des fonds et 0,15 milliard de dollars d'activités de prestation des services à la demande.

ACTIVITÉS D'APPUI AUX PROGRAMMES ET D'APPUI FONCTIONNEL

Budget fondamental par résultat de gestion

602,5 millions de dollars



- Orientation et gestion stratégiques
- Services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles
- Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces
- Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux

Budget administratif et d'appui aux programmes

Budget AAP proposé

366,4 millions de dollars

- Baisse de 4% par rapport au budget AAP approuvé de 2025
- En conformité avec le produit prévu du recouvrement des coûts d'appui indirects et en application du principe consistant à "fonctionner dans les limites des ressources disponibles"
- Efforts visant à maintenir les capacités des bureaux de pays et de l'appui opérationnel

Coûts d'appui indirects

Taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5%

à l'exception du taux réduit de **4%**

approuvé préalablement par le Conseil

Produit prévu du recouvrement des coûts d'appui indirects

366,4 millions de dollars

Sur la base d'une prévision de contribution de 6,3 milliards de dollars

Utilisation proposée du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général

en millions de dollars

Utilisation proposée du Compte de péréquation des dépenses AAP



Cinq initiatives internes d'importance primordiale

- Perfectionnement des capacités des bureaux de pays en matière de mobilisation de fonds et de partenariats
- Développement du financement innovant au service de la mise en œuvre et de l'impact de l'action du PAM
- Rôle moteur du PAM dans les chaînes d'approvisionnement intégrées et les services communs dans le cadre d'ONU80
- Plan de transformation numérique au service de l'action du PAM
- Application des normes IPSAS (prolongation)

2

Programme de promotion du bien-être

Assurer des services qui sont essentiels au bien-être des employés du PAM

Utilisation proposée de la part non affectée du Fonds général

30

Compte d'intervention immédiate

Permettre au PAM de faire face aux situations d'urgence rapidement

15

Filet de sécurité des bureaux de pays

Aider les bureaux de pays à s'adapter à la réduction des ressources financières

15

Mécanisme de financement innovant

Apporter des capitaux catalytiques permettant de débloquer des solutions de financement pluriannuelles

20

Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers

Poursuivre la diversification des flux de recettes du PAM en l'étendant à des marchés et à des canaux nouveaux

Résumé

Introduction

Le PAM a entamé la mise en œuvre de son nouveau Plan stratégique pour 2026-2029 dans un contexte mondial marqué par de profondes incertitudes. Les besoins humanitaires ne cessent d'augmenter, notamment dans les pays en proie à des crises prolongées, où les conflits restent la cause principale de la faim et des déplacements de population. À ces contraintes s'ajoutent des facteurs tels que la fragilité économique, l'instabilité géopolitique et les chocs liés aux changements climatiques qui continuent d'accentuer l'insécurité alimentaire partout dans le monde, tandis que le phénomène El Niño et la persistance des tensions économiques risquent de peser davantage encore sur les systèmes alimentaires, les moyens d'existence et les personnes vulnérables en 2027. Parallèlement, de graves contraintes budgétaires mettent la capacité du système humanitaire à plus rude épreuve que jamais.

Face à l'adversité, le PAM concentrera son action sur l'apport d'une assistance vitale dans les situations d'urgence et mettra en œuvre des approches intégrées permettant d'améliorer la résilience et d'appuyer des systèmes dirigés par les instances nationales. Guidé par son Plan stratégique, le PAM continuera d'accorder la priorité aux interventions qui ont le plus d'impact sur la faim et la malnutrition, tout en appliquant des mesures strictes relatives aux assurances à donner quant à l'action menée et en adaptant les modalités de mise en œuvre à l'évolution du contexte opérationnel.

Le Plan de gestion pour 2027-2029 se fait écho de la nécessité pour le PAM de poursuivre son effort de hiérarchisation des priorités, de préserver une marge de manœuvre dans le cadre de ses interventions et de gérer les ressources avec rigueur. Les financements en faveur de l'aide humanitaire restant insuffisants, le PAM s'emploiera à maximiser l'impact de chaque contribution, et à cette fin, s'efforcera d'affecter efficacement les ressources, de renforcer l'obligation de rendre compte et d'utiliser les ressources toujours au mieux.

Parallèlement, le PAM continuera de jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des efforts de réforme des Nations Unies, notamment l'Initiative ONU80 et la nouvelle donne humanitaire. Fort de ses atouts particuliers dans les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des services communs et des capacités en matière de données, le PAM contribuera à améliorer la coordination et l'efficience du système humanitaire et à faire en sorte qu'il rende mieux compte de son action.

Suite à son passage à un modèle de fonctionnement à deux niveaux, en 2027, le PAM s'attachera à pérenniser les avantages de cette nouvelle structure: il continuera à simplifier les processus, à utiliser davantage les technologies porteuses et à investir dans l'innovation, les données et les solutions numériques pour améliorer la prise de décisions, renforcer la performance organisationnelle et mieux soutenir les opérations sur le terrain. Dans un contexte opérationnel toujours plus complexe, ces efforts permettront au PAM d'intervenir plus efficacement auprès des personnes auxquelles il vient en aide.

Contexte de financement

Le PAM prévoit que le montant annuel des contributions se maintiendra autour de 6,3 milliards de dollars pendant la période couverte par le Plan de gestion. Dans un contexte marqué par la persistance des besoins humanitaires, une concurrence accrue pour l'accès aux ressources et des pressions incessantes sur les budgets de l'aide publique au développement, le PAM intensifiera sa collaboration avec ses partenaires actuels pour s'assurer de leur soutien tout en élargissant et en diversifiant sa base de financement. Il renforcera ses partenariats avec les pays où il intervient, les institutions financières internationales, les mécanismes de financement commun, les acteurs du secteur privé, les fondations et les particuliers. Parallèlement, il poursuivra les efforts consentis pour obtenir davantage de financements souples, thématiques et pluriannuels et étudiera la possibilité de faire appel à des financements innovants. Ces efforts contribueront à renforcer la viabilité, la prévisibilité et la diversité de la base de ressources de l'organisation tout en aidant à apporter des réponses efficaces et rapides face à des besoins croissants.

Contexte programmatique

Les ressources dont le PAM estime avoir besoin pour mener ses opérations (ou "besoins opérationnels") en 2027 s'élèvent à 12,2 milliards de dollars et visent à venir en aide à environ 91 millions de personnes. Du fait de la complexité de l'environnement opérationnel, cette estimation est inférieure à celle de 2026, ce qui s'explique par la stratégie adoptée par le PAM en matière de planification, stratégie qui tient désormais compte des prévisions de ressources, des capacités opérationnelles et des contraintes imposées par le contexte lors de l'élaboration des programmes. Le plan d'exécution global provisoire, qui s'élève à 7,6 milliards de dollars pour 2027, est établi à partir de la prévision globale de contribution, soit 6,3 milliards de dollars, des soldes nets reportés des exercices précédents, d'un montant de 1,15 milliard de dollars, et des prévisions de recettes provenant de la prestation de services, estimées à 150 millions de dollars. Le plan d'exécution représente 63 pour cent des besoins opérationnels et permettrait au PAM de venir en aide à environ 80 millions de bénéficiaires. L'écart entre les besoins opérationnels prévus et les ressources disponibles souligne l'importance de continuer à donner la priorité aux personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire aiguë.

Sauver des vies reste pour le PAM la priorité absolue. Les activités entreprises dans le cadre des interventions face aux crises représenteront la majeure partie du plan d'exécution en 2027 (74 pour cent, sans changement par rapport à 2026). Les activités de renforcement de la résilience, qui correspondent à 22 pour cent du plan, consisteront essentiellement à renforcer la capacité des communautés à faire face aux chocs et à s'en relever, contribuant ainsi à réduire les besoins humanitaires à long terme. Les activités visant à s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition comptent pour 4 pour cent du plan d'exécution provisoire.

Les transferts de type monétaire et les bons-produits, qui représentent ensemble 44 pour cent du coût total des transferts prévu dans le plan d'exécution provisoire, devraient dépasser l'assistance alimentaire en nature et devenir pour la première fois la modalité de transfert la plus utilisée au PAM; l'assistance alimentaire en nature quant à elle comptera pour 40 pour cent de l'ensemble des coûts de transfert. Cela s'explique par la volonté du PAM de toujours mettre en œuvre son assistance selon les modalités les plus appropriées et les plus efficientes, en tenant compte du contexte opérationnel et du fonctionnement des marchés.

Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel

Dans le cadre des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel, les activités fondamentales fournissent les capacités, les systèmes et les services sur lesquels reposent la mise en œuvre des programmes, l'efficacité opérationnelle, la gouvernance et l'obligation de rendre compte, dans l'ensemble de l'organisation. Le budget fondamental continue d'être présenté sous la forme d'un cadre intégré qui relie les ressources aux résultats, mettant en concordance les ressources, les résultats de gestion et les indicateurs de performance. Le résultat de gestion 2, "services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles", qui représente 52 pour cent du budget fondamental, en reste la principale composante et vise à faire en sorte que le PAM dispose des capacités opérationnelles, des systèmes et des infrastructures dont il a besoin pour fournir l'assistance à l'échelle voulue, de manière efficace, en rendant compte de son action.

Budget administratif et d'appui aux programmes

Le budget administratif et d'appui aux programmes proposé pour 2027 s'élève à 366,4 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 4 pour cent par rapport au montant approuvé en 2026. Le budget illustre la volonté du PAM de faire constamment cadrer les coûts d'appui indirects avec les prévisions de recettes tout en préservant les interventions en première ligne, en soutenant les services internes indispensables et en continuant à fournir un appui aux opérations menées dans les pays. Il accompagne la transition en cours vers un modèle de fonctionnement allégé, mieux intégré et plus efficace et s'appuie sur les changements structurels opérés ces dernières années; en conséquence, les réductions budgétaires proposées sont ciblées et non appliquées de manière uniforme.

Le Secrétariat propose de maintenir le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects à 6,5 pour cent, et d'appliquer un taux plus faible, fixé à 4 pour cent, dans certaines conditions précédemment approuvées par le Conseil d'administration. Étant donné que la prévision globale de contribution s'établit à 6,3 milliards de dollars pour 2027, les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects devraient s'élever à 366,4 millions de dollars et permettre ainsi de financer l'intégralité du budget AAP proposé pour 2027.

Utilisations proposées du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes et de la part non affectée du Fonds général

D'après les projections, le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) et la part non affectée du Fonds général devraient continuer à présenter des soldes supérieurs à leurs objectifs de dotation respectifs. La direction propose de prélever 28,9 millions de dollars sur le Compte de péréquation des dépenses AAP et 80 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général pour financer des investissements visant à renforcer l'efficacité opérationnelle, la résilience et la viabilité financière à long terme du PAM.

Parmi les affectations proposées au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP figurent un montant de 2 millions de dollars en faveur du Fonds pour le programme de promotion du bien-être et un montant de 26,9 millions de dollars pour des initiatives internes d'importance primordiale. En 2027, ces initiatives porteront sur les sujets suivants: plan de transformation numérique au service de l'action du PAM et recours à l'intelligence artificielle; développement du financement innovant au service de la mise en œuvre et de l'impact de l'action du PAM; amélioration des compétences des équipes des bureaux de pays à l'appui de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation de ressources; fourniture de services, de systèmes et de données intégrés dans l'ensemble du système des Nations Unies dans le cadre de l'Initiative ONU80. À ces initiatives s'ajoute la prolongation de l'initiative relative à l'application des Normes comptables internationales du secteur public les plus récentes, prolongation qui s'accompagne d'un complément budgétaire.

La direction propose également de prélever des fonds sur la part non affectée du Fonds général pour renforcer le Compte d'intervention immédiate, reconstituer le filet de sécurité des bureaux de pays, développer le modèle de mobilisation de ressources auprès des particuliers et mettre en place un nouveau dispositif de financement innovant visant à débloquer des fonds supplémentaires grâce à des partenariats et à des stratégies d'investissement novateurs. Dans leur ensemble, ces investissements devraient permettre de renforcer les capacités d'intervention d'urgence du PAM, d'améliorer l'efficience organisationnelle, de diversifier les sources de financement et d'améliorer la capacité du PAM d'obtenir des résultats dans un contexte opérationnel de plus en plus contraignant.

Chapitre I: Contextes externe et interne

1. Le présent Plan de gestion pour 2027-2029 a été élaboré dans un contexte extérieur fragile et difficile, marqué par l'augmentation des besoins humanitaires, la persistance des conflits, la multiplication des chocs liés au climat, l'instabilité économique et de graves restrictions de financement. Des progrès en matière de réduction de l'insécurité alimentaire demeurent possibles dans certains cas, mais les perspectives mondiales pour 2027 sont très incertaines. Dans ces circonstances, le PAM continuera de s'impliquer activement et de jouer un rôle moteur dans les initiatives de réforme menées dans le cadre de l'Initiative ONU80, et son Plan stratégique pour 2026-2029 restera le fil conducteur de ses interventions, qu'il s'agisse de fournir une assistance vitale, de renforcer la résilience ou de chercher à maximiser l'impact de son action dans un environnement opérationnel de plus en plus difficile. Des facteurs tant externes qu'internes détermineront les choix stratégiques et financiers de l'organisation, ce qui exigera de hiérarchiser les priorités en continu, de faire preuve de souplesse sur le plan opérationnel et de gérer les ressources avec rigueur.

2. Les perspectives mondiales en matière de sécurité alimentaire pour 2027 s'annoncent très compliquées. Les besoins aigus sont concentrés dans les pays qui sont touchés par des crises prolongées, pâtissent des difficultés de financement de l'action humanitaire et subissent les effets conjugués de crises et de chocs multiples. Les conflits et l'insécurité, les phénomènes climatiques liés à El Niño, ainsi que les tensions macroéconomiques découlant du conflit qui se déroule au Moyen-Orient devraient rester les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire aiguë et de la malnutrition, ce qui aura pour effet d'aggraver les vulnérabilités et d'accroître la complexité des opérations.

3. En 2025, 266 millions de personnes vivant dans 47 pays étaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë. Leur proportion a doublé ces 10 dernières années[1], et jusqu'à 720 millions de personnes souffraient de faim chronique dans le monde en 2024[2]. En juin 2026, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le PAM ont mis en garde contre une aggravation attendue de l'insécurité alimentaire dans 13 foyers de famine au cours du second semestre de 2026[3]. Toutefois, les progrès constatés dans certains pays montrent qu'il est possible de faire reculer l'insécurité alimentaire aiguë et de contrebalancer ainsi les revers enregistrés dans d'autres pays. Les effets combinés de multiples chocs, qui se poursuivront jusqu'en 2027, risquent de mettre à plus rude épreuve encore les systèmes alimentaires, les moyens d'existence et la capacité des ménages à satisfaire leurs besoins alimentaires essentiels. Une situation de famine avait été déclarée dans certaines régions du Soudan et de la bande de Gaza en 2025, et le risque de famine a été détecté ou persistait dans quatre pays ou territoires au cours du second semestre de 2026, à savoir: le Soudan, le Soudan du Sud, la bande de Gaza et la Somalie[3].

[1] FAO, PAM et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2026. *2026 Global Report on Food Crises – Joint analysis for better decisions*.

[2] FAO, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Organisation mondiale de la Santé et PAM. 2025. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2025 – Lutter contre la forte inflation des prix des produits alimentaires pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition*.

[3] FAO et PAM. 2026. *Hunger Hotspots. FAO–WFP early warnings on acute food insecurity: June to November 2026 outlook*.

4. À l'échelle mondiale, les conflits demeurent la principale cause de l'insécurité alimentaire aiguë pour plus de la moitié des personnes concernées. Dans les quatre pays ou territoires qui sont actuellement menacés de famine, des conflits sont en cours depuis longtemps et continuent de perturber les systèmes alimentaires, de détruire les moyens d'existence, de provoquer des déplacements et d'entraver l'accès humanitaire ainsi que l'accès aux marchés. Les conflits devraient détériorer la situation alimentaire dans 12 des 13 foyers de famine dans le monde au cours du second semestre de 2026[3], et des crises majeures risquent de se prolonger en 2027, ce qui accentuera encore les vulnérabilités existantes.

5. Les risques climatiques demeureront l'un des principaux facteurs de l'insécurité alimentaire en 2027. Un phénomène El Niño de forte intensité devrait mettre en danger des millions de personnes, en raison d'un temps plus sec en Amérique centrale et dans certaines régions d'Asie du Sud, d'Afrique de l'Est et d'Afrique de l'Ouest, et du fait d'un risque accru d'inondations dans la Corne de l'Afrique et dans certaines régions d'Asie[4]. Des épisodes climatiques inhabituels sont attendus entre la mi-2026 et le début de 2027, mais leurs effets se feront principalement sentir en 2027-2028, en fonction du calendrier agricole de chaque pays, car les récoltes moins abondantes vont réduire les disponibilités alimentaires, allonger les périodes de soudure et pousser les prix à la hausse. Des tensions supplémentaires pourraient apparaître là où les prix élevés des engrais résultant du conflit au Moyen-Orient ont limité l'utilisation des engrais et pesé sur les rendements agricoles.

6. Les difficultés économiques continueront d'accroître les vulnérabilités dans tous les pays. L'amenuisement des réserves en devises et la réduction de la marge de manœuvre budgétaire, sous l'effet de l'augmentation de la facture des importations, ainsi que le renforcement de la protection sociale et d'autres mesures budgétaires prises pendant le conflit au Moyen-Orient pourraient limiter la capacité des gouvernements à faire face aux chocs en 2027. À ces difficultés s'ajoutent un endettement élevé et les effets inflationnistes probables des prix élevés de l'énergie en 2026. Les tensions géopolitiques et commerciales persistantes, ainsi qu'une éventuelle révision des gains de productivité attendus de l'intelligence artificielle (IA), pourraient peser plus lourdement encore sur les perspectives mondiales de croissance et compromettre les moyens d'existence[5].

7. Les perspectives relatives au financement de l'action humanitaire en 2027 restent très limitées. L'aide publique au développement a enregistré sa plus forte baisse annuelle en 2025, soit un recul de 23,1 pour cent, et l'aide humanitaire s'est contractée de 35,8 pour cent[6]. L'aide humanitaire destinée au secteur de l'alimentation dans les situations de crise a chuté en 2025 pour s'établir à un niveau inférieur de 59 pour cent à celui de 2022[7]. Les contraintes budgétaires dans les pays donateurs, l'évolution des priorités nationales et géopolitiques, ainsi que l'accroissement des besoins, devraient continuer de mettre les capacités du secteur humanitaire à rude épreuve. En 2027, les réformes adoptées par le système multilatéral, telles que l'Initiative ONU80 et la nouvelle donne humanitaire, entreront dans leur phase de mise en œuvre et permettront d'améliorer la hiérarchisation des priorités, de réaliser des gains d'efficience et de mieux rendre compte de l'action menée.

[4] FAO et PAM. 2025. *El Niño. FAO–WFP Joint Anticipatory Action Appeal, June 2026–March 2027*.

[5] Fonds monétaire international. 2026 *Perspectives de l'économie mondiale: l'économie mondiale menacée par la guerre*.

[6] Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Tendances et statistiques de l'APD (Consulté le 17 juin 2026).

[7] FAO et PAM. 2026. *Hunger Hotspots. FAO-WFP early warnings on acute food insecurity: June to November 2026 outlook*.

8. Ces évolutions sont déterminantes pour faire face aux besoins humanitaires croissants au moyen de ressources limitées. Le PAM continuera de jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des principales réformes de l'Initiative ONU80 et exploitera les atouts qui sont les siens en tant qu'organisme pivot de l'appui logistique fourni à la communauté humanitaire, notamment par l'intermédiaire de l'initiative relative à la chaîne d'approvisionnement intégrée, des services communs et des systèmes de données.

9. Les progrès technologiques offrent des possibilités de renforcer l'efficacité et l'efficience du PAM. En continuant d'investir dans les données, les solutions numériques, l'analytique prédictive et les innovations en matière de chaîne d'approvisionnement, il sera possible d'optimiser le ciblage, d'améliorer la prise de décisions et d'adopter des modèles de mise en œuvre d'un meilleur rapport coût-efficacité. Ces possibilités revêtiront une importance croissante à mesure que le PAM s'efforcera de maximiser l'impact de son action au moyen de ressources limitées.

10. La transition du PAM vers un modèle de fonctionnement à deux niveaux étant pour l'essentiel terminée, il s'agira avant tout en 2027 de consolider la nouvelle structure, de s'appuyer sur cette structure pour aller plus loin et de concrétiser pleinement les avantages qu'elle procure. La priorité sera donnée à la simplification des processus, à l'utilisation accrue de technologies porteuses et à la mise en place de méthodes de travail plus efficientes qui augmentent le rapport coût-efficacité, renforcent les contrôles et l'obligation de rendre compte et améliorent la performance organisationnelle.

11. Le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 continuera de guider l'action de l'organisation dans ce contexte sans précédent. Ce plan reflète l'engagement pris par le PAM d'éliminer la faim en fournissant une assistance vitale et en réduisant les besoins humanitaires. Il favorise ainsi une meilleure intégration entre les interventions du PAM et contribue en définitive à renforcer la résilience et les systèmes dirigés par les gouvernements. Le PAM veillera également à pérenniser l'impact de ses interventions en assurant un juste équilibre entre l'assistance en nature et l'assistance de type monétaire, en fonction des besoins propres à chaque contexte. Des normes strictes relatives aux assurances à donner quant à l'action menée seront appliquées afin que l'assistance parvienne aux bonnes personnes en toute sécurité.

