



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

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 24–28 juin 2024

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 17 mai 2024

WFP/EB.A/2024/6-B/1/Rev.1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour approbation

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

## Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026

### Projet de décision\*

Ayant examiné la mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026, telle que présentée dans le document WFP/EB.A/2024/6-B/1/Rev.1, le Conseil:

- prend note* de la baisse de la prévision de contribution pour 2024, établie à 10 milliards de dollars É.-U. dans le Plan de gestion du PAM pour 2024-2026 (WFP/EB.2/2023/5-A/1) et ramenée à 8 milliards de dollars;
- prend note* des besoins opérationnels prévus, estimés à 18 milliards de dollars au 31 mars 2024, et du plan d'exécution provisoire actualisé établi à 10 milliards de dollars;
- prend note* du remaniement de la structure organisationnelle du PAM et du nouvel organigramme présentant une structure hiérarchique actualisée à partir des éléments figurant dans l'Additif au Plan de gestion du PAM pour 2024-2026 et évoqués au paragraphe xii) de sa décision 2023/EB.2/3 contenue dans le document intitulé "Décisions et recommandations de la deuxième session ordinaire de 2023 du Conseil d'administration" (WFP/EB.2/2023/11);
- approuve* pour 2024 un budget administratif et d'appui aux programmes réduit, d'un montant de 528 millions de dollars, du fait de la baisse de la prévision de contribution et *autorise* la Directrice exécutive à réaliser des économies à hauteur de 40 millions de dollars réparties entre les trois lignes de crédit selon qu'il convient; *exhorte et autorise* la Directrice exécutive à prendre des mesures supplémentaires visant à réduire les coûts, s'il y a lieu, jusqu'à concurrence d'un montant additionnel de 45 millions de dollars réparti entre les trois lignes de crédit; et *compte* être régulièrement tenu informé à ce sujet;

\* 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.

#### Coordonnateurs responsables:

M. R. van der Zee  
Directeur financier  
courriel: [robert.vanderzee@wfp.org](mailto:robert.vanderzee@wfp.org)

Mme W. Bigham  
Directrice  
Service chargé de la planification, de la budgétisation  
et de l'établissement de rapports  
Division du Directeur financier  
courriel: [wendy.bigham@wfp.org](mailto:wendy.bigham@wfp.org)

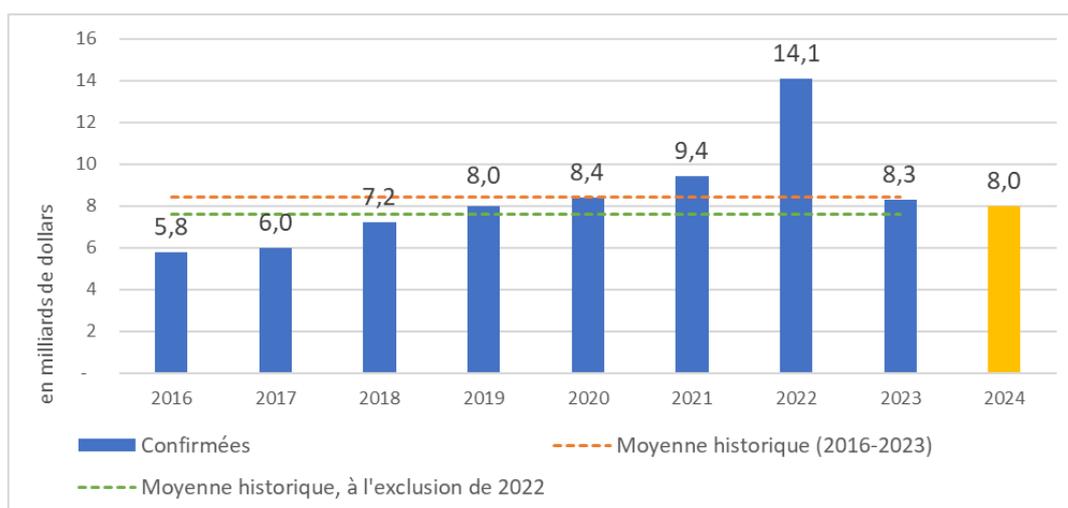
- e) *autorise* la Directrice exécutive à ajuster le budget administratif et d'appui aux programmes révisé, d'un montant de 528 millions de dollars, dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes, en cas de nouvelle variation de la prévision globale de contribution pour l'année;
- f) *approuve* l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects associé aux contributions prévues dans le Plan de gestion pour 2024 et le budget administratif et d'appui aux programmes réduit de 2024;
- g) *approuve* l'utilisation de la part non affectée du Fonds général, au lieu du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes, en tant que source de financement des deux allocations ci-après approuvées en application des paragraphes vi) et vii) d) de la décision 2023/EB.2/3 du Conseil:
  - i) 21 millions de dollars en faveur de l'initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation des processus institutionnels;
  - ii) 50 millions de dollars en faveur de la reconstitution du Compte d'intervention immédiate.