Chapitre II: Contexte de financement et hypothèses relatives aux ressources

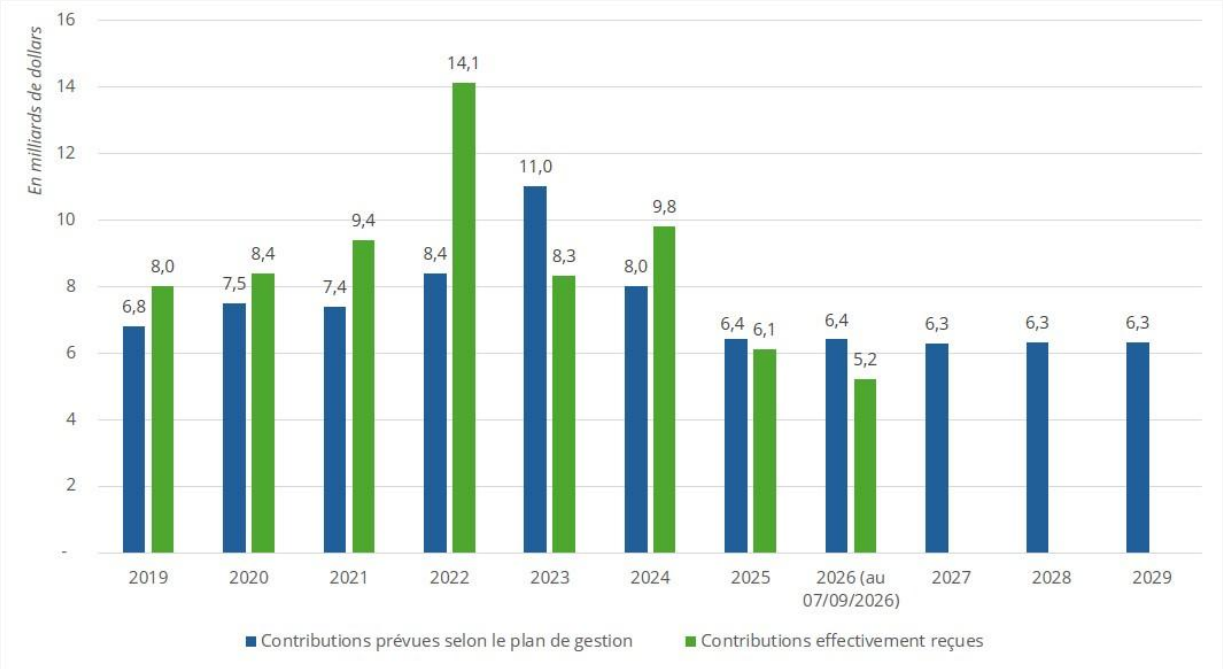
2.1 Aperçu

12. Alors que le PAM est confronté à un environnement en rapide évolution en matière de financement de l'action humanitaire et de l'aide au développement, il prévoit des contributions de l'ordre de 6,3 milliards de dollars É.-U. par an jusqu'en 2029.

13. Ces projections sont réalisées sur fond de mutation importante du contexte de financement à l'échelle mondiale. L'aide publique au développement (APD), qui constitue depuis longtemps une pierre angulaire de la coopération internationale, est soumise à des pressions croissantes, les gouvernements devant faire face à des contraintes budgétaires, à l'évolution des priorités géopolitiques et à une demande intérieure toujours plus forte.

14. Malgré ces changements, le PAM continue de bénéficier d'un soutien large et constant de la part de ses partenaires. S'appuyant sur les progrès et les réalisations de ces dernières années, l'organisation dispose d'une base de financement diversifiée, qui comprend des gouvernements, des pays de programme, des institutions financières internationales, des partenaires du secteur privé et des sympathisants. Au 7 septembre 2026, le PAM avait reçu des contributions en provenance de 84 sources distinctes, ce qui le dotait d'une base solide pour s'adapter à un environnement de financement en constante évolution.

Figure 2.1: Évolution des contributions effectives (confirmées et prévues) destinées au PAM (2019-2029)*



* Les contributions confirmées de 2025, d'un montant de 6,5 milliards de dollars, ont été retraitées sur la base du montant effectif des contributions reçues, soit 6,1 milliards de dollars, après ajustements comptables, et alignées sur les états financiers de 2025.

15. La composition du financement du développement et de l'action humanitaire devrait continuer d'évoluer tout au long de la période couverte par le présent Plan de gestion. De plus en plus, les gouvernements s'orientent vers des solutions dirigées au niveau du pays qui combinent ressources nationales, financements internationaux, compétences techniques spécialisées et appui à la mise en œuvre, tandis que les institutions financières internationales continuent de renforcer leur action dans les domaines de l'amélioration de la résilience et du renforcement des systèmes. Parallèlement, les mécanismes de

financement commun deviennent des instruments de plus en plus importants pour l'action collective.

16. En dépit de ces évolutions, deux réalités demeurent inchangées: la sécurité alimentaire continue d'être une priorité au niveau aussi bien mondial que national; et le PAM reste une organisation fiable, souple et évolutive, capable d'obtenir des résultats dans certains des contextes les plus complexes au monde. Les gouvernements donateurs habituels resteront au cœur de l'architecture mondiale de l'aide, et une part croissante du financement devrait provenir des pays de programme, des institutions financières internationales, de partenaires gouvernementaux non habituels, de mécanismes de financement commun et d'acteurs privés.

17. Les acteurs du secteur privé jouent un rôle toujours plus important, non seulement comme sources de financement, mais aussi comme pourvoyeurs de moyens d'innovation en phase avec la stratégie du PAM en matière d'innovation, comme fournisseurs de technologies et de compétences spécialisées et comme leviers d'action. Les acteurs locaux du secteur privé peuvent aider de façon décisive à renforcer les systèmes alimentaires et à réduire les besoins humanitaires.

18. L'environnement de financement du PAM repose donc sur une stratégie de mobilisation des ressources axée sur trois priorités qui se renforcent mutuellement: préserver les partenariats existants; accroître l'appui provenant de nouveaux partenaires et de partenaires à fort potentiel; et diversifier la base de ressources de l'organisation.

19. Face à cette nouvelle donne, adapter la mobilisation des ressources ne suffit pas. Le PAM doit également faire évoluer son positionnement et sa manière de collaborer avec ses partenaires. De plus en plus souvent, le PAM non seulement agira en tant qu'exécutant des programmes, mais il jouera aussi un rôle de rassembleur et de conseiller de confiance auprès des gouvernements et offrira une plateforme au moyen de laquelle les acteurs publics, privés et multilatéraux pourront se rallier autour d'objectifs communs.

2.2 Préservation, développement et diversification des partenariats et des ressources

Préserver

20. Les partenaires gouvernementaux de longue date devraient continuer de constituer la principale composante du financement du PAM tout au long de la période couverte par le Plan de gestion. Ces partenariats restent l'élément fondamental sur lequel reposent les opérations du PAM et reflètent la confiance continue accordée au mandat de l'organisation, à son excellence opérationnelle et à sa capacité à obtenir des résultats à grande échelle.

21. La préservation de ces relations demeure une priorité stratégique. Le PAM continuera d'investir dans la collaboration stratégique, la sensibilisation et la communication de messages convaincants sur l'impact de ses interventions, qui prennent en compte des besoins tout en mettant en avant les résultats obtenus, la résilience, la protection et l'importance de l'action collective.

22. L'organisation continuera de mobiliser les gouvernements, les membres du Conseil d'administration, les parlementaires, les leaders d'opinion ainsi que d'autres acteurs influents afin de promouvoir la sécurité alimentaire en tant qu'investissement essentiel pour la stabilité, la résilience et le développement durable.

23. Préserver les partenariats signifie également améliorer leur qualité et renforcer leur dimension stratégique. De plus en plus, les relations les plus importantes nouées par le PAM vont au-delà de la mobilisation des ressources et portent sur des domaines tels que le dialogue sur l'action à mener, la collaboration technique, les capacités d'innovation et la transformation numérique, la visibilité et les activités de sensibilisation conjointes.

24. Ces partenariats contribuent à mettre davantage l'accent sur la sécurité alimentaire dans le cadre de débats plus larges sur la croissance économique, la résilience climatique, la protection sociale, le capital humain et la sécurité nationale. Ils offrent également l'occasion de forger des coalitions plus solides autour de priorités communes et de résultats collectifs.

Développer

25. Au cours des années à venir, les pays de programme, les institutions financières internationales et les mécanismes de financement multilatéraux sont appelés à jouer un rôle toujours plus grand au sein du portefeuille de financement du PAM.

26. Un nombre croissant de gouvernements investissent des ressources nationales dans les systèmes de protection sociale, les programmes de repas scolaires, les initiatives axées sur la résilience et la transformation des systèmes alimentaires. Cette évolution s'inscrit dans une tendance plus large vers une appropriation nationale accrue et donne au PAM la possibilité d'accompagner les gouvernements, non seulement en tant que partenaire d'exécution, mais aussi en tant que conseiller stratégique, partenaire technique et rassembleur des parties prenantes.

27. La collaboration que le PAM entretient avec le secteur privé est l'un de ses domaines de croissance les plus dynamiques. Les contributions privées ont enregistré une progression remarquable sous l'effet du soutien renforcé apporté par les entreprises et les fondations et de l'augmentation en parallèle de la base de donateurs individuels. Ces partenaires du secteur privé non seulement augmentent le volume de leurs contributions, mais ils offrent également prévisibilité et souplesse au moyen d'accords pluriannuels, ce qui permet au PAM de programmer et d'adapter ses opérations plus efficacement.

28. Outre leurs contributions financières, les partenaires du secteur privé apportent des compétences essentielles qui favorisent l'innovation, ainsi qu'un appui en nature allant des solutions technologiques aux capacités liées à la chaîne d'approvisionnement. Cette collaboration, qui va au-delà de l'exécution des programmes, aide le PAM à améliorer l'efficience et l'efficacité en optimisant ses opérations, en réduisant ses coûts et en renforçant sa performance à grande échelle. Les acteurs locaux du secteur privé interviendront davantage en tant qu'artisans du changement à part entière. Conformément aux objectifs de la politique du PAM en matière d'ancrage local, les acteurs locaux du secteur privé répondant aux priorités et objectifs des programmes du PAM bénéficieront d'une assistance technique qui permettra d'améliorer les systèmes alimentaires et de réduire les besoins humanitaires. Au moyen d'investissements et d'un appui ciblés, la dynamique créée par le secteur privé se maintiendra jusqu'en 2027, et offrira des possibilités considérables en matière de développement tout en améliorant l'efficience et l'efficacité de l'ensemble des opérations du PAM.

29. Les partenariats noués avec le secteur privé seront protégés en amont par une approche fondée sur un portefeuille diversifié et équilibré. En élargissant sa base de donateurs, constituée d'entreprises, de fondations et de particuliers, et en réduisant sa dépendance à l'égard d'un nombre limité de partenaires apportant des contributions importantes, le PAM entend atténuer l'instabilité de ses flux de recettes et renforcer la résilience de ses sources de financement provenant du secteur privé. Cette approche favorisera une croissance durable tout en préservant la flexibilité et la prévisibilité des financements dans un contexte externe toujours plus tendu.

30. La croissance passera également par une participation accrue et plus stratégique à des mécanismes de financement commun ainsi qu'à des dispositifs de financement conjoint. Alors que les gouvernements et les partenaires de développement s'efforcent de trouver des approches mieux coordonnées pour répondre à des problèmes complexes, les fonds de financement commun offrent la possibilité d'appuyer les priorités définies au niveau national tout en favorisant l'obtention de résultats collectifs.

31. La croissance sera de plus en plus portée par les alliances et les coalitions. Pour être efficace, le PAM devra être capable de mobiliser les gouvernements, les pays de programme, les membres du Conseil d'administration, les pays, les partenaires des États du Golfe, les institutions financières internationales, les fondations, les acteurs du secteur privé et les donateurs individuels, non seulement en tant que bailleurs de fonds, mais aussi en tant que défenseurs de l'action menée et partenaires stratégiques.

32. À mesure que les modèles de financement évolueront, le PAM continuera de consolider son rôle de catalyseur de la collaboration dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la résilience. En réunissant des acteurs publics, privés et multilatéraux autour de solutions dirigées au niveau national, le PAM peut contribuer à débloquer des ressources, à créer un effet de levier et à favoriser un impact durable à grande échelle.

Diversifier

33. Les partenaires du secteur public continueront de fournir la majeure partie des ressources, mais les partenariats noués avec le secteur privé, la philanthropie, les dons de particuliers et les mécanismes de financement innovants devraient contribuer de manière croissante à la diversification et au renforcement de la base de ressources du PAM.

34. Les dons de particuliers devraient devenir l'une des composantes les plus dynamiques et les plus stratégiquement importantes du portefeuille de financement diversifié du PAM. S'appuyant sur les investissements fondamentaux effectués en 2020-2022, le PAM a présenté officiellement en 2024 un plan quinquennal destiné à accroître les contributions issues des dons de particuliers[8]. La troisième tranche de ce plan, proposée dans le cadre du présent Plan de gestion, prévoit une allocation de 20 millions de dollars destinée à générer une augmentation de 20 pour cent des contributions des particuliers en 2027. Sous réserve de la poursuite des investissements, qui ont commencé par une première tranche de 20 millions de dollars en 2025, puis une autre en 2026, le montant total des recettes provenant des particuliers pourrait atteindre 1,3 milliard de dollars d'ici à 2030. Le PAM renforcera sa collaboration avec les philanthropes d'envergure mondiale et les particuliers fortunés de façon à consolider les partenariats noués à long terme conformément à la mission qui est la sienne.

35. Le PAM continuera également d'élargir sa collaboration avec des mécanismes de financement innovants. Le financement de l'action climatique, les financements mixtes, les conversions de dette, les investissements à impact[9] et d'autres instruments nouveaux sont autant de possibilités de débloquer de nouvelles sources de capitaux et d'encourager les investissements qui s'attaquent aux causes structurelles de l'insécurité alimentaire.

L'innovation: un catalyseur de financements et de partenariats

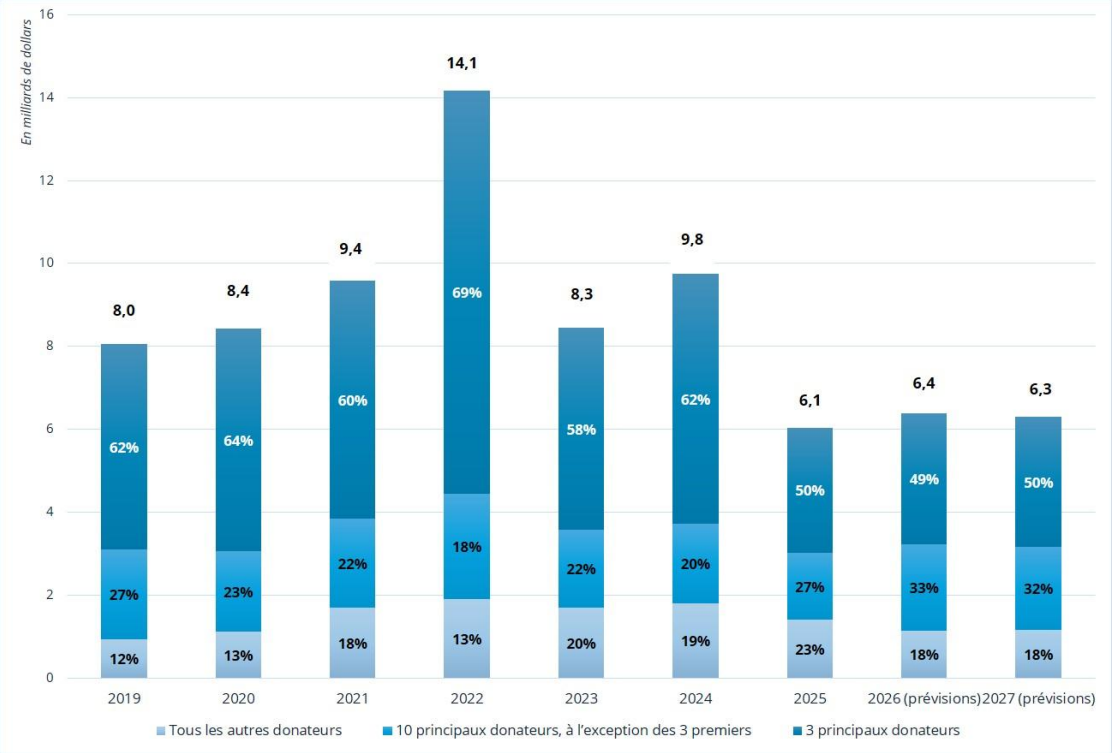
36. De plus en plus, l'innovation permet au PAM de renforcer sa base de financement. Avec l'évolution des modèles de financement et l'importance croissante accordée par les partenaires à l'efficience et à l'efficacité de l'action et à l'utilisation optimale des ressources, l'innovation ouvre au PAM de nouvelles voies pour mobiliser des ressources, améliorer sa performance opérationnelle et présenter des résultats mesurables. En investissant dans les technologies, les données, les processus d'appui innovants et les nouveaux modèles de mise en œuvre, le PAM renforce sa capacité à répondre aux attentes évolutives de ses partenaires, tout en améliorant l'efficacité de ses programmes et de ses opérations.

[8] On trouvera à l'annexe IV des informations plus détaillées sur les investissements déjà réalisés concernant les dons de particuliers.

[9] Le terme "investissements à impact" s'entend de tout investissement réalisé dans l'optique de générer un impact social ou environnemental positif bien précis.

37. Conformément à sa stratégie en matière d'innovation, le PAM continuera d'appuyer la mobilisation des ressources et le développement des partenariats en favorisant l'instauration de nouvelles formes de collaboration avec les gouvernements, les institutions financières internationales, les acteurs du secteur privé et les partenaires philanthropiques. Les progrès réalisés dans les domaines de l'intelligence artificielle, des moyens numériques et de la prise de décisions fondée sur des données lui permettront de mieux connaître ses partenaires, de trouver de nouvelles possibilités de financement et de s'engager de manière plus ciblée au sein d'un écosystème de partenariats de plus en plus diversifié. Par ailleurs, l'innovation aidera le PAM à valider et à déployer à grande échelle de nouvelles approches de financement, à renforcer son efficience opérationnelle et à générer des données factuelles sur l'impact de l'action menée, confortant ainsi la capacité de l'organisation à préserver ses partenariats existants, à diversifier sa base de financement et à attirer des soutiens stratégiques.

Figure 2.2: Répartition des contributions (confirmées et prévues) destinées au PAM, par groupe de donateurs*



* Les contributions confirmées de 2025, d'un montant de 6,5 milliards de dollars, ont été retraitées sur la base du montant effectif des contributions reçues, soit 6,1 milliards de dollars, après ajustements comptables, et alignées sur les états financiers de 2025.

2.3 Souplesse et prévisibilité des financements

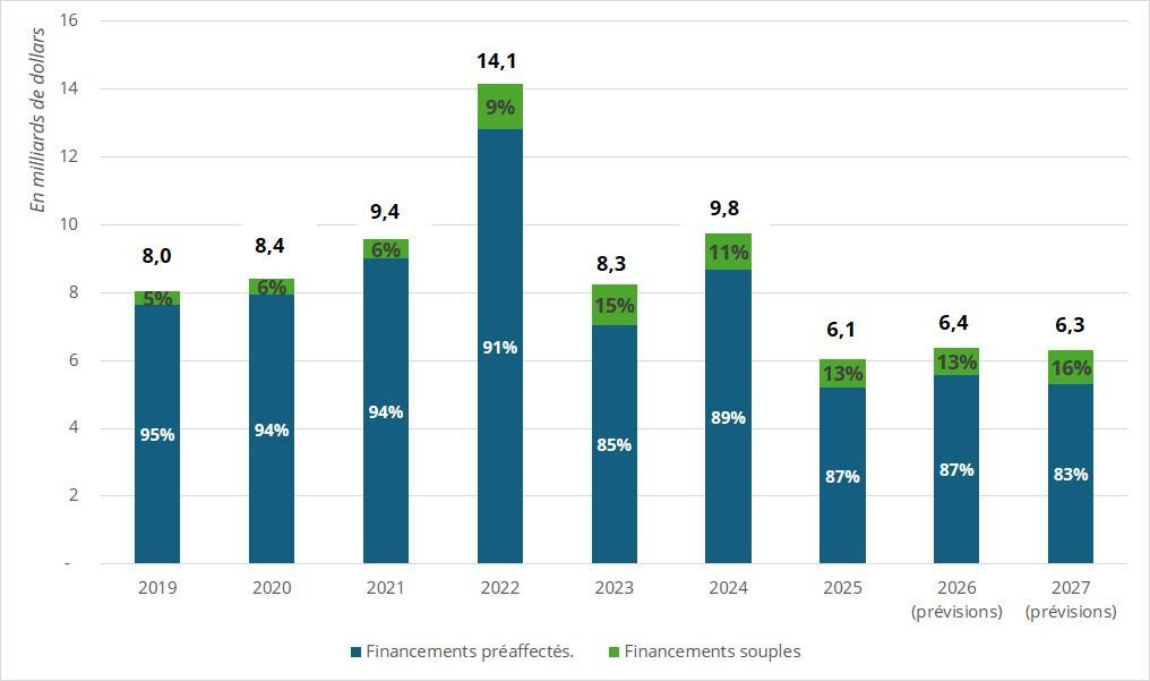
38. Les financements souples restent pour le PAM un levier opérationnel qui lui permet d'intervenir sans délai en cas de nouvelle crise, de répondre en priorité aux besoins les plus pressants et de maintenir les filières d'approvisionnement essentielles jusqu'à ce que des contributions préaffectées soient mobilisées. En 2025, les contributions à utilisation souple sont tombées à 850 millions de dollars, contre 1,1 milliard de dollars en 2024, ce qui a réduit les moyens dont le PAM disposait pour agir rapidement et faire face aux chocs lors de crises multiples et simultanées. Malgré cette baisse en valeur absolue, la part des financements souples est passée de 11 pour cent à 13 pour cent du montant total des contributions, signe de leur importance croissante dans un contexte de financement de plus en plus tendu. Pour 2027, le PAM prévoit des financements souples d'un montant total d'environ 1 milliard de dollars, soit 16 pour cent du montant total des contributions prévues, estimé à 6,3 milliards de dollars selon la dernière prévision globale de contribution. Ce montant comprend 433 millions de dollars de fonds non préaffectés, 40 millions de dollars de contributions destinées au Compte d'intervention immédiate (CII) et 525 millions de dollars de contributions à affectation peu contraignante.

39. En 2025, le PAM a alloué des financements souples à des opérations dans 78 pays, contre 85 en 2024, d'où la nécessité de consacrer avant tout aux opérations les plus prioritaires des ressources qui sont limitées. La baisse des financements s'est également répercutée sur les services partagés: le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) a dû adapter sa flotte lors d'opérations insuffisamment financées, comme au Mali, ce qui a limité les moyens dont il disposait pour faciliter l'accès humanitaire à l'ensemble des acteurs concernés.

40. Dans le même temps, des évolutions positives sont apparues: les contributions du secteur privé destinées à des financements souples sont restées stables et, pour la première fois depuis 2022, les contributions non préaffectées ont légèrement dépassé celles à affectation peu contraignante. Même à un niveau réduit, les financements souples sont restés indispensables. Ils ont permis de faire face au risque de famine au Soudan, de préserver les filières d'approvisionnement en produits nutritionnels en Éthiopie, de maintenir l'assistance en Afghanistan et d'intervenir rapidement lors des ouragans dans les Caraïbes.