## 1. Introduction

1. À sa deuxième session ordinaire de 2023, le Conseil a approuvé le Plan de gestion du PAM pour 2024-2026. Le présent document en constitue la première mise à jour.
2. Ce document fournit des informations actualisées sur la prévision de contribution, les besoins opérationnels et le plan d'exécution pour 2024. Il présente en outre les résultats du processus de réorganisation, notamment l'organigramme actualisé, le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) connexe, correspondant à la structure révisée, et le budget AAP remanié en lien avec la baisse des contributions. Il contient également une proposition relative à l'utilisation de la part non affectée du Fonds général, au lieu du Compte de péréquation des dépenses AAP, en tant que source de financement de deux éléments du Plan de gestion pour 2024-2026 approuvé par le Conseil.

## 2. Mise à jour de la prévision de contribution

3. Le Plan de gestion pour 2024-2026 reposait sur l'hypothèse que les contributions atteindraient 10 milliards de dollars tant en 2023 qu'en 2024. En 2023, le montant des contributions confirmées s'est élevé à 8,3 milliards de dollars, soit 17 pour cent de moins que le montant prévu, traduisant combien il est difficile d'anticiper les niveaux de financement dans un monde instable où de nombreux États membres connaissent des contraintes budgétaires.
4. Selon l'analyse actuelle du PAM, les financements en 2024 pourraient retrouver leur niveau d'avant la pandémie. Compte tenu de l'évolution des priorités des donateurs et des incertitudes liées à la multiplicité et à la complexité des crises humanitaires et à la croissance économique mondiale, le PAM a révisé ses prévisions relatives aux contributions pour 2024 afin de les ramener à 8 milliards de dollars.
5. Soixante pour cent de ces 8 milliards de dollars sont attendus de la part des quatre principaux donateurs du PAM, ce qui correspond à un recul de 5 pour cent par rapport aux attentes à l'époque où le Plan de gestion pour 2024-2026 a été approuvé. Parallèlement, 22 pour cent devraient être fournis par les dix principaux donateurs restants (à l'exclusion des quatre plus importants) et 18 pour cent par tous les autres donateurs.
6. Le montant des financements souples devrait s'élever à 880 millions de dollars, soit 11 pour cent du total des contributions prévues, ce qui représente une légère augmentation en pourcentage et en valeur absolue par rapport aux prévisions antérieures qui reposaient sur l'hypothèse de contributions plus importantes atteignant 10 milliards de dollars.
7. Au 25 mars 2024, le montant des contributions confirmées reçues par le PAM s'établissait à 1,8 milliard de dollars, représentant 23 pour cent de la prévision totale de 8 milliards de dollars pour l'année. Cette situation est cohérente avec les tendances observées les années précédentes car, historiquement, la majeure partie des contributions en faveur du PAM est confirmée aux troisième et quatrième trimestres.

**Figure 2.1: Évolution des contributions des donateurs entre 2016 et 2024**

8. Pour combler le déficit entre la prévision révisée pour 2024, soit 8 milliards de dollars, et le montant projeté révisé des besoins opérationnels, soit 18 milliards de dollars (contre le montant de 22,7 milliards de dollars figurant dans le Plan de gestion pour 2024-2026), le PAM maintiendra et renforcera ses partenariats existants avec les donateurs à haut potentiel dans le cadre de relations de collaboration stratégiques et grâce à une amélioration de la visibilité, du cadre d'assurance et de la transparence. Il établira de nouveaux partenariats, notamment dans les pays du Sud, cherchera des financements plus souples et plus prévisibles et favorisera l'augmentation des financements nationaux fournis par les gouvernements hôtes en faveur de ses programmes.
9. Le PAM s'efforcera aussi de diversifier les sources de financement et continuera à accorder la priorité aux activités menées auprès des gouvernements des pays dans lesquels il mène des opérations, des institutions financières internationales, du secteur privé, des particuliers et des fonds thématiques et multilatéraux aux fins de l'obtention de nouvelles ressources. Dans cette perspective, il continuera de fournir un soutien actif aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux afin que ceux-ci soient en mesure de formuler des propositions de partenariats fondées sur des éléments factuels.