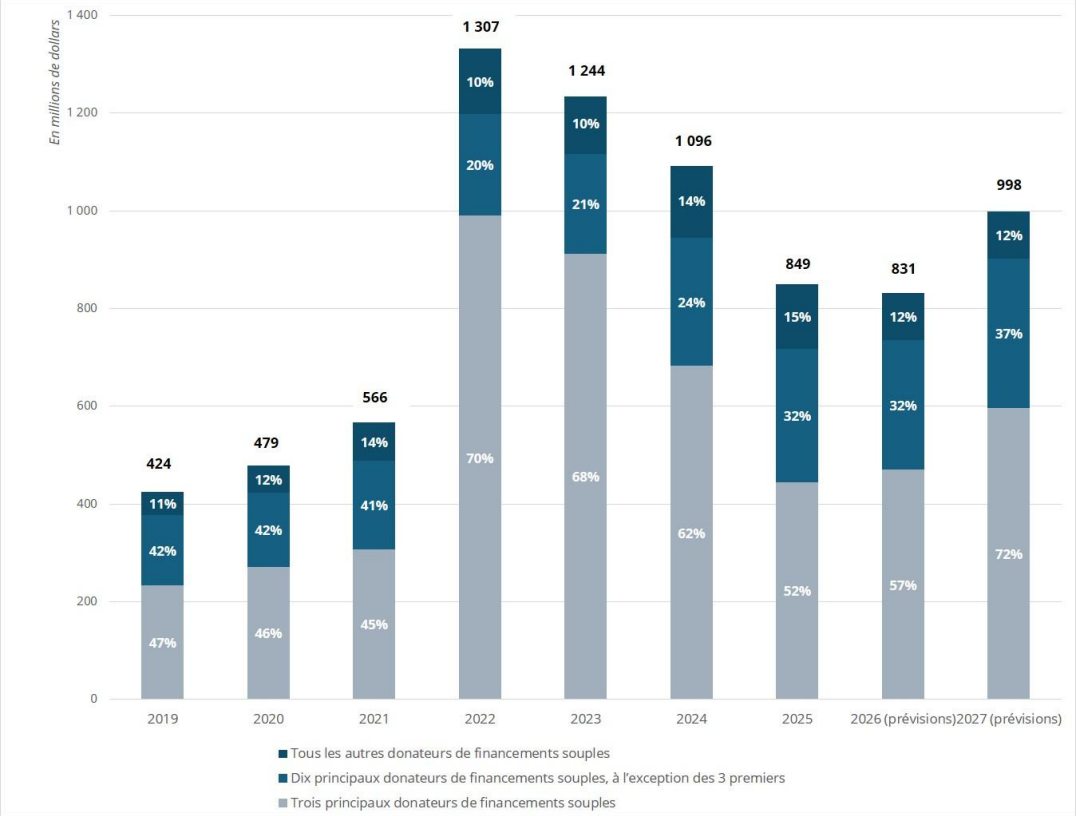
41. La prévisibilité des financements est tout aussi importante. Elle facilite le passage d'interventions à court terme à des initiatives à plus long terme dans les domaines de la résilience, de la préparation et des solutions dirigées par les autorités nationales. Étant donné que les partenaires s'emploient de plus en plus souvent à pérenniser les résultats, la prévisibilité des financements participera grandement à la mise en œuvre de programmes plus stratégiques et plus efficaces.

Figure 2.3.1: Financements souples et financements préaffectés, en pourcentage du montant total des contributions (confirmées et prévues)* (2019-2027)



* Les contributions confirmées de 2025, d'un montant de 6,5 milliards de dollars, ont été retraitées sur la base du montant effectif des contributions reçues, soit 6,1 milliards de dollars, après ajustements comptables, et alignées sur les états financiers de 2025. La répartition entre les financements souples et les financements préaffectés tient compte des contributions confirmées de 2025.

Figure 2.3.2: Financements souples et financements préaffectés, par donateur ayant versé des contributions souples (confirmées et prévues) (2019-2027)

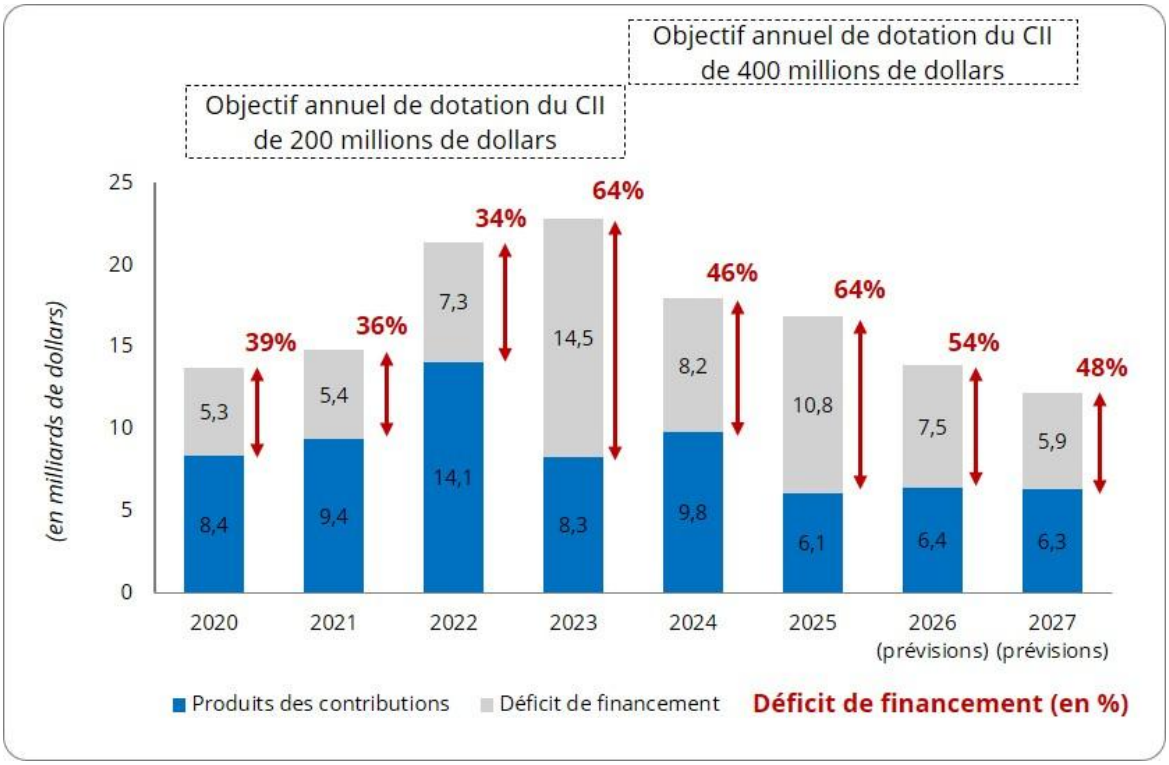


2.4 Objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate

42. Le CII est un mécanisme de financement rapide "en dernier ressort" du PAM, qui offre la possibilité de débloquer des fonds dans un délai de 72 heures et d'appuyer des interventions immédiates visant à sauver des vies lorsqu'une crise survient. Étant un fonds de financement commun souple, non préaffecté et renouvelable, le CII permet au PAM de hiérarchiser les besoins urgents avant que la fenêtre d'intervention critique ne se referme, et d'investir dans des mesures de préparation aux situations d'urgence qui atténuent les effets des crises imminentes en l'absence d'autres sources de financement viables. La reconstitution de ce compte dépend des contributions directes des donateurs, des remboursements provenant des opérations remplissant les conditions requises après confirmation des contributions et, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, des montants virés depuis les réserves. Ce dispositif renouvelable garantit des liquidités en cas d'urgence et permet de s'assurer que les ressources du CII complètent, et non ne remplacent, les contributions à emploi spécifique, les financements provenant du Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF) et d'autres sources de financement de l'action humanitaire.

43. Au 30 juin 2026, le PAM avait alloué 123 millions de dollars prélevés sur le CII pour financer des opérations dans 18 pays. L'aggravation de l'insécurité alimentaire dans le monde, à laquelle s'ajoutent les catastrophes naturelles et la baisse des contributions, limite la capacité des bureaux de pays à financer les interventions d'urgence et devrait accroître la demande de fonds en provenance du CII en 2027. Le déficit de financement résultant de l'écart entre les besoins opérationnels et la prévision globale de contribution a atteint 64 pour cent en 2025 et devrait diminuer pour passer à 54 pour cent en 2026, puis à 48 pour cent en 2027, un niveau qui reste élevé (voir la figure 2.4).

Figure 2.4: Besoins opérationnels et contributions prévues (2020-2027) *(en dollars)**



* Les chiffres indiqués pour 2026 et 2027 sont des projections réalisées à partir de la prévision globale de juin 2026.

44. En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, le Conseil établit pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII; depuis 2023, ce niveau est fixé à 400 millions de dollars. L'objectif annuel de dotation du CII ne constitue pas un engagement de la part des États membres, mais sert de signal pour la mobilisation de ressources. Idéalement, ce niveau doit être maintenu par des contributions directes des donateurs et par le remboursement des avances consenties pour les opérations ou activités concernées. Si le solde du CII devait passer sous le seuil de 85 millions de dollars, qui correspond aux dépenses moyennes nécessaires pour venir en aide à 2 millions de personnes pendant trois mois, le PAM lancerait un appel aux donateurs pour le reconstituer.

45. Le CII est une composante indispensable du rôle que le PAM joue en première ligne dans les interventions initiales entreprises pour faire face à de nombreuses crises, et facilite l'adhésion aux principes clés que sont le respect des délais, la prévisibilité et la flexibilité. Devant les fortes sollicitations dont le PAM fait régulièrement l'objet lui demandant de prendre des mesures d'anticipation en vue de mettre en place des activités destinées à sauver des vies, le Secrétariat invite le Conseil à approuver le maintien à 400 millions de dollars de l'objectif de dotation du CII en 2027. Atteindre cet objectif de dotation permettra au PAM de continuer de répondre sans perdre de temps aux besoins croissants sur le terrain.

Chapitre III: Cadre programmatique

3.1 Besoins opérationnels prévus et plan d'exécution provisoire pour 2027

Aperçu

46. Comme cela est indiqué au chapitre I, les besoins humanitaires demeurent élevés en 2026, sous l'effet conjugué des conflits prolongés, de l'instabilité économique, des chocs et des déplacements. L'instabilité des cours du pétrole et les contraintes opérationnelles devraient persister en 2027, ce qui aura des conséquences durables sur la disponibilité et l'abordabilité des produits alimentaires, ainsi que sur le coût des opérations du PAM. L'épidémie d'Ebola a encore complexifié la situation sur le plan opérationnel et conduit au déclenchement d'une phase d'urgence exigeant l'attention du Siège pour apporter un appui coordonné et rationalisé aux bureaux de pays concernés dans le cadre des interventions menées en République démocratique du Congo et en Ouganda, et pour entreprendre des opérations de préparation poussées au Burundi, au Rwanda et au Soudan du Sud. Le nouveau phénomène El Niño devrait aggraver l'insécurité alimentaire dans les régions vulnérables en raison d'une recrudescence des sécheresses et des inondations et à cause de la perturbation de la production agricole et des moyens d'existence.

47. En outre, la conjoncture mondiale en matière de financement pour 2027 est tendue et les capacités de financement ne sont pas réparties de manière homogène entre les donateurs. Face à cette situation, le PAM doit continuer d'accorder la priorité à l'assistance destinée aux personnes faisant face à l'insécurité alimentaire la plus grave, tout en gérant des difficultés de plus en plus complexes qui touchent aux opérations, à la sécurité et à l'accès.

48. Les besoins opérationnels du PAM prévus pour 2027 sont estimés à 12,2 milliards de dollars. Comme le montre la figure 3.1, ce montant représente une diminution de 7 pour cent par rapport à 2026 et s'inscrit dans la continuité de la tendance baissière observée après l'application des principes relatifs au dimensionnement des opérations[10]. Conformément à ces principes, le PAM adapte ses programmes fondés sur les besoins en fonction des prévisions de ressources, de ses capacités opérationnelles et des contraintes liées au contexte. Si le PAM recevait la totalité des ressources qu'il estime être nécessaires pour mener ses opérations en 2027 (ses "besoins opérationnels), cela lui permettrait de venir en aide à 91 millions de personnes dans le cadre de l'ensemble de ses interventions à l'échelle mondiale. Après avoir fermé ses bureaux de pays en Tunisie à la fin de l'année 2025, puis en République populaire démocratique de Corée et en République de Moldova en 2026, le PAM maintient une présence opérationnelle dans 83 pays à travers le monde, conformément aux conclusions de l'examen de sa présence dans les pays.

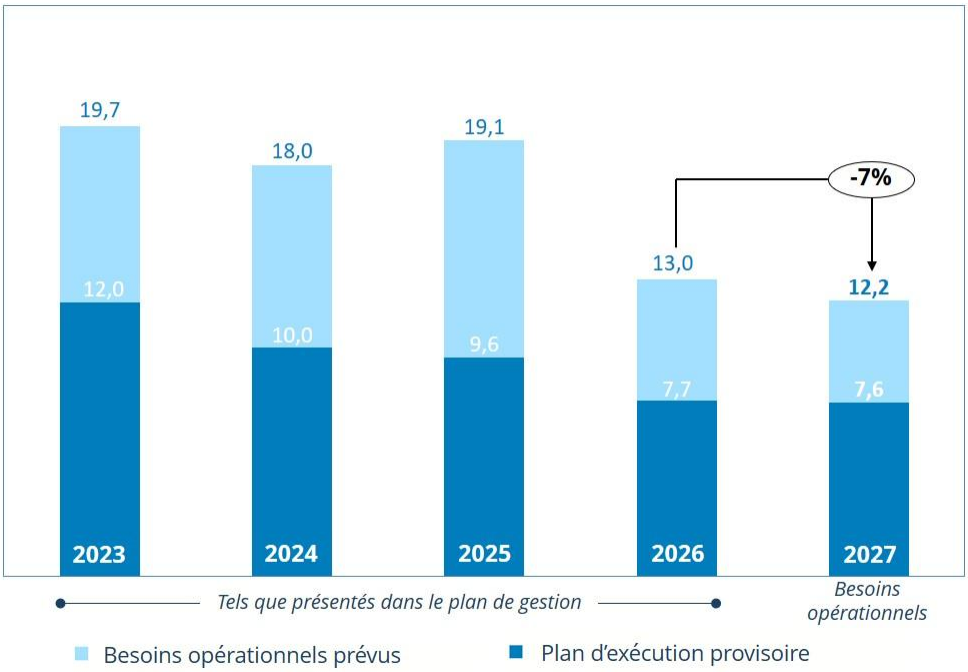
49. Dans ce contexte de financement difficile, le plan d'exécution provisoire du PAM pour 2027 est estimé à 7,6 milliards de dollars. Ce plan tient compte de la hiérarchisation des besoins opérationnels en fonction de la disponibilité prévue des ressources, l'assistance étant dirigée vers les personnes exposées à l'insécurité alimentaire la plus aiguë et vers les interventions ayant le plus grand impact sur la réduction des besoins humanitaires. Dans le cadre de ce plan, le PAM estime pouvoir venir en aide à environ 80 millions de bénéficiaires en 2027.

[10] Mises en place au quatrième trimestre de 2024, les lignes directrices du PAM sur le dimensionnement des opérations aident les bureaux de pays à élaborer des plans stratégiques de pays ciblés, et à déterminer les besoins et à établir les budgets de leurs portefeuilles d'activités respectifs de manière réaliste. Les besoins opérationnels prévus pour 2027 présentés ici ont été définis conformément à ces lignes directrices (voir l'encadré 3.1 du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027 pour plus d'informations).

50. L'écart de 4,6 milliards de dollars entre les besoins opérationnels prévus de 12,2 milliards de dollars et le plan d'exécution provisoire de 7,6 milliards de dollars montre que le PAM doit continuer de renforcer ses partenariats, ses efforts de mobilisation de ressources et la hiérarchisation des priorités dans tous les aspects de l'assistance, y compris concernant l'ampleur et la durée des interventions ou encore le volume ou la valeur des transferts effectués. Afin d'atténuer les répercussions des restrictions budgétaires sur les populations touchées, le PAM continuera d'opérer des arbitrages rigoureux dans le cadre de ses programmes, tout en développant ses partenariats. Néanmoins, dans un contexte marqué par la persistance des besoins humanitaires, la réduction du nombre prévu de bénéficiaires effectifs signifie que des personnes extrêmement vulnérables seront exclues de l'assistance fournie par l'organisation.

51. Le cycle de planification pour 2027 est le premier à être en parfaite adéquation avec le nouveau Plan stratégique du PAM et le Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029, qui mettent davantage l'accent sur les effets directs, la hiérarchisation des priorités et l'efficience en privilégiant la qualité plutôt que la quantité, en réduisant la dépendance chronique des populations et des pays à l'égard de l'aide, tout en tirant parti des partenariats pour accroître l'efficience et l'impact. Tous les plans stratégiques de pays (PSP) en cours ont été réalignés[11] sur le nouveau Cadre de résultats institutionnels, et les nouveaux PSP soumis pour approbation ont été conçus selon un cadre actualisé de façon à garantir la cohérence de la structure et de la communication des résultats.

Figure 3.1: Besoins opérationnels prévus et plan d'exécution provisoire (2023-2027)
(en milliards de dollars)



[11] Cet exercice technique a consisté à faire concorder les lignes de visée des PSP avec le nouveau Cadre de résultats institutionnels, et à mettre en correspondance les effets directs existants avec les nouveaux effets directs stratégiques afin de pouvoir décrire les résultats à la lumière du nouveau Plan stratégique. Les effets directs, les produits, les activités ou tout autre élément des PSP approuvés sont restés inchangés.

Besoins opérationnels prévus de 2027

52. Les besoins opérationnels prévus sont les ressources que le PAM estime nécessaires pour mettre en œuvre l'ensemble des opérations planifiées. Ils comprennent les coûts de transfert, les coûts de mise en œuvre, les coûts d'appui directs (CAD) et les coûts d'appui indirects (CAI) et sont fixés à partir des budgets de programme approuvés et prévus. Les estimations sont établies sur la base des PSP, qui ont été dimensionnés en fonction des perspectives de financement.

53. Le montant total des besoins pour 2027 devrait diminuer de 7 pour cent (plus de 800 millions de dollars) par rapport à 2026. Cette baisse ne résulte pas d'une amélioration de la situation sur le plan de la sécurité alimentaire, mais plutôt de la diminution prévue des financements, de problèmes opérationnels ainsi que des difficultés d'accès persistantes dans des pays comme le Soudan, l'Ukraine et le Yémen, où le PAM et ses partenaires coopérants interviennent dans des environnements complexes et dangereux. En faisant preuve de rigueur en matière de planification, de ciblage et de hiérarchisation des priorités, le PAM s'efforcera de maximiser l'impact des ressources disponibles et veillera à ce que l'assistance parvienne aux personnes les plus démunies, en particulier celles en situation d'insécurité alimentaire aiguë.

54. Le PAM fait face à certaines des crises humanitaires les plus complexes au monde et fournit une assistance vitale dans des situations extrêmement instables. Près de 60 pour cent des besoins opérationnels du PAM de 2027, qui s'élèvent au total à 7 milliards de dollars, sont destinés aux 10 plus grandes opérations de pays (voir la figure 3.2). Parmi ces opérations, celles menées dans l'État de Palestine, au Soudan, en Afghanistan, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud sortent du lot, car elles représentent à elles seules 37 pour cent de l'ensemble des besoins.

55. Le PAM fournit une assistance sous forme de produits alimentaires et de type monétaire à grande échelle dans l'État de Palestine – sa plus grande opération, dont les besoins opérationnels prévus s'élèvent à 1,2 milliard de dollars –, où il apporte une assistance alimentaire vitale aux populations les plus vulnérables.

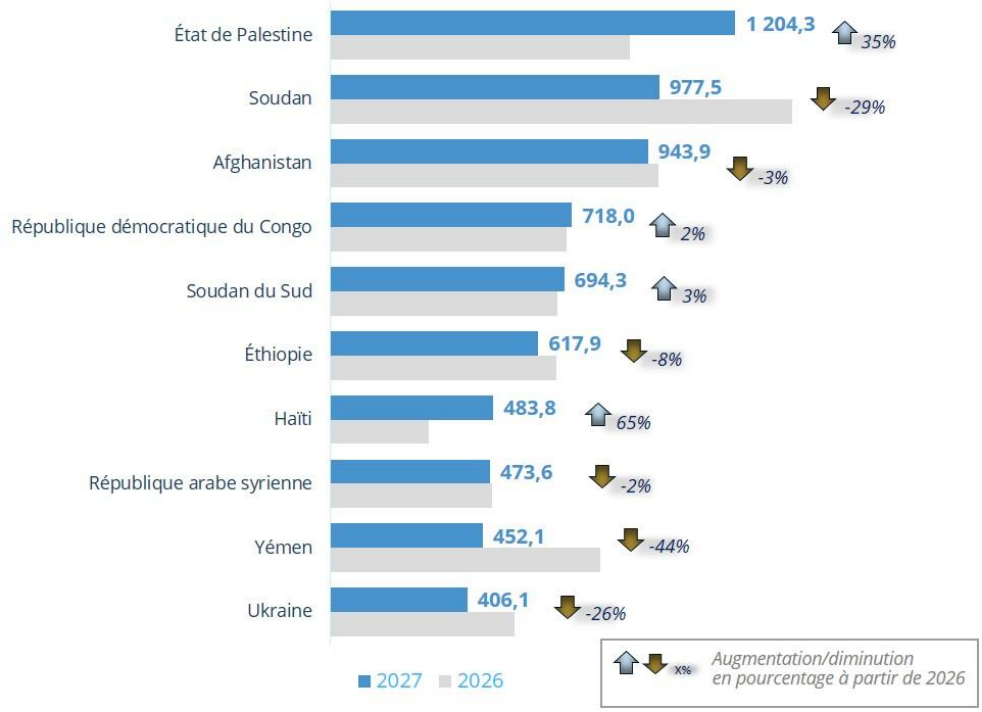
56. Les opérations menées au Soudan sont fortement entravées par l'escalade des conflits, la restriction de l'accès humanitaire, les ruptures d'approvisionnement, la détérioration de l'insécurité alimentaire, le dysfonctionnement des marchés et les graves déficits de financement qui imposent d'établir des priorités et limitent la portée de l'action du PAM alors même que les besoins ne cessent de croître. Les besoins opérationnels prévus pour le Soudan en 2027 s'élèvent à 978 millions de dollars, soit une baisse de 29 pour cent par rapport à 2026 qui reflète la volonté du PAM d'adapter ses programmes aux ressources attendues et aux réalités opérationnelles.

57. L'Afghanistan connaît toujours l'une des crises humanitaires les plus graves au monde, les besoins opérationnels prévus s'élevant à 944 millions de dollars, alors que des années de déclin économique, le retour d'un grand nombre de personnes déplacées, des tremblements de terre récurrents et une sécheresse persistante se traduisent par des niveaux sans précédent de famine et de malnutrition. Les déficits de financement et les problèmes d'approvisionnement continuent de freiner les opérations, si bien que d'importants besoins humanitaires ne sont pas satisfaits.

58. En République démocratique du Congo, la crise touche des milieux fragiles déjà affectés par les conflits, les déplacements et une forte insécurité alimentaire, d'où le risque accru de voir la crise humanitaire prendre de l'ampleur. Le montant des besoins opérationnels prévus, soit 718 millions de dollars pour 2027, est légèrement supérieur à celui de 2026 et devrait augmenter pour faire face aux besoins supplémentaires engendrés par l'épidémie d'Ebola.

59. Au Soudan du Sud, où les besoins opérationnels prévus s'élèvent à 694 millions de dollars, le PAM sauve des vies et renforce la résilience au moyen d'une assistance alimentaire et nutritionnelle et d'une assistance de type monétaire, mais l'intensification des conflits, les déplacements, les chocs climatiques et les déficits de financement continuent d'aggraver la famine et d'entraver les opérations humanitaires.

Figure 3.2: Besoins opérationnels prévus pour 2027 et évolution par rapport à 2026 pour les 10 principales opérations de pays



Plan d'exécution provisoire de 2027

60. Dans son plan d'exécution provisoire global, le PAM indique comment il entend hiérarchiser l'utilisation de ses ressources, qui sont limitées, pour venir en aide aux bénéficiaires les plus démunis, compte tenu des difficultés opérationnelles et des restrictions budgétaires.

61. Le plan d'exécution provisoire est chiffré à 7,6 milliards de dollars, ce qui comprend la prévision globale de contribution de 2027, soit 6,3 milliards de dollars, le solde des contributions non dépensées reportées des années précédentes, estimé à 1,15 milliard de dollars, et les recettes devant provenir de la prestation de services à la demande, évaluées à 150 millions de dollars. Si le montant des contributions venait à être inférieur aux prévisions, le PAM pourrait être amené à redéfinir ses priorités en matière d'assistance, ce qui pourrait avoir des répercussions sur le nombre de bénéficiaires effectifs, les rations distribuées ou la durée de l'aide fournie.

62. En décembre 2026, dans l'optique de fournir un plan hiérarchisé plus précis, les bureaux de pays établiront leurs plans d'exécution annuels respectifs pour 2027 en tenant compte des prévisions de ressources actualisées et du contexte opérationnel.

3.2 Informations sur les besoins opérationnels prévus et sur le plan d'exécution provisoire

Analyse par domaine d'action privilégié

63. Les interventions face aux crises restent une priorité essentielle pour le PAM et représentent 8,7 milliards de dollars (72 pour cent) du montant total des besoins opérationnels, ainsi que 5,6 milliards de dollars (74 pour cent) du plan d'exécution provisoire. Par rapport au Plan de gestion pour 2026, dans lequel les interventions face aux crises constituaient 74 pour cent des besoins opérationnels et du plan d'exécution provisoire, on observe une légère baisse des besoins pour 2027. Le PAM continue de donner la priorité à l'assistance vitale et à la préparation aux situations d'urgence dans son plan d'exécution, malgré la réduction des financements qui se répercute sur son assistance alimentaire d'urgence. Cette hiérarchisation permet de garantir que les ressources, qui sont limitées, sont consacrées aux zones jugées les plus préoccupantes, parmi lesquelles l'État de Palestine, le Soudan, l'Afghanistan, la République démocratique du Congo et le Soudan du Sud.

64. Le renforcement de la résilience représente 2,9 milliards de dollars (24 pour cent) du montant total des besoins opérationnels, et 1,6 milliard de dollars (22 pour cent) du plan d'exécution provisoire pour 2027. Ces activités, qui visent à réduire les besoins humanitaires à long terme, sont mises en œuvre de manière plus efficace dans le cadre d'accords de financement pluriannuels, en particulier dans le contexte de financement tendu qui prévaut aujourd'hui. Dans la région Afrique de l'Est et Afrique australe, le PAM transposera à plus grande échelle ses programmes axés sur la résilience tout en poursuivant ses interventions d'urgence. Au Soudan, les financements pluriannuels contribueront à renforcer la résilience au moyen d'activités de remise en état d'actifs communautaires et d'amélioration de l'accès aux services de base, qui s'ajouteront aux programmes de repas scolaires et aux filets de sécurité.

65. Des activités visant à s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition chroniques devraient être mises en œuvre par 37 bureaux de pays en 2027, les besoins opérationnels prévus s'élevant à 469 millions de dollars et le plan d'exécution provisoire à 321 millions de dollars, soit 4 pour cent du montant total dans les deux cas. Le Pakistan et le Honduras devraient mener la plus grande partie de ces activités, et représenteront à eux deux près d'un tiers du plan d'exécution provisoire. Au Pakistan, le PAM appuiera la distribution de suppléments nutritifs dans le cadre du programme de prévention du retard de croissance. Le Bureau du PAM au Honduras continuera de soutenir le programme public de repas scolaires, y compris dans les zones isolées et difficiles d'accès où les repas scolaires constituent un instrument clé de protection sociale.

TABLEAU 3.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ (2027)

Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels prévus		Plan d'exécution provisoire	
	(en millions de dollars)	*(en pourcentage)*	*(en millions de dollars)*	*(en pourcentage)*
Intervention face à une crise	8 746	72	5 649	74
Renforcement de la résilience	2 937	24	1 630	22
Causes profondes	469	4	321	4
Total	**12 152**	**100**	**7 600**	**100**

Analyse par effet direct stratégique

66. Le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 prévoit trois effets directs ciblés, hiérarchisés et intégrés, qui sont décrits ci-dessous. Les effets directs stratégiques sont les effets à moyen terme qui contribueront à obtenir des impacts interorganisations aux niveaux mondial et national.

1) *Effet direct stratégique 1 (La préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise sont efficaces)*: vise à répondre aux besoins urgents des personnes en situation de crise. Cet effet direct, qui représente 67 pour cent des besoins opérationnels et 69 pour cent du plan d'exécution provisoire, constitue la priorité première des opérations du PAM en 2027. Près des trois quarts de l'assistance fournie par le PAM sont destinés aux opérations à mener dans la région Afrique de l'Est et Afrique australe ainsi que dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale.

2) *Effet direct stratégique 2 (Les besoins diminuent et la résilience face aux chocs s'améliore)*: vise à renforcer l'autosuffisance des communautés ayant connu une insécurité alimentaire aiguë et représente 18 pour cent des besoins opérationnels prévus et 16 pour cent du plan d'exécution provisoire.

3) *Effet direct stratégique 3 (Les programmes menés par les gouvernements et les partenaires sont facilités)*: reflète l'action menée par le PAM pour aider les gouvernements à mettre en place ou à renforcer des programmes de sécurité alimentaire et de nutrition et pour fournir des services aux partenaires. Il représente 15 pour cent des besoins opérationnels prévus et du plan d'exécution provisoire.

TABLEAU 3.2: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE (2027)

Effet direct stratégique	Besoins opérationnels prévus		Plan d'exécution provisoire	
	(en millions de dollars)	*(en pourcentage)*	*(en millions de dollars)*	*(en pourcentage)*
1. La préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise sont efficaces	8 194	67	5 229	69
2. Les besoins diminuent et la résilience face aux chocs s'améliore	2 185	18	1 239	16
3. Les programmes menés par les gouvernements et les partenaires sont facilités	1 773	15	1 132	15
Total	**12 152**	**100**	**7 600**	**100**

On trouvera à l'annexe VII plus de détails sur les plans de programmation relevant des effets directs stratégiques du PAM.

Analyse par catégorie de coûts et par modalité de transfert

67. Le tableau 3.3 présente les quatre modalités de transfert du PAM ainsi que les coûts associés à chacune d'elles.

TABLEAU 3.3: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR MODALITÉ DE TRANSFERT (2027)

Catégorie de coûts		Besoins opérationnels prévus		Plan d'exécution provisoire	
		(en millions de dollars)	*(en pourcentage)*	*(en millions de dollars)*	*(en pourcentage)*
Transferts (valeur de transfert et coût de transfert)	Produits alimentaires	3 967	40	2 380	40
	Transferts de type monétaire et bons-produits	4 477	45	2 719	44
	Renforcement des capacités	934	9	643	10
	Prestation de services	556	6	388	6
Montant total des coûts de transfert		**9 934**	**100**	**6 130**	**100**
Coûts de mise en œuvre		892		560	
Montant total des coûts opérationnels directs		**10 826**		**6 690**	
Coûts d'appui directs		594		455	
Montant total des coûts directs		**11 420**		**7 145**	
Coûts d'appui indirects		732		455	
Total		**12 152**		**7 600**	

Coûts de transfert

Transferts sous forme de produits alimentaires

68. En 2027, l'assistance alimentaire en nature représentera 40 pour cent des besoins opérationnels prévus et du plan d'exécution provisoire, contre 46 pour cent et 47 pour cent respectivement en 2026. L'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, ainsi que le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale seront les principales régions où le PAM fournira une assistance alimentaire et représenteront à elles seules 64 pour cent des besoins opérationnels prévus et du plan d'exécution provisoire. Afin de répondre aux besoins alimentaires, le PAM continuera de s'appuyer en grande partie sur les marchés locaux et régionaux, qui devraient compter pour 52 pour cent du volume total acheté.

69. Les prix mondiaux des denrées alimentaires devraient continuer de subir une pression à la hausse en raison des difficultés d'approvisionnement, des conditions météorologiques défavorables et de la hausse des coûts. Les effets attendus d'El Niño pourraient faire baisser la production céréalière et réduire les disponibilités de produits essentiels, notamment le blé et le maïs, tandis que les prix élevés des engrais et des carburants pourraient encore limiter la production et les rendements. Les coûts d'expédition devraient rester instables en raison de l'état du marché, des réglementations et des risques géopolitiques. L'augmentation des capacités de transport maritime pourrait atténuer en partie cette pression, mais les taux de fret pour les cargaisons en vrac et les marchandises diverses resteront soumis aux fluctuations de la demande de matières premières ainsi qu'aux déséquilibres régionaux, d'où la nécessité accrue d'une planification rigoureuse et d'une diversification des sources d'approvisionnement, des itinéraires et des transporteurs.

70. Afin d'atténuer ces risques et d'améliorer l'efficience de ses opérations, le PAM continuera de s'appuyer sur le Mécanisme de gestion globale des vivres en 2027. Lorsqu'ils passent par ce mécanisme, les bureaux de pays reçoivent les produits alimentaires avec un gain de temps de 70 pour cent par rapport aux procédures d'achat et de livraison directes; d'après les estimations, 10,8 millions de personnes ont reçu des rations alimentaires en temps voulu en 2025 grâce à la seule réduction des délais rendue possible par ce dispositif. Si l'on élargit la portée du mécanisme en 2027, davantage de pays et de produits pourraient bénéficier de ces avantages, et le PAM mettrait l'accent sur l'achat de denrées alimentaires de saison sur les marchés locaux et régionaux pour réduire sa dépendance aux achats effectués hors saison et aux procédures d'importation, qui sont plus coûteuses et plus longues.

71. En 2027, le PAM continuera d'investir dans des solutions innovantes de planification et d'optimisation des chaînes d'approvisionnement, telles que Scout, Prisma, Optimus et Route the Meals; ces outils ont permis de réaliser 11,8 millions de dollars de gains d'efficience en 2025, chiffre qui devrait doubler lorsqu'ils seront déployés à l'échelle mondiale. Dans le cadre de son plan de transformation numérique au service de l'action, le PAM prévoit de recourir davantage à l'intelligence artificielle pour améliorer la prévision de la demande et la planification par scénarios et automatiser les processus à forte intensité de données. À la suite de la mise en service des systèmes de suivi et de traçabilité, l'intégration accrue de solutions numériques dans les processus d'approvisionnement, d'expédition, de logistique et de distribution permettra d'améliorer la visibilité sur les chaînes d'approvisionnement, la gestion des stocks et la communication d'informations concernant la distribution au niveau des ménages, de façon à renforcer l'efficience, la transparence et l'auditabilité des transferts sous forme de produits alimentaires.

Transferts de type monétaire et bons-produits

72. Les transferts de type monétaire et les bons-produits occupent une place centrale dans l'action du PAM. L'assistance de type monétaire offrant plus de flexibilité aux personnes touchées et leur permettant de faire face à leurs besoins de manière plus digne, c'est la modalité que privilégie le PAM dès lors que les marchés fonctionnent et que les conditions le permettent. Comme le montre le tableau 3.3, les transferts de type monétaire et les bons-produits constituent une part plus importante des besoins opérationnels prévus et du plan d'exécution provisoire que les années précédentes. Cette évolution s'inscrit dans une tendance continue. Elle souligne la souplesse dont fait preuve le PAM dans le choix des modalités de transfert et concorde avec le soutien constant des donateurs ainsi qu'avec les efforts de sensibilisation en faveur d'interventions utilisant les transferts de type monétaire.

73. Les contraintes de financement persistantes, qui se retrouvent dans l'écart entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution provisoire, nécessitent de recourir à ces modalités de manière plus ciblée, les bureaux de pays devant privilégier la modalité la plus appropriée et la plus efficace, en tenant compte de la situation sur les marchés, des conditions d'accès et des risques opérationnels.

74. Le PAM s'attachera à améliorer l'efficience et l'efficacité de son action en sélectionnant de manière plus rigoureuse les mécanismes de mise en œuvre et les solutions de paiement, tout en passant progressivement à des moyens de paiement sous forme numérique qui utilisent les comptes bancaires des bénéficiaires lorsque cela est possible. Il veillera à ce que les systèmes de mise en œuvre soient accessibles aux personnes se heurtant à des obstacles tels qu'une connexion Internet limitée, des documents personnels incomplets ou un accès restreint aux services financiers.

75. Les progrès continus réalisés en matière de renforcement de la gestion des identités et des systèmes numériques contribueront à améliorer encore l'efficience, la transparence et l'extensibilité, grâce à des mesures renforcées visant à donner des assurances, notamment en matière de validation et de rapprochement.

Renforcement des capacités

76. Le PAM met en œuvre ses programmes de renforcement des capacités au niveau des ménages, des communautés et des institutions afin d'améliorer les connaissances, les compétences et les comportements, ainsi que les systèmes institutionnels et l'ensemble de ses politiques. Il apporte un appui technique et consultatif, mène des actions visant à faire évoluer la société et les comportements, et fournit des outils, du matériel et des supports de connaissance.

77. En 2027, les interventions de renforcement des capacités continueront de prendre une place croissante dans l'ensemble des transferts du PAM et représenteront 10 pour cent du plan d'exécution provisoire. Cela reflète l'engagement pris par le PAM de promouvoir l'autosuffisance des communautés, de transférer la responsabilité des programmes aux acteurs nationaux et locaux, et de renforcer les systèmes nationaux afin qu'ils puissent transposer à plus grande échelle et maintenir l'assistance alimentaire et nutritionnelle destinée aux personnes démunies. Cet investissement dans le renforcement des capacités aidera les systèmes nationaux et locaux ainsi que les communautés à concevoir, à mettre en œuvre et à pérenniser les services de manière plus autonome au fil du temps, ce qui diminuera leur dépendance à l'égard de l'aide extérieure et contribuera à réduire durablement la faim.

Prestation de services

78. Les services délégués et les services à la demande assurés par le PAM permettent à la communauté de l'action humanitaire et du développement de fonctionner efficacement, en particulier dans des contextes opérationnels complexes et sous-dotés en ressources. Les services délégués, fournis par l'intermédiaire de l'UNHAS, de l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies et des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, représentent 67 pour cent de la prestation de services prévue dans le plan d'exécution provisoire pour 2027, l'UNHAS continuant de servir de plateforme centralisée pour le transport humanitaire vers les zones reculées et difficiles d'accès. Au-delà des missions qui lui sont confiées, le PAM met son savoir-faire opérationnel à la disposition des gouvernements, des institutions régionales et des partenaires de l'action humanitaire et du développement, sur la base du recouvrement des coûts.

79. Le PAM devrait continuer d'assurer des services à la demande en 2027: plus de 40 pays comptent sur son appui, signe qu'il existe une demande soutenue de la part des gouvernements et des partenaires pour sa capacité opérationnelle. Les services à la demande fournis par le PAM représentent 33 pour cent de la prestation de services prévue dans le plan d'exécution provisoire.

80. En 2027, la demande de services fournis par le PAM devrait augmenter en raison des contraintes de financement persistantes et des efforts déployés à l'échelle du système des Nations Unies pour améliorer l'efficience opérationnelle. Cette démarche passe notamment par la contribution attendue du PAM à l'intégration des chaînes d'approvisionnement dans le cadre de l'Initiative ONU80, à l'heure où d'autres organisations cherchent à rationaliser leurs coûts en mettant à profit les systèmes et le savoir-faire existants, y compris les services à la demande assurés par le PAM, plutôt que de maintenir des capacités en parallèle.

Coûts de mise en œuvre

81. Les coûts de mise en œuvre comprennent les coûts liés à l'exécution de programmes spécifiques et couvrent la conception, le ciblage, le suivi et l'évaluation de ces programmes afin d'en garantir la qualité. Les coûts liés au fonctionnement des bureaux de terrain, au personnel chargé des programmes et aux équipements nécessaires à leur mise en œuvre, ainsi que les autres coûts imputables à des activités précises et à des effets directs stratégiques, relèvent de cette catégorie. Les coûts de mise en œuvre devraient s'élever à 560 millions de dollars dans le plan d'exécution provisoire pour 2027, soit 9,1 pour cent du montant total des coûts de transfert. Certaines des plus grandes opérations du PAM menées dans des contextes opérationnels difficiles – comme au Soudan, au Soudan du Sud, en Somalie, en Afghanistan et en République démocratique du Congo – comptent à elles seules pour un tiers de l'ensemble des coûts de mise en œuvre. Les coûts prévus garantissent le maintien d'une capacité de mise en œuvre suffisante pour assurer la qualité des programmes et le respect de l'obligation de rendre compte au niveau des pays.

Figure 3.3: Coûts de mise en œuvre et coûts d'appui directs (2023-2027)



Coûts d'appui directs

82. Les CAD sont gérés au niveau des pays et contribuent directement aux multiples activités liées au transfert de l'assistance ainsi qu'à la mise en œuvre des programmes.

83. Les CAD devraient atteindre 455 millions de dollars dans le plan d'exécution provisoire pour 2027, soit 6,8 pour cent des coûts opérationnels directs, qui comprennent les coûts de transfert et les coûts de mise en œuvre. Ils sont calculés en fonction de la taille de l'opération, des modalités utilisées, du contexte opérationnel et de la conjoncture économique locale, et varient considérablement d'un pays à l'autre. En 2027, les CAD continueront de financer les services d'appui nécessaires à la mise en œuvre efficace des programmes, notamment en matière de contrôle, de coordination et d'appui administratif au niveau des pays.

Coûts d'appui indirects

84. Les besoins opérationnels comprennent les CAI, calculés au moyen du taux de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent en vigueur approuvé par le Conseil, taux qui est appliqué au budget de tous les PSP à l'exception des budgets concernant la prestation de services à la demande. On trouvera des informations sur le taux de recouvrement des CAI au chapitre IV du présent document.

3.3 Intensité de l'assistance

85. Le PAM estime ses besoins opérationnels de façon à fournir l'assistance la plus appropriée aux personnes auxquelles il vient en aide. Du fait du creusement du déficit de financement, il a toutefois été contraint de réduire le nombre de bénéficiaires auxquels il peut venir en aide, la durée de son assistance ou encore le volume et la valeur des transferts qu'il assure. Ces décisions portent avant tout sur les programmes et les opérations, mais elles ont un effet sur le coût par bénéficiaire de l'assistance fournie.

86. En 2027, les ressources dont le PAM estime avoir besoin pour mener ses opérations (les "besoins opérationnels prévus") lui permettraient de fournir une assistance à 91 millions de bénéficiaires environ. L'estimation du coût par bénéficiaire utilisée dans le plan d'exécution provisoire repose sur des hypothèses relatives aux décisions de hiérarchisation des priorités que les bureaux de pays prendront concernant le nombre de bénéficiaires effectifs, la durée de l'assistance et les valeurs de transfert afin d'optimiser l'utilisation et l'impact des ressources dont ils disposent. Dans ce scénario, le PAM devrait venir en aide à environ 80 millions de bénéficiaires, soit 12 pour cent de moins que le nombre de bénéficiaires calculé à partir des besoins opérationnels. Le tableau 3.4 fait apparaître que le coût annuel moyen par bénéficiaire en 2027 est évalué à 96 dollars au regard des besoins opérationnels et à 77 dollars dans le plan d'exécution provisoire, soit un écart de 20 pour cent dû à la dégradation des perspectives de financement.

87. Cet écart concernant le coût annuel par bénéficiaire s'explique par les ajustements apportés à la taille des rations et à la durée de l'assistance du fait de la diminution du nombre de bénéficiaires effectifs. La principale composante du coût annuel par bénéficiaire est le transfert, qui comprend la somme de la valeur monétaire des produits alimentaires distribués, des espèces remises ou des services assurés. En 2027, les coûts de transfert devraient représenter 82 pour cent du montant total des besoins opérationnels et 81 pour cent du montant total du plan d'exécution provisoire.

88. On trouvera de plus amples informations sur l'intensité de l'assistance à l'annexe VII.

TABLEAU 3.4: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE – COÛT ANNUEL PAR BÉNÉFICIAIRE (2027)

Indicateur	Besoins opérationnels prévus	Plan d'exécution provisoire
Valeur en dollars*	12,2 milliards	7,6 milliards
Nombre prévu de bénéficiaires**	91 millions	80 millions
Coût annuel par bénéficiaire**	96 dollars	77 dollars

* Le montant total des besoins opérationnels et le plan d'exécution provisoire indiqués ici comprennent les ressources nécessaires pour financer les activités de renforcement des capacités et de prestation de services, activités qui ne donnent pas toujours lieu à des transferts directs en faveur des bénéficiaires de niveau 1.