### 3. Mise à jour des besoins opérationnels et du plan d'exécution

#### 3.1 Introduction

10. Ce chapitre donne un aperçu des besoins opérationnels prévus et du plan d'exécution provisoire actualisés pour 2024.
11. Dans le Plan de gestion pour 2024-2026, les besoins opérationnels anticipés s'établissaient à 22,7 milliards de dollars et étaient associés à l'objectif ambitieux de prêter assistance à 157 millions de personnes dans le monde entier. Fondés sur les nombres record de personnes souffrant de la faim partout sur la planète, les besoins du PAM ces dernières années ont augmenté dans un environnement marqué par la réduction des ressources. En conséquence, le déficit de financement a continué de se creuser, passant de 40 pour cent en 2021 à un déficit prévu de 52 pour cent dans le Plan de gestion pour 2024-2026. Ce déficit est exacerbé par la réduction de la prévision globale de contribution actualisée en faveur du PAM pour 2024, dont le montant est ramené de 10 milliards de dollars à 8 milliards de dollars.

12. Au vu des difficultés croissantes que soulève l'obtention des ressources nécessaires pour mener à bien ses opérations (ou "besoins opérationnels"), le PAM adopte une approche fondée sur les besoins prioritaires lorsqu'il définit les besoins opérationnels associés aux plans stratégiques de pays (PSP). Cette démarche est conçue pour améliorer la cohérence entre les opérations tout en assurant une meilleure adéquation des ressources nécessaires avec celles qu'il est prévu de recevoir. En conséquence de son adoption, les besoins opérationnels prévus pour 2024 ont été revus à la baisse, passant de 22,7 milliards de dollars devant permettre de venir en aide à 157 millions de bénéficiaires, à 18 milliards de dollars devant permettre de prêter assistance à 139,2 millions de personnes démunies.
13. Sur la base d'une prévision de contribution de 10 milliards de dollars, le Plan de gestion pour 2024-2026 était associé à un plan d'exécution provisoire de 11 milliards de dollars visant à porter assistance à 120 millions de bénéficiaires. Avec la réduction de la prévision de contribution, le plan d'exécution provisoire actualisé s'élève à 10 milliards de dollars et vise à prêter assistance à 106 millions de bénéficiaires.

### 3.2 Mise à jour des besoins opérationnels et du plan d'exécution

<b>TABLEAU 3.1: COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'EXÉCUTION ET LES BESOINS OPÉRATIONNELS, MONTANTS TOTAUX, 2024</b>				
	<b>Plan de gestion pour 2024-2026</b>		<b>Mise à jour du Plan de gestion pour 2024-2026</b>	
	<b>Besoins opérationnels</b>	<b>Plan d'exécution provisoire</b>	<b>Besoins opérationnels prévus dans le plan hiérarchisé</b>	<b>Plan d'exécution provisoire actualisé</b>
Besoins pour 2024	22,7 milliards de dollars	11 milliards de dollars	18 milliards de dollars	10 milliards de dollars
Bénéficiaires pour 2024	157 millions	120 millions	139 millions	106 millions

#### **Mise à jour des besoins opérationnels**

14. La mise en place d'une approche de hiérarchisation des priorités qui soit adaptée à chaque pays, exige des bureaux de pays qu'ils mènent un examen approfondi de leur environnement opérationnel et de leurs capacités ainsi que de la gravité des besoins. Cette approche est principalement utilisée pour les activités de programme de grande ampleur, comme les transferts non assortis de conditions, mais permet aussi de préserver les programmes essentiels tels que les repas scolaires et l'assistance nutritionnelle en faveur des réfugiés vulnérables. Les besoins révisés n'entraîneront pas de modification de l'orientation stratégique des PSP dans le contexte des contraintes financières et seront pris en compte au moyen de révisions budgétaires des PSP.
15. Quelque 80 pour cent des besoins opérationnels définis dans le Plan de gestion pour 2024-2026 sont concentrés dans 16 opérations de pays considérées comme étant à haut risque en raison de leur ampleur et de leur complexité. Au 15 avril, les budgets de huit de ces opérations avaient été révisés, conduisant à une réduction nette de 1,2 milliard de dollars. Les budgets de neuf autres opérations font actuellement l'objet de révisions, qui devraient être achevées au cours des mois prochains et se traduire par une réduction supplémentaire de 3,5 milliards de dollars. La réduction nette totale attendue s'établit donc à 4,7 milliards de dollars. La plupart des bureaux de pays revoient leurs besoins à la baisse, mais il y a des exceptions à cette tendance, dont les plus notables concernent le Soudan et l'État de Palestine, où une amplification des opérations est prévue en raison de la dégradation de la situation. Compte tenu de ces révisions (effectuées ou prévues), les besoins opérationnels prévus actualisés s'établissent à 18 milliards de dollars, ce qui laisse présager un déficit de financement de 44 pour cent.