** Le nombre prévu de bénéficiaires et le coût annuel prévu par bénéficiaire présentés ici pour le plan d'exécution provisoire correspondent à un scénario de mise en œuvre qui comprend des hypothèses relatives aux décisions de hiérarchisation des priorités que les bureaux de pays prendront concernant le nombre de bénéficiaires effectifs, la durée de l'assistance et les valeurs de transfert afin d'optimiser l'utilisation des ressources dont ils disposent.

3.4 Priorités transversales

89. Le Plan stratégique pour 2026-2029 définit sept priorités transversales qui constituent les principaux domaines d'action des programmes du PAM, à savoir: la nutrition; l'autonomisation des femmes et des filles; la protection et l'obligation de rendre compte; la durabilité environnementale; les principes humanitaires et la prise en compte des risques liés aux conflits; l'ancrage local; et les assurances à donner quant à l'action menée. Ces priorités représentent l'engagement pris par le PAM en faveur de la qualité des programmes dans tous les contextes opérationnels et visent à améliorer les effets directs des opérations pour les bénéficiaires. Les activités destinées à faire avancer la mise en œuvre des priorités transversales en 2027 consistent notamment à aider les bureaux de pays:

- à renforcer l'approche du PAM en matière de nutrition dans les situations de crise afin d'améliorer la continuité des soins, en particulier pour les femmes et les enfants;
- à élargir les analyses transversales ou sectorielles intégrées, notamment celles portant sur les besoins des femmes, des filles, des hommes et des garçons – qu'ils soient ou non en situation de handicap –, l'autonomisation des femmes, la prise en compte des risques liés aux conflits, la protection et la violence sexiste;
- à recourir davantage aux plateformes et aux outils numériques pour renforcer les assurances à donner – solutions de suivi et de traçabilité telles que les bordereaux d'expédition numériques, les fiches d'inventaire numériques, la solution de gestion des stocks des partenaires coopérants, la plateforme de gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE In-Kind), l'intégration avec les systèmes existants et Partner Connect;
- à intégrer la prise en compte de la durabilité environnementale dans la conception et la mise en œuvre des programmes, notamment par une planification tenant compte des risques climatiques et au moyen de pratiques opérationnelles durables;
- à incorporer dans la conception des programmes l'analyse du contexte, les évaluations portant sur les risques liés aux conflits et la prise de décisions tenant compte des risques;
- à promouvoir l'ancrage local en renforçant l'encadrement, la prise de décisions et l'appropriation par les acteurs nationaux et locaux, tout en contribuant à développer des systèmes nationaux plus solides et des interventions davantage dirigées au niveau local.

90. Les priorités transversales sont évaluées à l'aide du Cadre de résultats institutionnels, d'évaluations périodiques et de mécanismes de contrôle.

Priorités transversales du Plan stratégique pour 2026-2029

À la suite de l'approbation du Plan stratégique pour 2026-2029, les bureaux de pays ont commencé à intégrer les priorités transversales actualisées dans leurs PSP. Dans le cadre de ce Plan stratégique, le PAM portera le nombre de ses priorités transversales de quatre à sept, comme suit:

- Favoriser une bonne nutrition et une alimentation saine.
- Renforcer l'autonomisation des femmes et des filles et faire avancer l'égalité.
- Garantir la protection et la responsabilité à l'égard des personnes touchées.
- Intégrer la durabilité environnementale.
- (Nouveau) Tenir systématiquement compte des principes humanitaires et des risques liés aux conflits.
- (Nouveau) Promouvoir l'ancrage local.
- (Nouveau) Prise en compte systématique des assurances à donner quant à l'action menée.

L'ajout de ces trois nouvelles priorités montre que le PAM est déterminé à élaborer conjointement des programmes et des activités avec les gouvernements et les communautés, tout en renforçant l'efficacité de son assistance et l'obligation de rendre compte. L'intégration des principes humanitaires et des risques liés aux conflits dans la conception de ses programmes témoigne de la prise de conscience par le PAM de la complexité croissante des environnements opérationnels dans lesquels il intervient, ainsi que de la nécessité de veiller à ce que l'assistance soit fournie dans le respect des principes consacrés, en tenant compte du contexte et en prenant en considération les conflits.

Chapitre IV: Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel

4.1 Aperçu

91. Les besoins opérationnels du PAM prévus pour 2027 s'élèvent à 12,2 milliards de dollars, ce qui représente le coût total de la mise en œuvre des PSP approuvés et des dépenses d'appui associées à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, le PAM prévoit un plan d'exécution provisoire de 7,6 milliards de dollars, qui illustre l'écart persistant entre les besoins humanitaires et les ressources disponibles pour y faire face. L'organisation a donc continué d'adapter son modèle de fonctionnement, la structure de ses effectifs et l'allocation de ses ressources afin de s'assurer que les ressources limitées sont dirigées vers les domaines où elles auront le plus grand impact opérationnel, tout en maintenant la viabilité financière.

92. Les besoins opérationnels prévus comprennent les activités gérées au Siège mondial qui appuient directement et indirectement la mise en œuvre des programmes, l'efficacité opérationnelle, la gouvernance et l'obligation de rendre compte dans les bureaux de pays. Ces activités fournissent également un soutien essentiel aux fonds d'affectation spéciale, aux comptes spéciaux et aux autres mécanismes extrabudgétaires qui donnent au PAM les moyens de s'acquitter de son mandat élargi. Collectivement, ces activités sont appelées "activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel". Le budget total alloué aux activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel devrait augmenter de 5 pour cent par rapport à 2026, principalement en raison d'investissements stratégiques financés par des initiatives internes d'importance primordiale, du développement continu du compte spécial relatif aux dons de particuliers et de la croissance des activités directes financées au moyen de comptes spéciaux, notamment la gestion des identités, la location mondiale de véhicules et les services logistiques.

93. La principale composante des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel est le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), qui sert à financer les activités indirectes essentielles nécessaires pour soutenir les opérations menées dans les pays, entretenir les systèmes et les infrastructures du PAM, respecter les obligations en matière de gouvernance et les obligations fiduciaires, et préserver les capacités institutionnelles dont l'organisation a besoin pour intervenir à grande échelle. Conformément aux orientations de l'Équipe de direction de haut niveau concernant la nécessité pour le PAM d'opérer dans la limite des moyens disponibles, le budget AAP proposé pour 2027 s'élève à 366,4 millions de dollars, ce qui représente une réduction de 4 pour cent par rapport au niveau approuvé en 2026, et correspond pleinement au produit prévu du recouvrement des CAI. Ce budget est le fruit d'une hiérarchisation des priorités réfléchie et non le fait de réductions généralisées, de façon à protéger les opérations menées en première ligne et les services institutionnels essentiels tout en poursuivant la transition du PAM vers un modèle de fonctionnement allégé, mieux coordonné et plus efficient.

94. En parallèle, le PAM propose des allocations stratégiques de 108,9 millions de dollars provenant des réserves et des soldes de fonds pour soutenir des investissements qui renforcent l'efficacité future, la résilience et la viabilité financière de l'organisation. Ces investissements sont axés sur l'excellence opérationnelle, le devoir de protection envers les employés, la transformation numérique, l'IA, l'innovation, la mobilisation et la diversification des ressources, ainsi que la contribution du PAM au programme de réforme plus large ONU80. L'objectif est non seulement de gérer les pressions financières actuelles, mais aussi de donner au PAM les moyens d'opérer de manière plus efficiente, de générer des gains de productivité, d'améliorer la prise de décisions et d'avoir un impact plus important dans un environnement de financement de plus en plus contraint.

95. Les activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel sont organisées en trois catégories: les activités fondamentales, les activités directes et les autres services. *Les activités fondamentales* englobent les investissements récurrents et stratégiques nécessaires à la mise en œuvre du plan d'exécution annuel et à l'exercice des fonctions institutionnelles. *Les activités directes* sont liées aux facteurs déterminants des opérations tels que le nombre d'employés, le volume des transactions, les services logistiques et les mouvements de marchandises, et fluctuent donc en fonction des niveaux de mise en œuvre. *Les autres services* correspondent principalement à l'appui administratif et à l'appui en matière de gestion fournis par le PAM à des entités externes, notamment la Mutuelle panafricaine de gestion des risques et l'Accélérateur d'impact des repas scolaires. Ensemble, ces catégories d'activités permettent de mettre en œuvre les systèmes, les capacités et les services essentiels qui donnent au PAM les moyens d'apporter dans le monde entier une aide humanitaire efficace et efficiente en rendant compte de son action.

TABLEAU 4.1: BUDGET ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE DU PAM *(en millions de dollars)*

Année	Budget du PAM	Plan d'exécution provisoire	Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel (2026 et 2027)					
			Activités fondamentales				Activités directes	Autres services
			Budget AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres sources de financement	Total		
2027	12 152	7 600	366,4	52,5	183,6	602,5	113,3	39,2
2026*	13 043	7 700	380,0	38,8	159,9	578,7	100,5	39,8

* Montants approuvés dans le Plan de gestion pour 2026-2028.

4.2 Budget fondamental

96. En 2027, le budget fondamental se maintiendra globalement au même niveau qu'en 2026 et n'augmentera que de 4,1 pour cent environ. Le budget AAP continuera de compter pour la plus grande part du budget fondamental total, soit approximativement 61 pour cent. Cela représente une diminution d'à peu près 4,9 points de pourcentage de sa part globale par rapport au niveau prévu pour 2026, ce qui illustre les efforts déployés en continu pour rationaliser et hiérarchiser par ordre de priorité les allocations de crédits AAP, ainsi que l'importance accordée en permanence à la maîtrise des coûts.

97. La part des initiatives internes d'importance primordiale dans le budget fondamental total devrait passer de 6,7 pour cent en 2026 à 8,7 pour cent en 2027. Cette augmentation est principalement attribuable aux allocations approuvées les années précédentes pour les initiatives internes d'importance primordiale en cours, et à des financements supplémentaires destinés à de nouvelles initiatives.

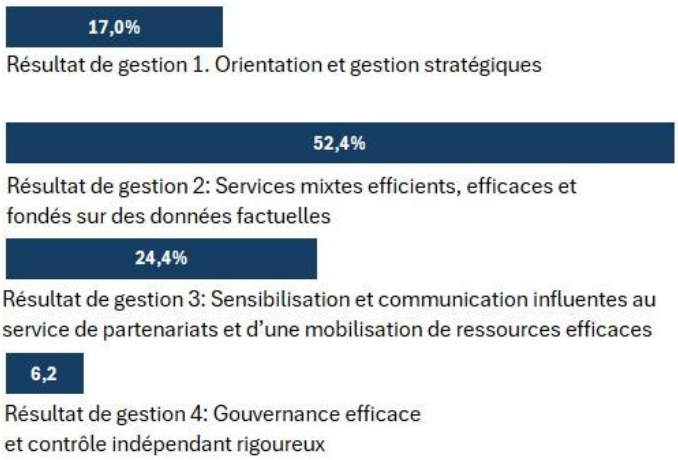
98. L'augmentation de 23,7 millions de dollars de la part des fonds d'affectation spéciale, des comptes spéciaux et d'autres sources de financement est principalement due à l'élargissement de la planification au titre des comptes spéciaux, pour 18,8 millions de dollars – essentiellement pour le programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers – et d'autres sources de financement, qui augmentent de 12,2 millions de dollars par rapport à 2026. En revanche, les dépenses fondamentales prévues au titre des fonds d'affectation spéciale devraient diminuer de 7,3 millions de dollars, en raison de contributions des donateurs inférieures aux prévisions, en particulier pour les activités menées dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

Résultats de gestion et principes budgétaires

99. Les dispositions énoncées dans le Plan stratégique pour 2026-2029 ont été reprises pour élaborer le plan de gestion précédent, notamment la fusion du cadre budgétaire et du cadre de résultats au sein d'un même "modèle unique axé sur les liens entre les ressources et les résultats". Le Plan de gestion pour 2027-2029 s'inscrit dans le prolongement de cette approche et met en concordance les lignes de crédit avec les résultats de gestion. Il associe notamment les produits prévus à des indicateurs de performance clés (IPC) pour chaque résultat de gestion et intègre les leviers énoncés dans le plan stratégique ainsi que les IPC qui leur sont rattachés (voir l'annexe I).

100. Des facteurs tant externes qu'internes détermineront les choix stratégiques et financiers du PAM, ce qui exigera d'établir en permanence des priorités, de faire preuve de souplesse sur le plan opérationnel et de gérer les ressources avec rigueur. Le budget de 2027 s'appuie sur un processus méthodique et stratégique de hiérarchisation des priorités, qui montre que l'organisation est résolue à faire concorder ses ressources avec des perspectives de financement plus limitées tout en préservant sa capacité à obtenir les résultats escomptés pour les personnes auxquelles elle vient en aide. Plutôt que d'appliquer des réductions uniformes, les ressources ont été redimensionnées et dirigées vers les services essentiels qui contribuent à la mise en œuvre des programmes, à l'efficacité opérationnelle, à la pérennisation des effectifs, à une gestion financière rigoureuse et à la viabilité à long terme des ressources. Le budget contribue également au programme de transformation plus large du PAM, qui vise à renforcer l'appui coordonné destiné aux bureaux de pays, à améliorer le recouvrement des coûts et le contrôle financier, à rationaliser les systèmes et les plateformes, et à rééquilibrer en continu les ressources pour les affecter au plus près des lieux où l'impact est produit. D'une manière générale, cette approche traduit la volonté de hiérarchiser les priorités de façon à maintenir les opérations menées en première ligne tout en préservant les services institutionnels essentiels et les services d'appui nécessaires à une organisation efficace, comptable de son action et efficiente.

Figure 4.1: Budget fondamental par résultat de gestion



101. La répartition du budget fondamental entre les résultats de gestion, présentée à la figure 4.1, reflète l'allocation stratégique des ressources du PAM aux activités et capacités requises pour obtenir les résultats prévus et appuyer une mise en œuvre efficace.

102. *Le résultat de gestion 1,* "Orientation et gestion stratégiques", représente 17 pour cent du budget fondamental et constitue le fondement de l'encadrement stratégique, de la gestion institutionnelle et de la prise de décisions axée sur les résultats du PAM. Il garantit que l'organisation continue d'être dirigée avec efficacité, demeure comptable de son action et reste en mesure de mener des activités humanitaires fondées sur les principes consacrés conformément à ses priorités institutionnelles. La diminution de 2,1 points de pourcentage de la part globale du budget fondamental consacrée à ce résultat de gestion par rapport à 2026 est principalement due à une réduction d'environ 3,7 millions de dollars des activités financées au moyen d'initiatives internes d'importance primordiale. Cette diminution est également le résultat de la redéfinition stratégique des priorités relatives aux crédits AAP par plusieurs divisions du Département des opérations liées aux programmes et du Département des partenariats et de l'innovation, et tient en outre à la priorité accordée par la Division de la communication aux résultats de gestion 2 et 3. En conséquence, les crédits AAP affectés au résultat de gestion 1 diminuent d'environ 3,7 millions de dollars. Cette évolution est conforme aux priorités institutionnelles du PAM pour 2027 et notamment à l'accent accru placé sur le renforcement des opérations et des partenariats.

103. Comme les années précédentes, la plus grande part du budget fondamental est allouée au *résultat de gestion 2,* "Services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles", qui représente 52,4 pour cent du total. Cela reflète l'importance centrale des systèmes opérationnels, des infrastructures et des services d'appui qui permettent au PAM de fournir une assistance efficiente à grande échelle tout en rendant compte de son action. Cette allocation soutient les capacités essentielles de coordination d'urgence, et permet notamment de renforcer la direction des modules mondiaux d'action groupée, les mécanismes d'intervention rapide et les services liés à la chaîne d'approvisionnement, qui garantissent la circulation rapide, coordonnée et d'un bon rapport coût-efficacité des biens à l'appui des opérations humanitaires. L'augmentation marginale de 0,3 point de pourcentage de la part du budget fondamental allouée à ce résultat de gestion est principalement attribuable aux 12,3 millions de dollars supplémentaires en provenance des initiatives internes d'importance primordiale qui ont été affectés à ce domaine, ce qui a entraîné une légère augmentation de sa part dans le budget global.

104. *Le résultat de gestion 3,* "Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces", représente 24,4 pour cent du budget fondamental, ce qui illustre l'importance stratégique accordée à la volonté de faire du PAM un interlocuteur crédible et influent dans le domaine de la faim et de la sécurité alimentaire. Cette allocation vise à renforcer l'aptitude de l'organisation à faire s'impliquer des partenaires, à communiquer les résultats et à mobiliser les ressources nécessaires pour s'acquitter de son mandat dans un environnement de financement de plus en plus complexe. La part du budget fondamental allouée au résultat de gestion 3 augmente de 2,3 points de pourcentage par rapport à 2026, principalement en raison d'une hausse des allocations provenant du compte spécial de mobilisation de fonds auprès des particuliers.

105. *Le résultat de gestion 4*, "Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux", représente 6,2 pour cent du budget fondamental, ce qui témoigne de l'engagement continu du PAM consistant à garantir l'intégrité, la transparence et l'obligation de rendre compte. Cette allocation appuie les activités de gouvernance et de contrôle indépendant nécessaires pour préserver la performance organisationnelle, gérer les risques et maintenir la confiance des parties prenantes. Alors que la part des fonds AAP alloués à ce résultat de gestion se maintient au même niveau, soit 10 pour cent du montant total des ressources AAP en 2026 et 2027, sa part dans le budget fondamental global diminue d'environ 0,5 point de pourcentage. Cela s'explique par le fait que le budget AAP reste la principale source de financement des services associés à ce résultat de gestion, tandis que le budget fondamental global augmente en raison des hausses provenant d'autres sources de financement, comme cela est indiqué plus haut.

4.3 Budget administratif et d'appui aux programmes

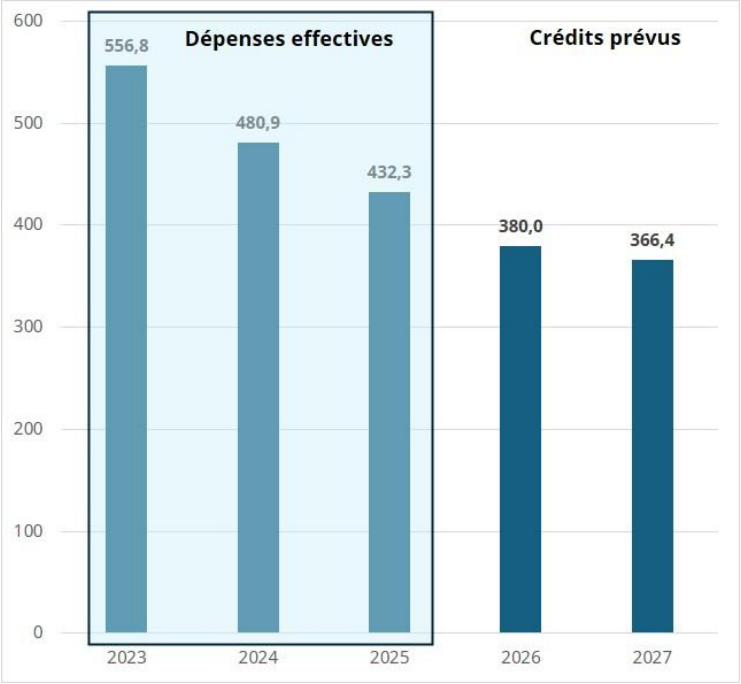
106. Le budget AAP proposé pour 2027 s'élève à 366,4 millions de dollars, soit 13,6 millions de dollars de moins qu'en 2026 et 65,9 millions de dollars de moins que les dépenses AAP effectives enregistrées en 2025. Les diminutions résultent d'une hiérarchisation stratégique des priorités qui vise à préserver les opérations menées en première ligne et à concentrer les ressources là où elles peuvent avoir le plus grand impact opérationnel.

107. Le budget AAP est financé au moyen du taux de recouvrement des CAI appliqué aux contributions du PAM, que le Conseil approuve chaque année. Pour 2027, le Secrétariat propose que ce taux soit maintenu à 6,5 pour cent, sauf dans certaines conditions préalablement approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué. Sur cette base, les recettes provenant du recouvrement des CAI pour 2027 devraient s'élever à 366,4 millions de dollars d'après les prévisions.

108. En 2026, le PAM a prélevé 15 millions de dollars sur le Compte de péréquation des dépenses AAP – la réserve de l'organisation qui enregistre la différence entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP – pour combler le déficit de financement et financer intégralement le budget AAP proposé de 380 millions de dollars. Pour 2027, ce processus nécessite d'apporter de nouveaux ajustements de façon à appuyer les opérations au moyen des ressources disponibles tout en conservant les réserves pour les investissements stratégiques essentiels uniquement.

109. Le budget AAP a été progressivement réduit du fait de la diminution des activités opérationnelles (voir la figure 4.2). Cette réduction a été gérée avec précaution afin de maintenir l'appui destiné aux opérations, d'obtenir les résultats escomptés dans le cadre des activités de gouvernance et de contrôle et de veiller à ce que le PAM opère dans le respect de son appétence pour le risque.

Figure 4.2: Évolution du budget administratif et d'appui aux programmes (2023-2027)
(en millions de dollars)



110. Compte tenu des perspectives de financement mondiales et mettant à profit les efforts déployés les années précédentes pour maintenir le budget institutionnel à un niveau approprié tout en fonctionnant dans les limites des moyens disponibles, le PAM entend parvenir à un budget AAP à l'équilibre de 366,4 millions de dollars en 2027. Le budget proposé représente un équilibre qui consiste tout à la fois à protéger les opérations menées en première ligne, à préserver les services institutionnels essentiels et à appuyer le renforcement continu par le PAM de la mise en œuvre et de l'impact au niveau des pays. Pour y parvenir, plutôt que d'appliquer des réductions uniformes à l'ensemble des bureaux, le PAM a adopté une approche axée sur la hiérarchisation stratégique des priorités de manière à diriger les ressources disponibles vers les activités qui génèrent le plus grand impact opérationnel et organisationnel.