<b>TABLEAU 3.2: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS, 2024 (en millions de dollars)</b>		
	<b>Plan de gestion pour 2024-2026</b>	<b>Mise à jour du Plan de gestion pour 2024-2026</b>
<b>16 principales opérations et État de Palestine</b>		
<b>Révisions achevées</b>		
Haïti	328	328
Liban	1 581	960
Mali	377	300
Niger	303	315
République arabe syrienne	1 496	1 001
Soudan	538	731
Tchad	505	600
Ukraine	1 294	943
<b>Révisions achevées, total partiel</b>	<b>6 421</b>	<b>5 178</b>
<b>Révisions en cours ou prévues</b>		
Afghanistan	2 218	8 078
Burkina Faso	501	
État de Palestine	98	
Éthiopie	1 320	
Nigéria	561	
République démocratique du Congo	1 684	
Somalie	1 064	
Soudan du Sud	1 229	
Yémen	2 891	
<b>Révisions en cours ou prévues, total partiel</b>	<b>11 566</b>	
<b>16 principales opérations et État de Palestine</b>	<b>17 987</b>	<b>13 256</b>
<b>Autres opérations</b>	<b>4 761</b>	<b>4 736</b>
<b>Total</b>	<b>22 748</b>	<b>17 992</b>

16. Pour faciliter l'intégration de la nouvelle approche, le Siège du PAM s'emploie à élaborer des directives destinées à aider les bureaux de pays à concevoir des plans fondés sur les besoins qui soient réalistes, calibrés et ancrés dans des évaluations rigoureuses des besoins, respectent des normes homogènes, et tiennent compte également de la situation et des contraintes opérationnelles propres au pays. L'approche relative aux plans fondés sur les besoins doit également être éclairée par les tendances et les perspectives les plus récentes en matière de ressources, afin que les plans soient stratégiques et susceptibles d'être adaptés selon l'évolution de la situation.

17. Le nombre de bénéficiaires auxquels il est prévu de venir en aide sur la base des besoins opérationnels prévus a baissé pour passer de 157 millions à 139 millions de personnes. Cette baisse s'explique en grande partie par la mise en œuvre de la stratégie de hiérarchisation des priorités dans les cinq principales opérations (Afghanistan, Éthiopie, République arabe syrienne, Yémen et Soudan du Sud).

***Mise à jour du plan d'exécution provisoire***

18. Fin 2023, avec une prévision globale de ressources égale à 10 milliards de dollars, les bureaux de pays ont élaboré leurs plans d'exécution pour 2024, dont le montant total s'élevait à 11,2 milliards de dollars et qui devaient permettre de prêter assistance à 106 millions de personnes. La prévision globale ayant été ramenée à 8 milliards de dollars en février 2024, il a été demandé aux bureaux de pays de mettre à jour leurs plans d'exécution en hiérarchisant plus strictement les activités prioritaires de leurs PSP et en améliorant l'adéquation de leurs plans avec le montant révisé des ressources prévues.
19. Face à la réduction des niveaux de financement, les bureaux de pays doivent faire des choix difficiles, comme réduire la taille des rations, raccourcir la durée de l'assistance, ou accorder la priorité à certains bénéficiaires sur la base de leur vulnérabilité, du groupe de bénéficiaires auquel ils appartiennent ou de l'emplacement géographique. Ces décisions traduisent les difficultés que soulèvent en permanence la planification opérationnelle et l'allocation des ressources dans un environnement de financement humanitaire mondial dynamique et souvent incertain.
20. Alors que les bureaux de pays révisent chacun leur plan d'exécution, un plan d'exécution provisoire actualisé d'un montant de 10 milliards de dollars a été élaboré pour le PAM dans son ensemble. Le montant total englobe la prévision globale de contribution de 8 milliards de dollars, l'utilisation des soldes de contributions reportés, estimés à 1,5 milliard de dollars, et les recettes prévues provenant de la prestation de services à la demande, d'un montant de 500 millions de dollars.
21. En 2024, compte tenu du recul de prévisions de ressources, les bureaux de pays devraient continuer à tirer parti des soldes reportés pour mettre en œuvre leurs programmes. Le montant du report net, estimé à 1,5 milliard de dollars à utiliser en 2024, est légèrement inférieur à celui du report net utilisé en 2023 et rendrait le report à la fin de 2024 analogue à celui observé pendant les années 2018 à 2020, lorsque les niveaux de contribution étaient dans la même fourchette que la prévision pour 2024.
22. La prestation de services à la demande au niveau des bureaux de pays, notamment les services de transfert monétaire et les achats de produits pour le compte d'un gouvernement hôte, est prise en compte dans les PSP mais n'est pas comptabilisée dans la prévision de contribution car les paiements attendus à ce titre sont classés dans la catégorie "autres produits" et comptabilisés comme tels uniquement une fois que le PAM s'est acquitté de son obligation contractuelle d'assurer un transfert d'espèces ou de produits alimentaires.

**TABLEAU 3.3: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2024**

Domaine d'action privilégié	Plan de gestion pour 2024-2026				Mise à jour du Plan de gestion pour 2024-2026			
	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire		Besoins opérationnels prévus		Plan d'exécution provisoire actualisé	
	2024	Proportion du total	2024	Proportion du total	2024	Proportion du total	2024	Proportion du total
	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
Intervention face à une crise	17 469	77	8 805	80	13 439	75	7 870	78
Renforcement de la résilience	4 617	20	1 826	17	3 920	22	1 794	18
Causes profondes	662	3	369	3	627	3	372	4
<b>Total</b>	<b>22 748</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>	<b>17 986</b>	<b>100</b>	<b>10 000</b>	<b>100</b>

**Analyse des besoins opérationnels prévus**

23. La comparaison des besoins opérationnels prévus dans le Plan de gestion pour 2024-2026 avec les besoins actualisés fait apparaître une réduction de 24 pour cent dans le domaine des interventions face aux crises et de 15 pour cent dans celui du renforcement de la résilience, tandis que les besoins associés aux interventions s'attaquant aux causes profondes de l'insécurité alimentaire demeurent constants. Du point de vue des proportions, les chiffres actualisés relatifs aux domaines des interventions face aux crises et du renforcement de la résilience enregistrent des variations inférieures ou égales à 2 points de pourcentage par rapport aux chiffres initiaux, tandis qu'il n'y a quasiment pas de variation pour ce qui est des causes profondes.

**Analyse du plan d'exécution provisoire actualisé**

24. Dans le tableau 3.3, l'analyse du plan d'exécution provisoire actualisé pour 2024 indique une diminution de la part du plan prévue pour le domaine d'action privilégié relatif aux interventions face aux crises et de légères augmentations en ce qui concerne le domaine du renforcement de la résilience et le domaine des causes profondes. En raison de la dégradation des perspectives de financement, les bureaux de pays ont dû réduire certaines de leurs activités liées aux interventions face aux crises alors que de nombreuses activités liées à la résilience et aux causes profondes ont été maintenues du fait qu'il s'agissait d'activités s'inscrivant dans la durée associées à des engagements financiers à long terme. Face aux défis financiers, les bureaux de pays continuent à travailler avec les gouvernements hôtes dans le but de tirer parti des mécanismes financiers non traditionnels, notamment les institutions financières internationales, le secteur privé et le financement de l'action climatique.
25. Le plan d'exécution provisoire actualisé du PAM demeure centré sur les objectifs de développement durable 2 et 17 et les effets directs stratégiques connexes sans modification majeure par rapport au plan d'exécution provisoire initial.

26. Il ressort du tableau 3.4 que les transferts sous la forme de produits alimentaires et les transferts de type monétaire restent les principales modalités de transfert dans le plan d'exécution provisoire actualisé. Les transferts sous la forme de produits alimentaires en représentent 48 pour cent, ce qui correspond à une baisse de 5 points de pourcentage par rapport au plan d'exécution provisoire initial; les transferts de type monétaire en représentent quant à eux 33 pour cent, affichant une augmentation de 3 points de pourcentage; et le renforcement des capacités en représente 9 pour cent et enregistre donc une progression de 4 points de pourcentage car les engagements que les bureaux de pays ont pris auprès des gouvernements hôtes continuent à être honorés malgré la réduction globale des activités opérationnelles.
27. Des coûts d'exécution et des coûts d'appui directs accrus sont prévus dans le plan d'exécution provisoire actualisé, ce qui tient principalement à l'engagement pris par le PAM d'améliorer l'analyse, le ciblage, le suivi et l'évaluation, souvent à l'appui des plans d'action adoptés par les bureaux de pays pour une plus grande maîtrise des risques et dans le but d'assurer la mise en œuvre de programmes de qualité. De plus, ces catégories de coûts comportent une proportion élevée de coûts fixes, de sorte que leur réduction est limitée par rapport à celle des coûts de transfert. La résiliation de contrats, concernant des membres du personnel ou des installations, peut entraîner des coûts supplémentaires à court terme mais se traduire par des économies à long terme.