111. Pour atteindre le niveau d'équilibre proposé du budget AAP, il a fallu opérer des arbitrages et poursuivre le groupement des services afin de préserver les opérations menées en première ligne. Par conséquent, les effets ne sont pas homogènes dans l'ensemble de l'organisation, les réductions variant en fonction des besoins, des possibilités d'économies et de la mesure dans laquelle les activités peuvent être rationalisées ou centralisées. Les réductions les plus importantes concernent le Département de l'environnement de travail et de la gestion, qui enregistre une diminution de 7,4 pour cent par rapport à 2026. Pour tenir compte de la baisse du budget AAP, ce département regroupe actuellement des services d'appui internes auparavant répartis entre ses différentes divisions, de façon à harmoniser et à rationaliser davantage les services fournis et à obtenir des économies d'échelle supérieures. Le budget AAP du Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale est réduit de 6,5 pour cent, ce qui témoigne des gains d'efficience obtenus du fait du recours accru à l'appui centralisé fourni par les divisions du Siège à Rome aux bureaux des directeurs régionaux, y compris dans des domaines tels que les partenariats privés. L'enveloppe budgétaire allouée au Département des partenariats et de l'innovation est réduite de 3,7 pour cent, tandis que celle du Bureau du Directeur exécutif et du Bureau du Chef de cabinet est diminuée de 2 pour cent. On trouvera plus d'informations sur ce point à la section consacrée au budget administratif et d'appui aux programmes par unité administrative.

Pouvoir accordé au Directeur exécutif de revoir le niveau du budget administratif et d'appui aux programmes

112. Afin d'offrir la souplesse nécessaire pour adapter les activités d'appui indirect en fonction de l'évolution des opérations tout en encourageant la discipline budgétaire, le PAM a intégré dans ses plans de gestion précédents une décision qui autorise le Directeur exécutif à modifier le budget AAP dans certaines limites.

113. En cas d'augmentation de la prévision de contribution et du produit du recouvrement des CAI, le Directeur exécutif peut adapter le budget AAP à hauteur de 2 pour cent au maximum de l'augmentation anticipée de cette prévision. Si la prévision de contribution et le produit du recouvrement des CAI sont inférieurs aux prévisions, le Directeur exécutif est autorisé à réduire les crédits AAP de 10 pour cent au maximum en mettant en œuvre des mesures d'économie jugées réalisables.

Ventilation du budget administratif et d'appui aux programmes par ligne de crédit

114. Le tableau 4.2 présente un aperçu du budget AAP proposé par ligne de crédit ou par résultat de gestion. Le Conseil est invité à approuver le budget AAP au niveau des lignes de crédit.

TABLEAU 4.2: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR LIGNE DE CRÉDIT/RÉSULTAT DE GESTION (2026 ET 2027)

Ligne de crédit AAP/résultat de gestion	**2027** ***(en millions de dollars)***	**2026** ***(en millions de dollars)***	**Variation**	
			(en millions de dollars)	***(en pourcentage)***
1. Orientation et gestion stratégiques	90,8	94,5	(3,7)	(4)
2. Services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles	170,2	176,9	(6,7)	(4)
3. Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces	69,1	71,3	(2,2)	(3)
4. Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux	36,3	37,3	(1,0)	(3)
Total	**366,4**	**380,0**	**(13,6)**	**(4)**

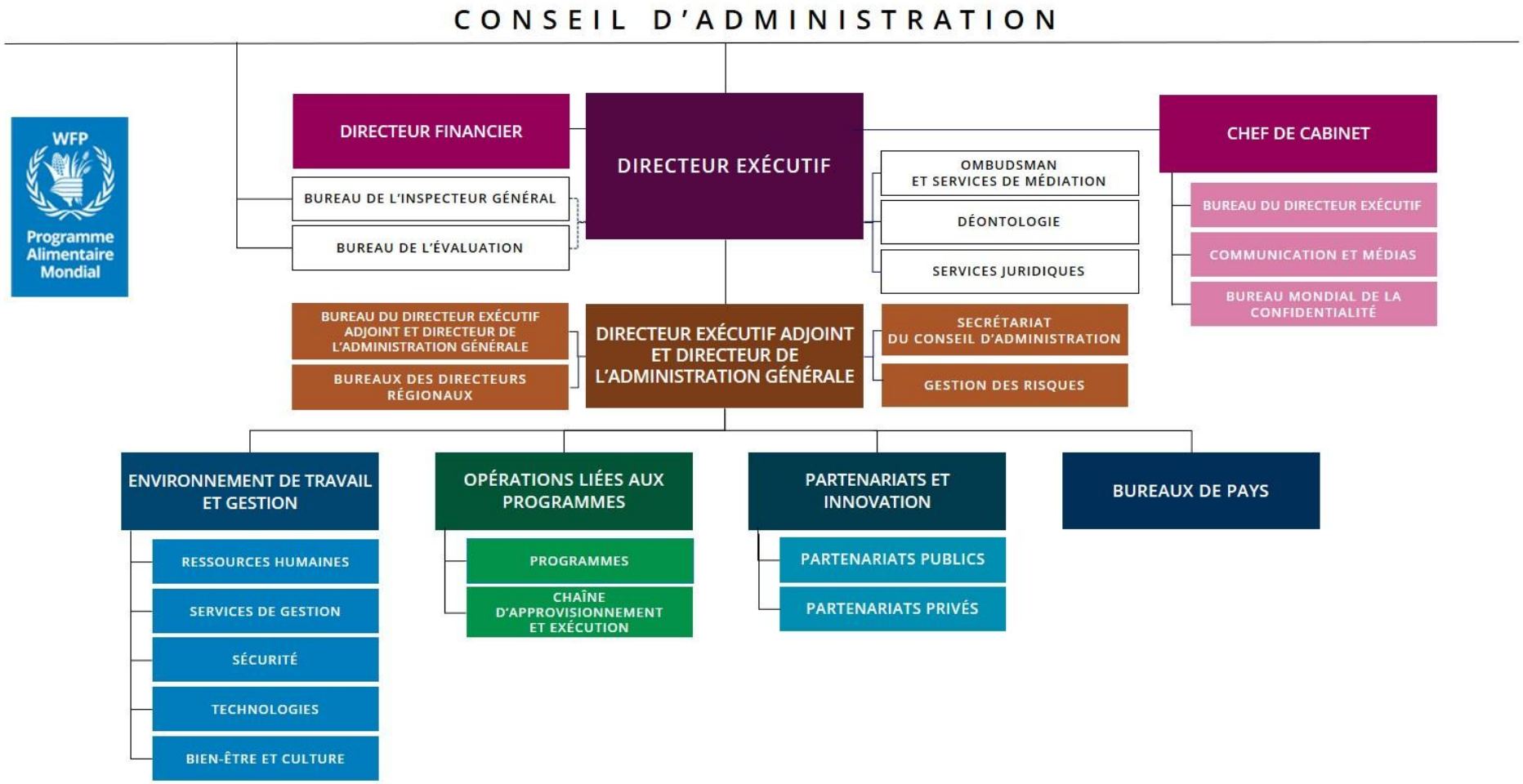
115. La *ligne de crédit 1*, "Orientation et gestion stratégiques", représente 25 pour cent du budget AAP, ce qui témoigne de l'investissement continu du PAM dans l'encadrement du personnel, le contrôle des opérations et l'obligation de rendre compte de l'action menée. Cette allocation appuie l'orientation stratégique et la coordination opérationnelle qui renforcent l'excellence des programmes, la coordination et le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, ainsi que l'intégration des initiatives de gestion du changement. Elle contribue également à améliorer la supervision par la direction, la gouvernance financière et l'établissement de rapports financiers, la gouvernance numérique et la fiabilité des systèmes numériques, ainsi que la transformation en cours des processus de gestion financière. En outre, ces fonds contribuent à renforcer la gestion globale des risques, les contrôles internes et les processus d'assurance quant à l'action menée qui promeuvent le respect de normes éthiques et la mise en conformité, permettent de participer aux processus de gouvernance et tirent parti de l'innovation et des approches fondées sur l'IA pour améliorer l'analyse des risques, la prise de décisions et la résilience institutionnelle.

116. *La ligne de crédit 2*, "Services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles", représente près de la moitié (46 pour cent) du budget AAP et contribue à l'efficience opérationnelle du PAM et à la mise en œuvre des programmes dans le cadre des opérations menées sur le terrain. Cette allocation sert à financer l'analyse de la sécurité alimentaire, la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise, ainsi que la prise de décisions fondée sur des données factuelles qui guide la conception, le ciblage et l'exécution des programmes. Elle sert également à renforcer la planification et la mise en œuvre des programmes, ainsi que la gestion de la performance – notamment à travers l'appui apporté dans le cadre des programmes de nutrition, de repas scolaires, de protection sociale et de résilience face aux aléas climatiques – et aide en outre à améliorer la qualité des programmes et à mieux rendre compte de l'action menée dans les bureaux de pays. Les investissements consentis dans les services relatifs à la chaîne d'approvisionnement améliorent l'état de préparation opérationnelle au moyen de l'appui logistique et de mécanismes d'achats, d'expédition et d'assurance à donner quant à l'action menée qui favorisent la mise en œuvre rapide et efficace de l'assistance. Ces fonds contribuent également à la gestion des effectifs, au bien-être du personnel et au devoir de protection par l'intermédiaire de services médicaux, de services de gestion des talents et de services de règlement des conflits. Ils renforcent les opérations numériques grâce à des services technologiques fiables, à la cybersécurité, à la protection des données et à la mise en œuvre de solutions numériques qui facilitent l'exécution des programmes et appuient la continuité des activités dans l'ensemble de l'organisation. La ligne de crédit recouvre également les services administratifs, les services financiers et les services liés aux installations, qui sont les fondements sur lesquels repose l'efficience des opérations en interne et qui constituent la base d'une prestation de services efficace et transparente dans l'ensemble du PAM.

117. *La ligne de crédit 3*, "Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces", compte pour 19 pour cent du budget AAP et témoigne de la nécessité de disposer de financements diversifiés, de collaborer avec les parties prenantes et de positionner le PAM à l'échelle mondiale et régionale et au niveau des pays. Cette allocation vise à renforcer la notoriété, la crédibilité et le rôle de chef de file du PAM en matière de sécurité alimentaire dans le cadre d'activés menées dans les domaines suivants: communications stratégiques, gestion de la réputation, visibilité des donateurs, sensibilisation et communications internes. Elle appuie également la collaboration avec les donateurs gouvernementaux, les institutions financières internationales, les pays de programme et les partenaires multilatéraux, et a pour objectifs de protéger, de diversifier et d'accroître les contributions du secteur public au moyen de la gestion des relations avec les donateurs, du dialogue sur les politiques à mener et de la mobilisation ciblée des ressources. En parallèle, elle aide à développer les partenariats conclus avec des entreprises, des fondations, des organisations non gouvernementales, des philanthropes et des donateurs individuels afin de générer des financements durables et diversifiés en provenance du secteur privé. Ces ressources sont également utilisées pour soutenir une collaboration de haut niveau avec des parties prenantes gouvernementales clés de façon à pérenniser les relations nouées avec les plus grands donateurs du PAM et à renforcer l'influence de l'organisation dans les processus de réforme des Nations Unies, les discussions multilatérales sur les politiques et les plateformes interorganisations. En outre, elles peuvent servir à renforcer la représentation régionale, la diplomatie humanitaire, l'établissement de partenariats et les initiatives de collecte de fonds destinées à aider les bureaux de pays à obtenir des ressources, à mobiliser davantage les parties prenantes et à progresser sur la voie de la réalisation des objectifs opérationnels.

118. *La ligne de crédit 4*, "Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux", représente 10 pour cent du budget AAP et illustre l'engagement du PAM en faveur de la transparence, de l'obligation de rendre compte, d'une gouvernance efficace et de mécanismes indépendants permettant de donner des assurances quant à l'action menée. Cette allocation appuie les services indépendants d'audit, d'enquête, d'inspection et de conseil qui renforcent la gouvernance, la gestion des risques, les contrôles internes, l'obligation de rendre compte et l'intégrité du fonctionnement du PAM. Elle permet également de financer des évaluations indépendantes, fiables et de qualité qui éclairent la prise de décisions stratégique, aident à mieux rendre compte de l'action menée, encouragent l'apprentissage et l'élaboration de programmes fondés sur des données factuelles, et augmentent les capacités d'évaluation au sein du Siège mondial et des bureaux de pays. En outre, elle appuie les activités du Conseil en matière de gouvernance à travers le financement de services de conseil sur la gouvernance, d'élaboration des documents du Conseil et de coordination avec les organes de contrôle. Ensemble, ces investissements garantissent que le PAM pourra disposer des dispositifs de gouvernance, des mécanismes d'assurance quant à l'action menée ainsi que des données d'évaluation nécessaires pour appuyer une prise de décisions éclairée, l'obligation de rendre compte dans l'ensemble de ses bureaux et la gestion efficace de ses ressources et de ses opérations.

Figure 4.3: Structure organisationnelle du PAM



Mai 2026

Structure organisationnelle du Secrétariat et réorganisation interne

119. Comme le montre la figure 4.3, la structure organisationnelle du PAM, avec à sa tête le Directeur exécutif, est divisée en plusieurs domaines interdépendants: les départements chargés de l'environnement de travail et de la gestion, des opérations liées aux programmes, et des partenariats et de l'innovation; les bureaux de pays et les bureaux des directeurs régionaux, qui relèvent du Directeur exécutif adjoint; et les bureaux du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, du Chef de cabinet, du Directeur financier et du contrôle indépendant, qui relèvent du Directeur exécutif.

120. Cette structure repose sur l'architecture institutionnelle à deux niveaux mise en œuvre en mai 2025 et constitue la structure organisationnelle du PAM à la date de mai 2026.

121. Depuis la restructuration du Siège mondial du PAM en 2025 et l'intégration consécutive du Siège et des six bureaux régionaux en un Siège mondial unique, avec un bureau du Siège à Rome et cinq bureaux régionaux, le PAM a réduit les doubles emplois grâce au regroupement structurel et à la mise en place d'équipes intégrées et de ressources partagées ou mises en commun, ce qui a favorisé l'utilisation efficiente des ressources et permis de mettre l'accent sur l'appui apporté aux opérations.

122. À l'échelle mondiale, les effectifs du PAM sont passés d'un peu plus de 22 000 employés au début de 2025 à un peu plus de 18 500 en juin 2026. Les postes financés sur le budget AAP ont chuté de manière particulièrement marquée à la suite de la suspension des recrutements et en raison des mesures introduites depuis 2023 pour faire concorder les effectifs avec les fonds disponibles. Globalement, les postes financés sur le budget AAP ont diminué de 42 pour cent par rapport au nombre prévu dans le Plan de gestion pour 2024-2026 initial, et de 27 pour cent depuis 2025.

123. La réduction des dépenses fait écho à la baisse du budget AAP annuel approuvé et à la volonté d'alléger le Siège mondial. Le budget proposé pour 2027 est en baisse de 65,9 millions de dollars par rapport aux dépenses AAP enregistrées en 2025. La plus forte réduction concerne les crédits destinés à couvrir les dépenses liées au personnel, en recul de 41,8 millions de dollars. Viennent ensuite: les services fournis par d'autres entités des Nations Unies et les contributions à d'autres organismes des Nations Unies (moins 10,6 millions de dollars); les services de cabinets de conseil privés (moins 7,8 millions de dollars); les consultants et les agents temporaires (moins 5,8 millions de dollars); et les services et équipements de communication et des technologies de l'information (moins 5,2 millions de dollars).

Budget administratif et d'appui aux programmes par unité administrative

124. Le tableau 4.3 présente le budget AAP de 366,4 millions de dollars proposé pour 2027 par unité administrative, comparé à 2026. Conformément aux orientations de l'Équipe de direction de haut niveau, les ressources ont été dirigées en priorité vers les services essentiels qui aident à maintenir les opérations menées en première ligne et à préserver l'efficacité organisationnelle, ce qui témoigne de la volonté affirmée de redéfinir les priorités au lieu d'appliquer des réductions généralisées. Les trois unités administratives dotées des budgets AAP les plus importants en 2027 sont le Département des opérations liées aux programmes, le Département du Directeur exécutif et du Chef de cabinet et le Département de l'environnement de travail et de la gestion.

TABLEAU 4.3: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (2026 et 2027)				
Département	**2027**		**2026**	
	(en millions de dollars)	***(en pourcentage du montant total)***	***(en millions de dollars)***	***(en pourcentage du montant total)***
Bureaux de pays	53,1	14	55,2	14
Directeur exécutif et Chef de cabinet	76,4	21	77,9	20
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale*	27,4	8	29,3	8
Opérations liées aux programmes	77,1	21	76,4	20
Partenariats et innovation	31,4	9	32,6	9
Environnement de travail et gestion	69,9	19	75,5	20
Crédits sous gestion centrale	31,1	8	33,1	9
Total	**366,4**	**100**	**380,0**	**100**

* Y compris les bureaux des directeurs régionaux.

Bureaux de pays

125. Le budget AAP des bureaux de pays couvre des dépenses qui ne sont pas directement liées aux opérations. Pour 2027, le budget AAP des bureaux de pays comprend 53,1 millions de dollars pour la structure minimale des bureaux, les allocations variant en fonction de la taille du bureau et couvrant pour chaque bureau les dépenses afférentes aux postes du directeur de pays, d'un assistant recruté sur le plan national et d'un chauffeur, ainsi que les dépenses de fonctionnement courantes. Les dépenses de fonctionnement courantes des bureaux ont été estimées à 200 000 dollars environ en moyenne par bureau et par an, les petits bureaux de pays recevant des crédits AAP à hauteur de 100 pour cent de leurs dépenses, les bureaux de taille moyenne à hauteur de 70 pour cent et les grands bureaux à hauteur de 50 pour cent.

126. La réduction de 3,8 pour cent du budget AAP des bureaux de pays est une illustration de la transition du PAM vers un statut d'organisme non résident en République populaire démocratique de Corée, en Érythrée, en République de Moldova et en Tunisie, et résulte également du reclassement de certains postes de directeur de pays. Le PAM continuera de chercher à maximiser l'impact des ressources mondiales disponibles en conservant une présence adaptée dans les pays moyennant un niveau d'investissement raisonnable, de façon à pouvoir fournir une assistance vitale ainsi que des solutions à plus long terme au problème de la faim pour les personnes vulnérables auxquelles il vient en aide.

Département du Directeur exécutif et du Chef de cabinet

127. En 2027, les bureaux du Directeur exécutif et du Chef de cabinet continueront d'assurer la direction et la gouvernance de l'organisation et d'œuvrer à l'amélioration de la cohérence dans l'ensemble des bureaux sur fond de restrictions budgétaires dans un environnement de financement instable. Ensemble, ces bureaux s'attacheront à renforcer la résilience de l'organisation, l'obligation de rendre compte et une prise de décisions efficace, afin de garantir que le PAM reste agile, fidèle à ses principes et adapté à sa mission.

128. Tout en améliorant l'efficience et le rapport coût-efficacité, les bureaux dirigeront en priorité les fonds vers le maintien des services essentiels proposés par les bureaux du Directeur exécutif et du Chef de cabinet, les bureaux indépendants, le Bureau des services juridiques, la Division du Directeur financier, le Bureau mondial de la confidentialité et le Bureau de la communication et des médias. Ces ressources aideront à préserver les services essentiels liés à l'obligation de rendre compte, au contrôle et à la coordination stratégique, qui sont nécessaires pour permettre au PAM de s'acquitter de son mandat dans un environnement opérationnel et de financement de plus en plus complexe.

129. Le budget du Département prévoit un financement adéquat pour les bureaux indépendants, qui est conforme à l'approche équilibrée adoptée dans le "modèle des trois lignes" du PAM[12]. Par rapport à 2026, les budgets du Bureau de l'Inspecteur général et du Bureau de l'évaluation diminuent de 3,1 à 3,5 pour cent. Le Bureau de l'Inspecteur général entend mettre en œuvre des mesures de maîtrise des coûts visant à renforcer l'impact, l'efficacité et l'utilisation optimale des ressources, tandis que le Bureau de l'évaluation confirme qu'il est prêt à maintenir son plan de travail pour 2027.

130. Le Bureau du Chef de cabinet continuera de donner aux membres de l'équipe de direction les moyens d'apporter un appui stratégique, opérationnel et administratif efficace au Directeur exécutif. Il optimisera davantage la prestation de services au moyen d'une hiérarchisation rigoureuse des priorités, guidée par les priorités stratégiques et la prise en compte des risques, afin de réduire le plus possible les perturbations, de maintenir la qualité et l'obligation de rendre compte, de renforcer le rôle de chef de file du PAM et d'aider l'organisation à s'acquitter de sa mission.

Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale

131. Le Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale continuera d'harmoniser la stratégie, la gouvernance, le budget, les moyens opérationnels et les capacités d'appui du PAM à l'échelle mondiale afin de faciliter la mise en œuvre des programmes au niveau des pays. Les divisions et les bureaux mettront l'accent sur le positionnement mondial du PAM, une prise de décisions stratégique éclairée, un flux d'informations bidirectionnel, une répartition claire des responsabilités et obligations et une gestion des risques partagée entre le Siège et les bureaux de pays dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe. Le Département renforcera également la coordination entre les départements et entre les différents secteurs afin de garantir que les priorités institutionnelles, les ressources et l'appui opérationnel sont efficacement reliés aux besoins des bureaux de pays.

132. Les bureaux des directeurs régionaux continueront de jouer un rôle central pour garantir la cohérence entre la stratégie mondiale et la mise en œuvre au niveau des pays. Ils mettront l'accent sur le positionnement au niveau régional, la prise de décisions éclairée, la fluidité de l'information, une répartition claire des responsabilités et obligations et une gestion des risques partagée avec les directeurs de pays, tout en assurant un appui coordonné concernant les priorités propres à chaque région. Leur rôle sera essentiel pour maintenir la cohérence de l'action dans l'ensemble du PAM et aider les bureaux de pays à mettre en œuvre les programmes.

[12] Le modèle des trois lignes est un cadre de gestion des risques et de gouvernance fondé sur les "trois lignes" que sont la gestion opérationnelle, la gestion des risques et la conformité, et l"audit interne. Pour plus d'informations, veuillez vous référer au Cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité.

133. Face aux contraintes financières, le Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale poursuivra l'optimisation des ressources et simplifiera les processus, notamment par l'utilisation de l'IA et de la technologie. Le Département fera l'objet d'un examen régulier de façon à évaluer les besoins futurs et à appuyer la rationalisation continue pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement du PAM.

Département des opérations liées aux programmes

134. Conformément à la priorité de l'organisation consistant à maintenir les opérations menées en première ligne ainsi que l'appui destiné aux bureaux de pays, et au vu des réductions que le Département des opérations liées aux programmes a mis en œuvre dans le cadre de la restructuration de 2026, aucune nouvelle coupe budgétaire ne lui sera appliquée en 2027. Son budget est, en fait, légèrement supérieur à celui de 2026 en raison de l'inflation des paramètres budgétaires internes du PAM pour 2027, inflation qui aura pour effet de réduire le pouvoir d'achat des ressources disponibles et, par conséquent, les moyens dont le Département disposera de manière générale.