**TABLEAU 3.4: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PAR MODALITÉ DE TRANSFERT, 2024**

Modalité de transfert et coûts associés	Plan de gestion pour 2024-2026				Mise à jour du Plan de gestion pour 2024-2026			
	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire		Besoins opérationnels prévus		Plan d'exécution provisoire actualisé	
	Besoins opérationnels pour 2024	Pourcentage du montant total des coûts de transfert	Plan d'exécution provisoire pour 2024	Pourcentage du montant total des coûts de transfert	Besoins opérationnels prévus pour 2024	Pourcentage du montant total des coûts de transfert	Plan d'exécution provisoire actualisé pour 2024	Pourcentage du montant total des coûts de transfert
	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
Produits alimentaires	9 322	48	4 939	53	7 221	48	4 001	48
Transferts de type monétaire	7 054	36	2 831	30	5 307	35	2 627	33
<i>Espèces</i>	5 219	27	2 082	22	3 747	25	1 798	22
<i>Bons-valeur</i>	1 835	9	749	8	1 560	10	829	10
Bons-produits	757	4	260	3	347	2	179	2
Renforcement des capacités	1 011	5	489	5	1 045	7	594	9
Prestation de services	1 334	7	770	8	1 093	7	678	8
<b>Total des coûts de transfert</b>	<b>19 478</b>	<b>100</b>	<b>9 289</b>	<b>100</b>	<b>15 013</b>	<b>100</b>	<b>8 079</b>	<b>100</b>
Coûts de mise en œuvre	1 213		659		1 192		809	
Coûts d'appui directs	725		442		718		558	
<b>Total des coûts directs</b>	<b>21 416</b>		<b>10 390</b>		<b>16 924</b>		<b>9 446</b>	
Coûts d'appui indirects	1 332		610		1 062		591	
<b>Total</b>	<b>22 748</b>		<b>11 000</b>		<b>17 986</b>		<b>10 000</b>	

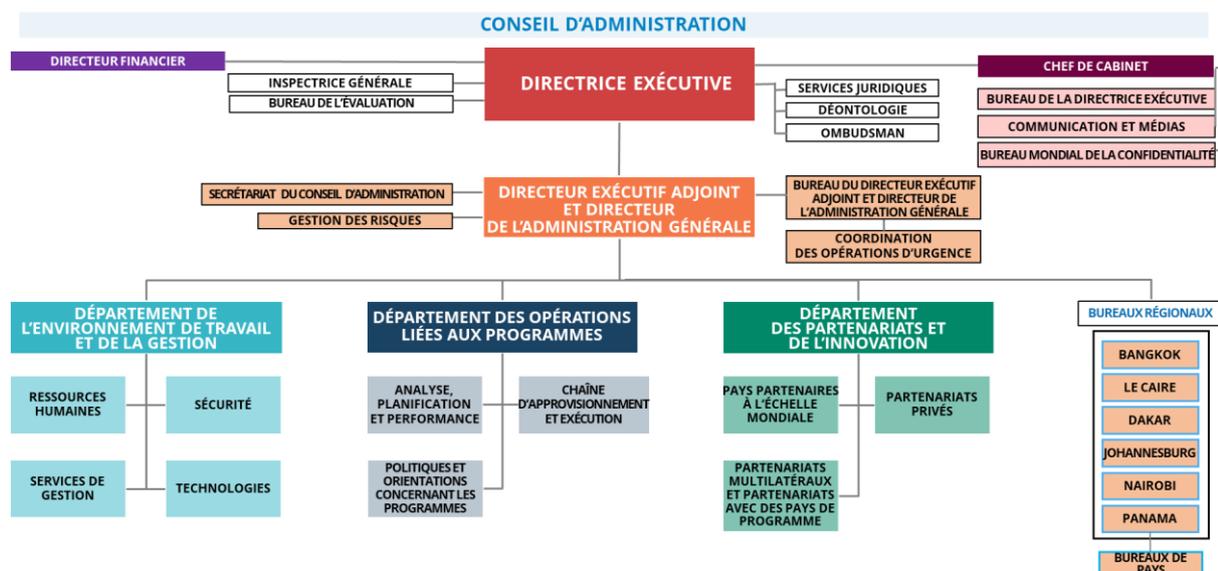
## **4. Mise à jour du budget administratif et d'appui aux programmes au regard de la réorganisation du PAM et du montant actualisé des contributions**