135. Le Département continuera de promouvoir l'excellence opérationnelle en fournissant des orientations stratégiques, des analyses de données, un appui intersectoriel, des outils et des services d'assurance qualité qui viseront à renforcer la mise en œuvre de programmes efficaces, efficients et innovants pour les personnes les plus vulnérables, tout en améliorant la résilience et les systèmes nationaux le cas échéant.

136. Conformément au Plan stratégique pour 2026-2029, le Département donnera la priorité aux initiatives à fort impact potentiel liées au mandat principal et aux atouts particuliers du PAM. Il maintiendra l'engagement du PAM en faveur d'une mise en œuvre efficiente de qualité dans un environnement de mobilisation des ressources et un contexte opérationnel en pleine évolution, en se concentrant sur des programmes évolutifs à fort impact, soutenus par des systèmes innovants, des normes opérationnelles rigoureuses et des partenariats stratégiques. Le Département renforcera également la collaboration entre les départements en harmonisant les politiques, les fonctions et les ressources dans l'ensemble des divisions du Siège mondial et des bureaux de pays, tout en améliorant la coordination, en intégrant les méthodes de travail et en partageant les informations afin de garantir que l'appui fourni sur le terrain est cohérent, opportun et dicté par les besoins opérationnels.

137. Le Département s'attachera à consolider les changements structurels mis en place en 2026 de façon à préserver la stabilité des opérations ainsi qu'une répartition claire des responsabilités et obligations dans le cadre du modèle de Siège mondial unique. Il contribuera à la mise en œuvre du programme de réforme ONU80 en tirant parti du rôle de chef de file du PAM au sein de l'initiative relative à la chaîne d'approvisionnement intégrée et dans le domaine des services communs afin de dégager des gains d'efficience pour l'ensemble des organismes des Nations Unies. Dans un environnement opérationnel contraint, le Département mettra l'accent sur la gestion responsable des ressources, la stabilité des opérations et une hiérarchisation claire des priorités, de sorte que le PAM continue de maximiser son impact tout en maintenant la qualité et l'efficacité de l'appui qu'il fournit aux bureaux de pays.

Département des partenariats et de l'innovation

138. Les partenariats et la mobilisation des ressources sont essentiels pour permettre au PAM d'appliquer son plan stratégique et de poursuivre sa mission consistant à libérer le monde de la faim et de l'insécurité alimentaire. En 2027, le Département des partenariats et de l'innovation mettra un accent particulier sur le maintien des relations nouées avec les partenaires fournisseurs de ressources actuels, l'augmentation des financements souples et la diversification et l'élargissement de la base de partenariats du PAM grâce aux nouvelles possibilités offertes, notamment la collaboration multipartite et les initiatives innovantes.

139. Afin de rester agile et réactif dans un environnement de financement dynamique, le Département adapte actuellement sa structure et son modèle de fonctionnement. Cela comprend la rationalisation des équipes, l'harmonisation des rattachements hiérarchiques, l'optimisation du déploiement du personnel et le regroupement des services partagés entre les différents départements. Ces mesures visent à maximiser l'efficience, à réduire les coûts opérationnels et à renforcer la capacité du département à fournir un appui rapide et de qualité à l'ensemble des bureaux de pays et des partenaires du PAM.

140. Grâce à un modèle de fonctionnement plus ciblé et plus efficient, le département augmentera les moyens dont le PAM dispose pour diversifier les partenariats, mobiliser des ressources avec efficacité et maintenir un engagement fort de la part des partenaires. L'action du Département restera axée sur la pérennisation de la mobilisation des ressources, la collaboration et le positionnement du PAM pour faire face aux besoins liés aux opérations dans un environnement de financement contraint et en évolution.

Département de l'environnement de travail et de la gestion

141. Le budget AAP de 2027 du Département de l'environnement de travail et de la gestion a été réduit de 7,4 pour cent par rapport à 2026, ce qui permettra au PAM de faire d'importantes économies et de rediriger les ressources vers les plus hautes priorités de l'organisation. Le Département permet au PAM d'obtenir des résultats à grande échelle en maintenant en place un personnel dynamique et en fournissant des services d'appui axés sur les personnes, efficients et pérennes. Ancré dans les valeurs et le devoir de protection de l'organisation, le Département s'emploiera à promouvoir un environnement de travail sûr, inclusif, respectueux et sain tout en renforçant la performance organisationnelle, la résilience du personnel et l'innovation au sein de l'ensemble de la communauté mondiale du PAM. Son action restera axée sur les besoins des bureaux de pays et sur le renforcement de la capacité du PAM à opérer efficacement en sa qualité d'organisation humanitaire mondiale.

142. Le Département donnera la priorité aux opérations fondées sur la technologie et l'IA qui renforcent les capacités des bureaux de pays grâce à des services modernisés et efficaces, et mettra également l'accent sur la simplification et la consolidation des initiatives ainsi que sur l'institutionnalisation de la gestion du changement, une compétence qui est considérée comme étant centrale pour l'organisation. La planification des effectifs et les cadres contractuels seront affinés afin de mieux répondre aux besoins des bureaux de pays et de faire concorder les effectifs avec les priorités de l'organisation. Les services d'appui aideront à appliquer le Plan stratégique pour 2026-2029, tandis que le cadre relatif au devoir de protection sera mis en œuvre pour promouvoir l'inclusion et protéger les employés dans tous les contextes opérationnels au moyen d'un appui coordonné et pérenne.

143. Dans un environnement de ressources contraint, le Département optimisera les ressources financières, humaines et techniques en s'appuyant sur une hiérarchisation rigoureuse des priorités, la transparence, les principes d'optimisation des ressources et la centralisation des services administratifs au niveau des départements. Afin de protéger les services essentiels, une distinction sera établie entre les services fondamentaux (gestion des risques de sécurité, connectivité numérique, continuité des services, installations et appui centralisé de la part du Siège) et les activités discrétionnaires ou les activités visant à opérer des transformations profondes. Des modèles de mise en œuvre allégés fondés sur le numérique seront mis en service afin de réduire les doubles emplois, de rationaliser les systèmes, d'optimiser les portefeuilles de services et d'intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement et économes en énergie. L'allocation des ressources sera guidée par les données relatives aux résultats, les demandes en provenance des opérations et le rapport coûts-avantages, les arbitrages étant gérés de manière transparente pour préserver les capacités fondamentales dans les domaines de la sécurité, des systèmes numériques et du devoir de protection, tout en pérennisant l'appui destiné à la réalisation de la mission du PAM consistant à sauver des vies.

Crédits sous gestion centrale

144. Les crédits sous gestion centrale permettent de financer les dépenses statutaires, en particulier les engagements de financement que le PAM a pris concernant les activités financées conjointement par les organismes des Nations Unies ainsi que d'autres activités dont la gestion est centralisée. L'enveloppe totale des crédits sous gestion centrale a été réduite de 6 pour cent par rapport à 2026. Cette réduction a été obtenue en supprimant certains crédits et en réduisant davantage les montants alloués à d'autres.

145. Le PAM est parvenu à réduire de 10 pour cent les activités cofinancées par des organismes des Nations Unies et de 5 pour cent sa propre contribution au Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Les allocations budgétaires pour l'assurance et les frais juridiques à l'échelle institutionnelle ont augmenté de 0,75 million de dollars.

146. On trouvera à l'annexe II une liste exhaustive des crédits sous gestion centrale pour 2027, ainsi qu'une comparaison par rapport à la proposition budgétaire de 2026.

Budget administratif et d'appui aux programmes par objet de dépense

TABLEAU 4.4: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR OBJET DE DÉPENSE (2026 et 2027)

Catégorie de coûts	**2027** ***(en millions de dollars)***	**2026** ***(en millions de dollars)***	**Variation**	
			(en millions de dollars)	***(%)***
Dépenses liées aux employés*	263,7	269,9	(6,2)	(2)
Dépenses liées aux autres employés**	26,4	28,0	(1,6)	(6)
Dépenses non liées aux employés	76,3	82,1	(5,8)	(7)
Total	**366,4**	**380,0**	**(13,6)**	**(4)**

* Les dépenses liées aux employés comprennent les dépenses relatives aux administrateurs recrutés sur le plan international, aux administrateurs recrutés pour une courte durée sur le plan international, aux agents des services généraux et aux membres du personnel recruté sur le plan national en poste au Siège mondial, ainsi qu'au personnel recruté sur le plan national en poste dans les bureaux de pays.

** Les dépenses liées aux autres employés sont les dépenses relatives aux consultants et aux agents temporaires.

147. Comme cela est indiqué dans le tableau 4.4, les dépenses consacrées aux membres du personnel engagés pour une durée déterminée sont la composante la plus importante du budget AAP alloué à la dotation en personnel. Cette catégorie comprend les administrateurs recrutés sur le plan international en poste au Siège mondial, les directeurs de pays, les agents des services généraux en poste à Rome et dans les bureaux mondiaux et les membres du personnel recrutés localement en poste dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Les dépenses liées aux employés augmentent en pourcentage du budget AAP pour passer de 71 pour cent en 2026 à environ 72 pour cent en 2027, la charge de la réduction retombant sur les dépenses non liées aux employés.

148. La diminution de 6,2 millions de dollars des dépenses liées aux employés s'explique par une réduction du nombre de postes en équivalents temps plein, conformément à la réduction de 4 pour cent du budget AAP, mais aussi par l'augmentation des dépenses par employé. Les coûts standard de personnel de 2027 utilisés pour budgétiser les postes des administrateurs recrutés sur le plan international et des agents des services généraux qui se trouvent à Rome et dans la plupart des bureaux mondiaux découlent des chiffres effectifs de 2025. Ils ont été ajustés pour tenir compte de l'inflation et des répercussions de la baisse du dollar ainsi que des estimations actuarielles des dépenses à supporter après la cessation de service. Ces coûts comprennent également les charges à payer relatives aux dépenses de sécurité, aux dépenses liées au bien-être du personnel et aux indemnités de fin de contrat de travail. L'ajustement des coûts standard de personnel a débouché sur une augmentation de 4,9 millions de dollars dans le budget AAP de 2027 par rapport aux montants établis à partir des coûts standard révisés pour 2026. Cette augmentation est répartie dans l'ensemble des budgets des départements récapitulés dans le présent document.

149. Le budget AAP de 2027 consacré aux dépenses liées aux autres employés est en baisse de 6 pour cent par rapport à 2026, tandis que les dépenses non liées aux employés devraient diminuer de 7 pour cent d'après les prévisions. Dans un effort de maîtrise des coûts et de hiérarchisation par ordre de priorité des dépenses opérationnelles essentielles, c'est dans les catégories suivantes que la réduction est la plus manifeste: "Voyages" et "Services de conseil commerciaux" (moins 35 pour cent); "Formation" (moins 27 pour cent); et "Services provenant d'autres entités des Nations Unies et contributions à des organismes des Nations Unies" (moins 6 pour cent). Les dépenses de fonctionnement ainsi que les dépenses liées aux services publics de distribution, aux services de communication et des technologies de l'information, aux services d'assurance et d'assistance juridique et à la location de véhicules sont toutes en augmentation.

Budget administratif et d'appui aux programmes

TABLEAU 4.5: POSTES EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN FINANCÉS SUR LE BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES (2026 ET 2027)

Type de contrat	2027			2026		
	Bureaux de pays	Siège mondial	Total	Bureaux de pays	Siège mondial	Total
Titulaires d'un contrat de durée déterminée	**245**	**1 400**	**1 645**	**226**	**1 492**	**1 718**
Administrateurs recrutés sur le plan international	81	746	**827**	75	807	**882**
Agents des services généraux en poste au Siège mondial		348	**348**	-	359	**359**
Employés recrutés sur le plan national	164	306	**470**	151	326	**477**
Titulaires d'un contrat de courte durée	**30**	**334**	**364**	**50**	**347**	**397**
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur		10	**10**	-	14	**14**
Consultants		261	**261**		243	**243**
Agents temporaires	30	63	**93**	50	90	**140**
Total	**275**	**1 734**	**2 009**	**276**	**1 839**	**2 115**

150. Pour respecter le budget AAP de 366,4 millions de dollars, il est prévu de réduire de 5 pour cent le nombre de postes en équivalents temps plein par rapport au budget AAP initial de 2026, en écho à la réduction budgétaire globale. La proportion d'employés titulaires d'un contrat de durée déterminée augmente légèrement pour passer de 81 à 82 pour cent, ce qui témoigne de la volonté de faire concorder le budget AAP, qui finance les activités d'appui récurrentes essentielles, avec le cadre de gestion des effectifs, lequel privilégie les contrats à long terme pour les fonctions de caractère continu. Le maintien de la proportion de contrats de durée déterminée montre que le PAM est résolu à assurer la continuité sur le plan institutionnel tout en préservant la résilience opérationnelle.

151. La proportion de contrats de courte durée par rapport aux contrats de durée déterminée diminue légèrement à la suite des réductions globales d'effectifs de ces dernières années, mais le PAM maintient 18 pour cent des postes financés sur le budget AAP sous forme de contrats de courte durée. Il est essentiel de conserver les compétences critiques, l'expertise et la mémoire institutionnelle que possèdent les employés sous contrat de durée déterminée, tout en ayant la flexibilité nécessaire pour ajuster les effectifs selon les besoins, les employés titulaires d'un contrat de courte durée complétant les capacités du personnel titulaire d'un contrat de durée déterminée en fournissant des savoir-faire spécifiques indispensables pour obtenir les résultats escomptés au service des personnes auxquelles le PAM vient en aide.

152. Afin de soutenir une gestion efficace du personnel et de garantir une structure des effectifs adaptée aux besoins futurs, notamment par le recours à des contrats de longue ou de courte durée, le PAM actualise en ce moment son cadre de gestion des effectifs et compte le mettre en œuvre en 2027. Reposant sur les principes clés que sont le devoir de protection, la flexibilité, la simplification et l'harmonisation, ce cadre permettra de rationaliser les modalités contractuelles du PAM afin que l'organisation puisse s'acquitter de son mandat.

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

153. Le taux de recouvrement des CAI appliqué par le PAM 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. Pour autant, le taux appliqué ne doit pas générer de recettes excédentaires qui auraient pu être utilisées aux fins de la mise en œuvre directe des programmes.

154. Le taux standard de recouvrement des CAI pour 2027 a été obtenu comme cela est indiqué au tableau 4.6 en appliquant la méthode arrêtée en 2006[13], sans ajustement de l'objectif de dotation du Compte de péréquation des dépenses AAP, car le solde de ce compte devrait, d'après les projections, être supérieur au plafond visé.

TABLEAU 4.6: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS
(en pourcentage)

Données de référence de 2025	6,56
Diminution liée à la hausse des dépenses indirectes (de 2025 à 2027)	(1,61)
Augmentation liée à la baisse de la prévision de financement (de 2025 à 2027)	1,66
Taux de recouvrement des CAI calculé pour 2027	**6,61**

155. Partant de l'hypothèse d'une prévision globale de contribution de 6,3 milliards de dollars pour 2027 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 2027 s'élèveront à 366,4 millions de dollars.

156. Bien que le taux de recouvrement des CAI calculé pour 2027 soit supérieur au taux standard de 6,5 pour cent, aucune augmentation du taux n'est demandée pour 2027, car les coûts d'appui indirects prévus ont été établis en tenant compte du produit prévu du recouvrement des CAI; cependant, ce taux pourrait devoir être révisé à l'avenir.

4.4 Réserves et soldes des fonds

Aperçu

157. D'après les prévisions, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'élever à 274,7 millions de dollars au 1er janvier 2027, et celui de la part non affectée du Fonds général à 375,6 millions de dollars. Ces soldes prévus de début d'exercice sont supérieurs, l'un au niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP, et l'autre au solde jugé prudent de la part non affectée du Fonds général. Au vu du niveau confortable des soldes d'ouverture, la direction propose d'utiliser une partie de ces fonds pour réaliser des investissements stratégiques visant à garantir la continuité des opérations, à renforcer la viabilité future ou à générer des revenus mesurables pour le PAM.

[13] PAM. 2006. Examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes

TABLEAU 4.7: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET D'APPUI AUX PROGRAMMES – PRÉVISIONS *(en millions de dollars)*	
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1er janvier 2027*	274,7
Produit prévu du recouvrement des CAI, pour une prévision globale de contribution de 6,3 milliards de dollars	366,4
Budget AAP proposé	(366,4)
Utilisations proposées	(28,9)
- Fonds pour la promotion du bien-être du personnel	(2,0)
- Initiatives internes d'importance primordiale, financement pluriannuel	(26,9)
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2027	245,8
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP – correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2027	152,7
Niveau plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP – correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2027	61,1

* Le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1er janvier 2027, soit 274,7 millions de dollars, est calculé selon la méthode comptable appliquée au budget. Il correspond au solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP (388 millions de dollars) indiqué dans les états financiers de 2025, moins les engagements budgétaires (20,3 millions de dollars), plus le montant prévu du produit du recouvrement des CAI en 2026 (365 millions de dollars), moins les allocations approuvées dans le Plan de gestion pour 2026-2028 (78 millions de dollars), et moins le budget AAP de 2026 approuvé (380 millions de dollars).

158. La direction propose de prélever 28,9 millions de dollars sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour les allouer comme suit: 2 millions de dollars pour reconstituer le Fonds pour la promotion du bien-être du personnel; et 26,9 millions de dollars en faveur des initiatives internes d'importance primordiale (12,5 millions de dollars pour trois nouvelles initiatives qui seront mises en œuvre en 2027 et 2028, 14,4 millions de dollars pour l'extension du champ d'application de l'initiative précédemment approuvée relative au plan de transformation numérique au service de l'action du PAM, et une allocation supplémentaire destinée à prolonger l'initiative relative à l'application des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

159. Le portefeuille d'initiatives internes d'importance primordiale proposé est volontairement axé sur des domaines contribuant à positionner le PAM pour l'avenir: la réforme des Nations Unies et les services communs; le financement innovant et la mobilisation de ressources; l'application des normes IPSAS; et les initiatives liées à l'IA.

160. Une fois ces propositions prises en compte, le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2027 s'élève à 245,8 millions de dollars (voir le tableau 4.7), soit un montant supérieur au niveau cible de 152,7 millions de dollars, qui équivaut à cinq mois de dépenses AAP.

Compte spécial pour la promotion du bien-être du personnel – 2,0 millions de dollars

161. Compte tenu de l'importance cruciale que revêt le bien-être, qui est considéré comme une composante fondamentale de la mobilisation et de l'efficacité opérationnelle des employés, le Plan de gestion pour 2026-2028 prévoyait une allocation de 8 millions de dollars prélevée sur le Compte de péréquation des dépenses AAP en faveur du compte spécial pour la promotion du bien-être du personnel. L'objectif de cette allocation était d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de bien-être pour 2025-2030, ainsi que la prestation en temps voulu de services spécifiques relatifs au bien-être pour les équipes opérant dans des lieux d'affectation à haut risque touchés par les restrictions budgétaires. Cette allocation devait permettre de maintenir la fourniture de fonds catalytiques aux bureaux de pays sur une période de cinq ans pour des projets essentiels axés sur le bien-être et le devoir de protection, pour un montant moyen prévu de 1,5 million de dollars à 2,0 millions de dollars par an réparti entre plusieurs lieux d'affectation.

162. Cependant, le rôle joué par le PAM en première ligne lors de l'intervention menée face à la crise humanitaire provoquée en mai 2026 par l'épidémie de virus Ebola Bundibugyo en Afrique de l'Est a nécessité d'entreprendre des initiatives ponctuelles exceptionnelles en faveur du bien-être du personnel pour protéger les employés et les partenaires du PAM sur le terrain, ce qui a considérablement augmenté la demande de financements dans ce domaine. Le compte spécial pour la promotion du bien-être du personnel a été utilisé comme une source de financement immédiat pour le lancement rapide d'un certain nombre d'initiatives axées sur la protection de la santé et l'atténuation des risques à l'intention du Bureau du PAM en République démocratique du Congo, à hauteur d'un investissement total estimé à 2 millions de dollars pendant les six premiers mois de l'intervention d'urgence. Cette envolée soudaine de la demande et de l'utilisation des fonds affectés à la promotion du bien-être du personnel a fait considérablement baisser le solde du compte, ce qui limitera l'aptitude du PAM à financer les investissements liés au bien-être dans d'autres lieux d'affectation au cours des mois à venir. La reconstitution proposée de 2 millions de dollars permettra de revenir au niveau cible nécessaire pour que le compte continue de remplir ses objectifs en 2027 et au-delà.

Initiatives internes d'importance primordiale

163. Les initiatives internes d'importance primordiale sont conçues pour avoir un impact à long terme et générer des gains d'efficience à l'avenir dans l'ensemble du PAM. L'élaboration des propositions d'initiatives repose sur une collaboration entre le Siège mondial et les bureaux de pays afin que les résultats escomptés soient en prise sur les besoins des opérations que le PAM mène sur le terrain.

164. Sept initiatives internes d'importance primordiale sont prévues pour 2027, dont quatre sont les suites d'initiatives entreprises les années précédentes et trois sont nouvelles, comme cela est indiqué au tableau 4.8. Les budgets des initiatives dont la mise en œuvre se poursuit seront financés par les allocations préalablement approuvées, à l'exception d'une allocation supplémentaire destinée à étendre le champ d'application de l'initiative relative au plan de transformation numérique et d'une allocation visant à permettre la prolongation de l'initiative relative à l'application des normes IPSAS. La direction propose d'allouer 12,5 millions de dollars aux nouvelles initiatives pour toute leur période d'exécution, de façon à leur assurer un financement pluriannuel fiable et à garantir qu'elles pourront être menées à bien. Pour faire en sorte que l'obligation de rendre compte soit respectée et que la mise en œuvre soit axée sur les résultats, les allocations budgétaires destinées aux initiatives internes d'importance primordiale seront versées par tranches. Les fonds affectés à la deuxième année de mise en œuvre seront débloqués sous réserve de l'obtention de résultats satisfaisants et de la réalisation des objectifs d'étape convenus au cours de la première année.

165. On trouvera ci-après un bref texte explicatif sur les nouvelles initiatives internes d'importance primordiale et les demandes d'allocations supplémentaires. Les notes conceptuelles complètes figurent à l'annexe III, qui comprend également des informations détaillées sur l'état actuel du financement, les résultats obtenus et les plans relatifs aux initiatives en cours qui se poursuivront en 2027.