### **4.1 Point sur la réorganisation**

28. En août 2023, la Directrice exécutive a lancé un examen interne de la structure organisationnelle du PAM, comme cela est expliqué dans l'Additif au Plan de gestion pour 2024-2026 présenté en novembre 2023 au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire. L'examen a permis d'étudier la façon dont le PAM devait évoluer pour s'attaquer plus efficacement aux difficultés rencontrées dans les opérations et s'adapter aux conditions actuelles d'augmentation des besoins humanitaires parallèlement à une érosion des financements. L'objectif était de renforcer la collaboration dans l'ensemble du PAM, de rationaliser les activités et de centrer les efforts sur les opérations et les employés au niveau du terrain. La réorganisation visait aussi à mieux harmoniser les structures du Siège du PAM avec les priorités stratégiques de la Directrice exécutive, à savoir: renforcer le devoir de protection à l'égard des employés du PAM, promouvoir l'innovation et la dématérialisation, établir une collaboration à fort impact avec le secteur privé et améliorer le soutien fourni aux bureaux de pays.
29. L'évolution organisationnelle s'échelonne en trois phases. La première phase (conduite en août et en septembre 2023) a abouti à une nouvelle configuration des départements du Siège qui a été présentée dans le Plan de gestion du PAM pour 2024-2026. La deuxième phase, qui consistait en un examen du Siège du PAM au niveau des divisions, s'est déroulée d'octobre 2023 à janvier 2024. La structure organisationnelle révisée au niveau des divisions a été mise en place le 15 février 2024. La troisième phase, allant de mars à décembre 2024, aura trait à l'examen de la configuration régionale du PAM et visera à affiner les rôles et les responsabilités du Siège et des bureaux régionaux et à améliorer les services d'orientation stratégique, d'appui technique et de supervision de la gestion qu'ils fournissent aux opérations de terrain.
30. L'examen de la structure organisationnelle a reposé sur une étude comparative externe, des consultations en interne avec des directeurs aux niveaux du terrain et du Siège, une analyse des données internes sur, par exemple, les budgets et le domaine de compétence aux niveaux des départements et des divisions, et une analyse des effectifs. Le processus d'étude comparative a consisté à conduire des entretiens avec des parties prenantes clés du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et de l'Organisation internationale pour les migrations, en vue de comprendre les choix sous-tendant la structure organisationnelle de leurs sièges et bureaux régionaux respectifs.
31. Dans le cadre d'une vaste consultation interne, plus de 60 hauts responsables du PAM sur le terrain et au Siège ont été régulièrement mobilisés pour contribuer à la reconfiguration de la structure des départements et des divisions. Les consultations ont permis de déterminer trois principales pistes d'amélioration des structures au Siège et dans les bureaux régionaux:
  - stimuler la coordination et la collaboration entre les départements et les divisions afin d'atténuer la fragmentation et de renforcer la gouvernance;
  - affiner les fonctions, les attributions et les responsabilités respectives au Siège et dans les bureaux régionaux pour faire en sorte que les services d'orientation stratégique, d'appui technique et de supervision de la gestion fournis aux bureaux de pays soient mieux ciblés;

- simplifier les processus et réduire la bureaucratie liée aux politiques, aux procédures, aux systèmes et aux orientations de manière à améliorer la souplesse opérationnelle et les délais d'intervention.
32. La nouvelle configuration au niveau des divisions dotera le PAM d'une structure organisationnelle plus rationnelle contribuant à favoriser la collaboration et à améliorer l'efficacité et l'efficacités. En conséquence, le PAM a évolué comme suit:
- l'organisme qui avait à sa tête un Directeur exécutif adjoint et quatre sous-directeurs exécutifs compte désormais un Directeur exécutif adjoint et trois sous-directeurs exécutifs;
  - ses 31 divisions ont été reconfigurées en 23 divisions, avec le nombre de postes de classe D-2 au Siège ramené de 25 à 19, et celui des postes de classe D-1, de 50 à 45.
33. La nouvelle structure organisationnelle au Siège est représentée dans la figure 4.1.

**Figure 4.1: Nouvel organigramme du PAM - 2024**



34. Le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale supervise trois sous-directeurs exécutifs, placés à la tête des départements; le titulaire de ce poste est également chargé de superviser les bureaux régionaux, la Division de la gestion des risques, le Secrétariat du Conseil d'administration et le Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale. Les responsabilités incombant au Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale couvrent la coordination des opérations d'urgence, la coordination des bureaux régionaux, l'analyse stratégique et la transformation et le changement.
35. La Chef de cabinet continuera de superviser le Bureau de la Directrice exécutive et le Bureau mondial de la confidentialité et supervisera aussi le Bureau de la communication et des médias qui est chargé d'assurer la communication du PAM sur toutes les plateformes publiques. De cette manière, le PAM sera en mesure de mettre en œuvre une stratégie coordonnée et interdépartementale en matière de communication auprès des parties prenantes internes et externes.