TABLEAU 4.8: APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE
(en millions de dollars)

Nom de l'initiative	Durée	Allocations précédemment approuvées	Nouvelle demande de financement	Budget pluriannuel total	Budget de 2027*
Initiatives en cours se poursuivant en 2027					
Application des normes IPSAS - prolongation d'un an	2025-2027	5,1	4,4	9,5	5,2
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025-2027	5,1	-	5,1	1,3
Plan de transformation numérique au service de l'action du PAM**	2026-2028	60,0	10,0	70,0	32,7
Mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés	2026-2028	10,0	-	10,0	4,8
Total partiel		**80,2**	**14,4**	**94,6**	**44,0**
Nouvelles initiatives					
ONU80: fourniture de services, de systèmes et de données intégrés dans l'ensemble du système des Nations Unies	2027-2028	-	7,2	7,2	5,9
Développement du financement innovant au service de la mise en œuvre et de l'impact de l'action du PAM	2027-2028	-	2,7	2,7	1,4
Amélioration des compétences des équipes des bureaux de pays à l'appui de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation de ressources	2027-2028	-	2,6	2,6	1,3
Total partiel		**-**	**12,5**	**12,5**	**8,6**
Total		**80,2**	**26,9**	**107,1**	**52,5*** **

* Comprend le budget initialement approuvé pour 2027, les estimations des soldes de clôture à la fin de 2026 et les nouvelles allocations demandées, le cas échéant.

** Le montant comprend le budget pluriannuel total, d'un montant de 60 millions de dollars, approuvé par le Conseil dans le Plan de gestion pour 2026-2028, ainsi que la nouvelle allocation de 10 millions de dollars qui est demandée. Il ne tient pas compte de la somme de 20 millions de dollars qui devrait provenir de contributions de partenaires et du Mécanisme de budgétisation des investissements.

*** Dans le tableau, la somme des budgets de chacune des initiatives internes d'importance primordiale s'élève à 52,6 millions de dollars en raison des arrondissements, mais le montant du budget total de ces initiatives pour 2027 est de 52,5 millions de dollars.

Application des normes IPSAS – prolongation d'un an moyennant une allocation supplémentaire de 4,4 millions de dollars

166. L'initiative interne d'importance primordiale du PAM relative aux normes IPSAS est une initiative à caractère obligatoire axée sur la conformité, qui assure l'harmonisation permanente avec les normes IPSAS et garantit au PAM l'obtention d'une opinion sans réserve de l'Auditeur externe et la confiance des parties prenantes. Des progrès non négligeables ont déjà été accomplis au regard de l'application des normes IPSAS 43 à 46; cependant, il convient de prolonger l'initiative jusqu'en 2027 afin d'apporter aux systèmes les dernières améliorations nécessaires en lien avec la norme IPSAS 43, sur la comptabilisation des contrats de location, et de mettre en œuvre des processus et des contrôles fondés sur des systèmes pour la norme IPSAS 47, sur les produits, et la norme IPSAS 48, sur les frais de transfert. Le calendrier a été révisé parce que la mise à niveau à l'échelle institutionnelle du progiciel de gestion intégré du PAM a ralenti les travaux de développement des systèmes prévus en 2026, et qu'il faut achever les activités de déploiement et de stabilisation, actualiser les politiques et les procédures, et dispenser des formations aux équipes concernées en 2027. Il est indispensable de mener à bien ces travaux pour que le PAM demeure pleinement conforme aux normes IPSAS, continue de recevoir une opinion sans réserve de l'Auditeur externe et conserve la confiance des donateurs et des autres parties prenantes.

Plan de transformation numérique au service de l'action du PAM – allocation supplémentaire de 10 millions de dollars

167. Approuvée par le Conseil en 2025, l'initiative interne d'importance primordiale relative au plan de transformation numérique pour 2026-2028 concrétise la stratégie du PAM en matière d'information et de technologies. Elle traduit la vision énoncée dans cette stratégie, à savoir une organisation maîtrisant l'outil numérique et axée sur les données, en investissements ciblés dans des plateformes numériques modulables, dans l'analytique de données et dans les technologies opérationnelles qui contribuent à renforcer les interventions humanitaires et à progresser sur la voie de l'élimination de la faim. Le PAM propose d'étendre le champ d'application de l'initiative au moyen d'une allocation supplémentaire de 10 millions de dollars afin d'intégrer un nouveau résultat attendu portant sur l'adoption responsable de l'IA à grande échelle.

168. Dans un contexte de pression sans précédent sur les opérations à une période où l'insécurité alimentaire aiguë augmente, où les besoins humanitaires s'intensifient et où les financements mondiaux reculent, les bureaux de pays et les équipes de terrain doivent mettre en œuvre des programmes plus complexes avec moins de ressources, des délais plus serrés et une obligation plus stricte de rendre compte de leur action. Le PAM a l'occasion stratégique de tirer parti des nouvelles technologies pour venir en aide aux bénéficiaires plus efficacement, plus rapidement et à la hauteur des besoins, non seulement en améliorant les processus internes, mais aussi en renforçant les résultats obtenus dans le cadre des activités, la prise de décisions et les opérations menées en première ligne. Ce nouveau résultat attendu privilégiera les projets évolutifs fondés sur l'IA dans quatre domaines à forte valeur ajoutée pour le PAM: productivité du personnel; optimisation des opérations et des modes de fonctionnement; capacités opérationnelles essentielles et transformation institutionnelle; et risques et assurances à donner quant à l'action menée. La priorité ira aux besoins des opérations de terrain, avec l'appui d'investissements réalisés dans des leviers communs fondés sur l'IA, comme les technologies, la gouvernance, la sécurité de l'information et les infrastructures de données et la gestion des données, leviers qui sont nécessaires pour transposer rapidement à plus grande échelle et en toute sécurité les utilisations de l'IA dans le cadre des opérations. Ce résultat attendu amènera également le PAM à investir dans les moyens requis pour généraliser l'adoption des nouveaux

dispositifs, y compris la gestion du changement nécessaire à l'adoption de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de travail dans le cadre des opérations.

ONU80: fourniture de services, de systèmes et de données intégrés dans l'ensemble du système des Nations Unies - 7,2 millions de dollars

169. Dans l'environnement opérationnel de plus en plus complexe d'aujourd'hui, l'Initiative ONU80 du Secrétaire général et la nouvelle donne humanitaire définie par le Comité permanent interorganisations visent à satisfaire les États membres et les donateurs qui demandent que le système des Nations Unies agisse plus rapidement, de manière plus efficiente et avec davantage de transparence. Devant l'accroissement des besoins humanitaires et l'augmentation des pressions pesant sur les ressources, il est de plus en plus important de maintenir la dynamique sur laquelle ces réformes reposent. Le système des Nations Unies doit fonctionner comme un tout plus cohérent et plus intégré, en s'appuyant sur des services partagés, des systèmes interopérables et des capacités d'analyse plus grandes et en réduisant les doubles emplois, de manière à optimiser l'impact de ressources qui sont limitées.

170. En sa qualité de plus grand organisme humanitaire des Nations Unies, le PAM joue un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces réformes. Outre l'assistance à grande échelle qu'il fournit, il met à disposition des services communs, des plateformes opérationnelles et des capacités techniques, qui sont essentiels et qui aident l'ensemble de la communauté humanitaire. De par son rôle de chef de file dans des domaines tels que les chaînes d'approvisionnement, l'assistance monétaire, la validation des identités, les services communs et l'analyse des données humanitaires, le PAM est particulièrement bien placé pour traduire les objectifs de réforme en moyens opérationnels concrets à l'appui de ses propres programmes et de l'ensemble du système des Nations Unies.

171. Cette initiative interne d'importance primordiale compte six résultats attendus complémentaires visant à renforcer l'intégration des chaînes d'approvisionnement, les transferts monétaires d'un bon rapport coût-efficacité, la validation des identités, les services d'appui partagés, les services communs, ainsi que les systèmes interopérables de données, d'analyse et d'application du principe de responsabilité. Ensemble, ces investissements aideront à réduire la fragmentation, à améliorer l'efficience, à mieux rendre compte de l'action menée et à coordonner plus efficacement l'action humanitaire. Ils positionneront le PAM à l'avant-garde des efforts qui visent à bâtir un système des Nations Unies plus intégré, plus efficient et davantage comptable de son action dans le cadre de l'Initiative ONU80.

Développement du financement innovant au service de la mise en œuvre et de l'impact de l'action du PAM – 2,7 millions de dollars

172. Dans le prolongement des initiatives internes d'importance primordiale intitulées "Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution" et "Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés", la présente initiative permettra de formaliser l'aptitude du PAM à initier et à structurer des transactions financières innovantes, à les faire approuver et à les exécuter, et ce, à grande échelle. Dans le cadre de cette initiative, le PAM passera du stade de la préparation à celui de la mise en œuvre, l'accent étant mis sur les piliers suivants: la création d'un réservoir de financements innovants; l'exécution de transactions générant de nouveaux financements nets; le renforcement des moyens dont disposent les bureaux de pays grâce au développement ciblé des capacités et à la planification des actions; et la mise en service du Mécanisme de financement innovant du PAM, y compris la gouvernance, la gestion des risques et le déploiement de fonds catalytiques.

Amélioration des compétences des équipes des bureaux de pays à l'appui de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation de ressources – 2,6 millions de dollars

173. Cette initiative vise à renforcer l'aptitude des bureaux de pays à mettre en œuvre de manière indépendante la stratégie de mobilisation de ressources du PAM pour 2026-2029 en combinant le développement des capacités, la simplification des processus et un soutien ciblé à l'appui de la collecte de fonds de provenances diverses. Placée sous la direction de la Division des partenariats publics, elle a pour objectif de doter les équipes des bureaux de pays des compétences et des outils nécessaires et de leur fournir l'appui pratique dont elles ont besoin pour rechercher, développer et exploiter des possibilités de partenariat, tout en réduisant les goulets d'étranglement opérationnels au moyen de processus rationalisés, de l'automatisation et de solutions fondées sur l'IA. En favorisant l'appropriation et l'exécution au niveau des pays, l'initiative doit permettre de collecter davantage de fonds, d'améliorer l'efficience et d'intégrer des capacités de mobilisation de ressources pérennes dans l'ensemble du PAM.

Utilisation de la part non affectée du Fonds général

174. La part non affectée du Fonds général est principalement alimentée, d'un côté, par le produit des placements obtenu à partir des soldes de trésorerie du PAM et, de l'autre, par le produit des recettes en devises provenant des opérations de trésorerie, qui sont l'un comme l'autre crédités sur le Fonds général conformément à l'article 11.3 du Règlement financier.

TABLEAU 4.9: PART NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL – PRÉVISIONS
(en millions de dollars)

Solde prévu au 1er janvier 2027*		375,6
Montant prévu des recettes		115,0
Dépenses approuvées précédemment – gestion de la trésorerie	(2,4)	
Utilisations proposées	(80,0)	
- Reconstitution du Compte d'intervention immédiate	(30,0)	
- Filet de sécurité des bureaux de pays	(15,0)	
- Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers	(20,0)	
- Mécanisme de financement innovant	(15,0)	
Solde prévu au 31 décembre 2027		408,2
Solde jugé prudent		150,0

* Le solde d'ouverture de 398,8 millions de dollars de la part non affectée du Fonds général au 1er janvier 2026, qui est mentionné dans les états financiers de 2025, a été modifié pour tenir compte des recettes prévues pour 2026, à savoir 121,6 millions de dollars, moins les dépenses de 2,4 millions de dollars consacrées à la gestion de la trésorerie et moins les allocations approuvées par le Conseil, d'un montant de 142,4 millions de dollars, comme cela est indiqué dans le Plan de gestion pour 2026-2028. Le solde d'ouverture prévu au 1er janvier 2027 s'établit à 375,6 millions de dollars.

175. Au vu du solde confortable qui est prévu, la direction propose de prélever 80 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général. Cette somme sera utilisée de manière prudente et stratégique pour investir dans l'avenir du PAM et consolider ses réserves.

Reconstitution du Compte d'intervention immédiate

176. Le CII est un mécanisme de financement multilatéral, à la fois souple et renouvelable, qui permet de fournir rapidement un financement de "dernier ressort" en faveur d'activités destinées à sauver des vies lorsqu'aucune autre source de financement n'est immédiatement disponible. Le mécanisme est principalement reconstitué au moyen des contributions volontaires de donateurs[14] et des contributions destinées aux PSP utilisées pour rembourser des avances accordées précédemment au titre du CII et à l'aide de virements en provenance des réserves et des soldes des fonds du PAM, tels qu'approuvés par délégation de pouvoirs ou par le Conseil. L'objectif annuel de dotation en ressources est fixé afin d'orienter les activités de mobilisation des ressources destinées au CII et de garantir des liquidités suffisantes pour financer des interventions d'urgence en temps voulu. Les mouvements enregistrés sur le CII, y compris les virements approuvés depuis le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général, sont indiqués au tableau 4.10.

TABLEAU 4.10: MOUVEMENTS DU COMPTE D'INTERVENTION IMMÉDIATE (2020-30 juin 2026)
(en millions de dollars)

	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Jusqu'au 30 juin 2026**
Contributions préaffectées au CII	24,7	64,0	101,1	107,5	74,2	53,9	21,8
Fonds reversés	82,5	70,4	220,4	131,6	146,6	110,6	91,4
Fonds du PAM	77,5	53,8	180,0	155,8	54,2	80,0	26,0
Contributions multilatérales	25,0	30,6	50,0				
Part non affectée du Fonds général			100,0		50,0	75,0	25,0
Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes	52,5		30,0	150,0			
Excédent du Compte spécial d'auto-assurance du PAM		20,0					
Autres*		3,2		5,8	4,2	5,0	1,0
Montant total des recettes	**184,7**	**188,2**	**501,5**	**394,9**	**275,0**	**244,5**	**139,2**
Allocations	188,5	220,0	385,0	433,5	196,1	297,3	122,9

* Autres = soldes des fonds et gains de change liés aux contributions destinées aux PSP et à d'autres activités du PAM; intérêts perçus sur les fonds de donateurs administrés par le PAM au moyen de fonds d'affectation spéciale établis pour les contributions bilatérales; autres recettes répertoriées et approuvées en concertation avec les donateurs concernés, les autorités de gestion et/ou le Conseil; et, pour 2021, excédent provenant du Compte spécial d'auto-assurance.

[14] Voir l'annexe III du "Rapport sur l'utilisation des mécanismes de financement stratégique du PAM (1er janvier-31 décembre 2025)" (WFP/EB.A/2026/6-B/1).

177. Au 30 juin 2026, les avances approuvées au titre du CII s'élevaient à 123 millions de dollars, soit une augmentation de 37 pour cent par rapport à la même période en 2025. La demande devrait rester élevée au second semestre en raison des chocs saisonniers et des chocs liés au climat. Sur la base des projections actuelles, le solde de clôture du CII à la fin de 2026 est estimé à 118 millions de dollars. Étant donné que le montant des allocations accordées au titre du CII au cours du premier trimestre s'élève en moyenne à environ 100 millions de dollars et que l'arrivée des contributions des donateurs destinées aux PSP s'accélère généralement à partir du deuxième trimestre, il est jugé prudent de maintenir un solde initial de 150 millions de dollars afin de pouvoir intervenir de manière fiable et rapide dans les situations d'urgence.

178. Il est proposé de virer sur le CII une somme de 30 millions de dollars prélevée sur la part non affectée du Fonds général de manière à disposer d'un solde d'ouverture suffisant pour 2027. Ce niveau de financement visé permettra au PAM de faire face rapidement aux situations d'urgence en attendant de recevoir les contributions des donateurs destinées aux opérations.

Filet de sécurité des bureaux de pays

179. Le filet de sécurité des bureaux de pays est un mécanisme important qui aide les bureaux de pays à s'adapter à la réduction des ressources tout en préservant la qualité des programmes, la conformité aux règles en vigueur et un ciblage efficace. Pour contribuer à alléger la pression financière pesant sur les coûts associés aux PSP, ce mécanisme couvre les dépenses imprévues et urgentes que les bureaux de pays doivent supporter, notamment les dépenses liées à la réinstallation ou à l'évacuation d'employés en cas d'évolution rapide des conditions de sécurité ou d'atteintes à la sécurité. Il est également utilisé pour couvrir des obligations statutaires telles que l'évaluation.

180. Depuis sa création dans le Plan de gestion pour 2024-2026, le filet de sécurité des bureaux de pays a été financé par une série d'allocations prélevées sur la part non affectée du Fonds général: une première allocation de 85 millions de dollars approuvée avec le Plan de gestion pour 2024-2026; une seconde de 40 millions de dollars approuvée avec la mise à jour du Plan de gestion pour 2025-2027; et une reconstitution de 25 millions de dollars approuvée avec le Plan de gestion pour 2026-2028. En juillet 2026, 85,3 millions de dollars avaient été alloués à des bureaux de pays pour couvrir les dépenses associées aux partenaires coopérants, procéder à la redéfinition du ciblage et communiquer à ce sujet, renforcer les mécanismes communautaires de remontée de l'information, financer des investissements susceptibles d'entraîner des économies, prendre en charge temporairement des dépenses fixes et couvrir les frais liés à la réduction de la présence du PAM, comme la fermeture d'entrepôts ou de bureaux ou le règlement d'indemnités de fin de contrat de travail.

181. Les contributions destinées au PAM devraient se stabiliser à 6,3 milliards de dollars en 2027, mais les conditions de financement continuent de varier considérablement selon les opérations. Certains bureaux de pays auront probablement à faire face à des difficultés de financement persistantes et devront procéder aux ajustements opérationnels correspondants. Le PAM propose de prélever une allocation de 15 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général pour reconstituer le filet de sécurité, de sorte que ce dernier puisse continuer de fournir un appui aux bureaux de pays, notamment par le financement des dépenses opérationnelles imprévues qui ne peuvent pas être couvertes par d'autres fonds institutionnels.

Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers

182. Dès 2020, le PAM a investi dans la mise au point d'un modèle sans équivalent de mobilisation de fonds directement auprès du grand public, au moyen essentiellement de supports numériques. Entre 2019 et 2025, les recettes du PAM provenant de particuliers sont passées de 20 millions de dollars à 142 millions de dollars, ce qui représente une multiplication par sept en six ans. Ce modèle pourrait permettre de mobiliser jusqu'à 1,3 milliard de dollars entre 2025 et 2030, sous réserve de l'obtention d'un investissement supplémentaire.

183. Grâce aux deux premières tranches de 20 millions de dollars versées en 2025 et 2026, le PAM a redoublé d'efforts pour élargir sa base de donateurs réguliers qui lui fournira des recettes stables, année après année. Une fois qu'un sympathisant a été recruté, sa "valeur cumulée", c'est-à-dire le montant total de ses contributions pendant toute sa période de mobilisation en faveur du PAM, continuera d'augmenter sur plusieurs années. Les coûts de recrutement sont limités à la première année, ce qui se traduit par un retour sur investissement plus élevé que dans le cas du recrutement de donateurs ponctuels, qui ne font qu'un seul don. En moyenne, un donateur régulier verse 485 dollars sur quatre ans, soit près de cinq fois la valeur cumulée d'un donateur ponctuel. En conséquence, le PAM axe sa stratégie d'investissement sur l'obtention de ce type de retours à long terme. L'élargissement à de nouveaux marchés linguistiques et à de nouveaux supports, comme le lancement à titre expérimental de collectes de fonds en personne sur cinq marchés ou le télémarketing, ouvre la voie à la création d'une large base de sympathisants susceptibles de fournir des recettes souples et durables. Dans le cadre de cette stratégie, le PAM a obtenu des espaces de publicité gratuits auprès de grandes plateformes publicitaires, ce qui amplifie considérablement ses actions de sensibilisation sans frais supplémentaires. Le PAM est en bonne voie pour atteindre l'objectif de 163 millions de dollars fixé dans le Plan de gestion pour 2026-2028. Afin de continuer d'exploiter les possibilités offertes par la mobilisation de fonds auprès des particuliers, un investissement de 20 millions de dollars est demandé pour 2027 au titre de la troisième tranche d'un investissement pluriannuel d'un montant de 100 millions de dollars consenti sur la période 2025-2030. On trouvera à l'annexe IV des informations plus détaillées sur les résultats obtenus jusqu'à ce jour dans le cadre de cette initiative, ainsi que la définition du champ d'action, des objectifs et des priorités pour 2027 et les années suivantes.

Mécanisme de financement innovant

184. Le PAM propose de créer un mécanisme institutionnel interne, le Mécanisme de financement innovant, dont l'objet sera de fournir des fonds catalytiques combinant un financement direct et des allocations renouvelables. L'objectif est de permettre au PAM de co-investir avec des partenaires, d'absorber les risques et les coûts des transactions pendant la phase initiale et de financer les travaux préparatoires nécessaires au déblocage de solutions de financement innovantes et pluriannuelles plus importantes. De plus en plus souvent, les partenaires attendent un engagement crédible en amont, avant qu'une transaction puisse être conclue. En mettant à disposition un capital tolérant au risque à ce moment-là, le Mécanisme permettrait au PAM d'amorcer et d'étendre des mécanismes de financement qui, autrement, stagneraient, le capital étant récupéré à terme pour un redéploiement, lorsque cela sera possible.

185. Le Mécanisme de financement innovant permettrait de couvrir les coûts ponctuels et urgents qui subsistent entre une transaction crédible et son bouclage financier, comme les coûts de conception et de structuration, les frais juridiques, les contributions initiales, les primes et le fonds de roulement de départ.

186. Le Mécanisme constituerait le troisième instrument du PAM fournissant des fonds catalytiques, les deux autres étant le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs et le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie. Il appuierait des activités dans cinq domaines thématiques: conversions de créances et formules faisant appel aux marchés de capitaux; cofinancement; financement mixte; financement axé sur les résultats; et financements innovants de la gestion des risques de catastrophe et de l'action climatique. En moyenne, sur l'ensemble du portefeuille, chaque dollar alloué au titre du Mécanisme devrait permettre de mobiliser au moins deux dollars supplémentaires aux fins du financement.

187. Il est proposé de procéder à une dotation initiale de 15 millions de dollars en provenance de la part non affectée du Fonds général pour 2027-2029. Les allocations seraient approuvées par le Directeur exécutif avec l'agrément du comité de pilotage chargé du financement innovant, et les ressources du Mécanisme de financement innovant seraient cantonnées sur un compte spécial créé à cet effet. On trouvera un complément d'information sur ce sujet à l'annexe V.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

APD	aide publique au développement
budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CII	Compte d'intervention immédiate
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IA	Intelligence artificielle
IPC	indicateur de performance clé
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international