36. Le Directeur financier remplira la fonction de principal conseiller financier du PAM et son mandat englobera, en interne, la gestion des ressources et, à l'extérieur, la collaboration avec le Conseil d'administration, le Réseau Finances et budget du système des Nations Unies, et les organes de contrôle financier et de conseil. Le Directeur financier aura également la haute main sur la conception et la mise en œuvre des politiques financières. La Division placée sous sa direction assurera une planification, une allocation et une utilisation efficaces des ressources et supervisera le cycle budgétaire, depuis la planification à l'échelle institutionnelle jusqu'à l'élaboration des rapports sur les résultats financiers, en passant par l'établissement des budgets, la gestion de la performance et l'enregistrement des opérations comptables et des paiements. De plus, la division sera responsable de deux aspects des services d'assurance (compte spécial et gestion des ressources), du financement stratégique et du suivi financier.
37. Le Département de l'environnement de travail et de la gestion regroupe l'ensemble des services et fonctions conçus pour soutenir et protéger les équipes mondiales du PAM et renforcer leur pouvoir d'action. Le département est le fruit de la fusion de l'ancien Département de la culture organisationnelle et de trois des six divisions de l'ancien Département de la gestion et regroupe ainsi l'ensemble des fonctions et services axés sur les personnes afin de permettre au PAM d'honorer son mandat en mettant fondamentalement l'accent sur la sûreté et la sécurité. Le département chapeaute quatre divisions: la Division des ressources humaines, la Division des services de gestion, la Division de la sécurité et la Division des technologies. En outre, le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'environnement de travail et de la gestion supervisera directement le Service chargé du bien-être.
38. Le Département des opérations liées aux programmes fournit un appui stratégique à la conduite des opérations et à tous les aspects de l'analyse, de la conception et de la mise en œuvre des programmes. Le nouveau département résulte de la fusion de l'ancien Département de l'élaboration des programmes et des politiques et de l'ancienne Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement avec certains éléments de l'ancienne Division des opérations d'urgence et de l'ancienne Division de la planification et de la performance institutionnelles. Cette nouvelle configuration vise à éliminer les chevauchements et à renforcer l'intégration des programmes et des activités opérationnelles grâce à une rationalisation des divisions dont le nombre passe de 11 à 3. Le département chapeaute donc trois divisions: la Division de l'analyse, de la planification et de la performance, qui couvre toutes les fonctions relatives à l'analyse, à l'évaluation, à la recherche, à la gestion des connaissances et à la gestion des budgets des programmes relevant des PSP; la Division des politiques et des orientations concernant les programmes, qui comprend les services chargés de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, de la nutrition et de la qualité des produits alimentaires, de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion, des repas scolaires et de la protection sociale, et de l'action climatique et de la résilience; et la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, qui regroupe toutes les activités liées à la mise en œuvre, notamment les achats, les expéditions, la logistique, le transport aérien et les garanties d'exécution.
39. Le Département des partenariats et de l'innovation est placé aux commandes d'une nouvelle approche ambitieuse dont l'objectif est d'élargir l'éventail des partenariats stratégiques noués par le PAM et d'en accroître l'échelle. Le département chapeaute trois divisions: la Division des partenariats multilatéraux et des partenariats avec les pays de programme, la Division des pays partenaires à l'échelle mondiale et la Division des partenariats privés. Les Bureaux mondiaux du PAM à Berlin, à Bruxelles, à Genève, à New York et à Washington, le Service de la coordination des partenariats et le Service de l'innovation relèveront directement du Sous-Directeur exécutif chargé des partenariats et de l'innovation.

40. En février 2024, un examen des comités internes a été lancé pour réviser la composition des comités de gestion et harmoniser ces derniers avec la nouvelle structure organisationnelle et avec le partage des responsabilités établi dans ce contexte. Dans un deuxième temps, la structure et la composition des comités de haut niveau au sein du PAM feront l'objet d'un examen visant à recenser les possibilités d'amélioration et d'assurer que les comités répondent aux besoins institutionnels du PAM. L'examen des comités internes devrait s'achever au deuxième trimestre de 2024.

## 4.2 Budget restructuré

Budget AAP (coûts d'appui indirects)	Initiatives internes d'importance primordiale (Compte de péréquation des dépenses AAP)	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres	Total
568,0	97,9	145,6	811,4

41. À la suite de l'approbation de la nouvelle structure organisationnelle du PAM, telle que décrite dans la partie 4.1, le budget relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel établi pour 2024 a été remanié. Le budget fondamental, d'un montant de 811,4 millions de dollars pour 2024, comme l'indique le tableau 4.1, demeure inchangé par rapport au budget présenté dans le Plan de gestion pour 2024-2026. La restructuration n'a pas d'incidence sur le budget par source de financement, par ligne de crédit ou par volet du budget AAP ni par résultat de gestion; les changements touchent le niveau des départements.

		Total	Départements après la réorganisation							
			Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Directrice exécutive et Chef de cabinet	Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Partenariats et innovation	Opérations liées aux programmes	Environnement de travail et gestion	Crédits sous gestion centrale
Départements avant la réorganisation	Bureaux de pays	60,2	60,2							
	Bureaux régionaux	115,7		115,7						
	Directrice exécutive et Chef de cabinet	56,1			56,1					
	Gestion	95,2			24,6	6,0		5,0	59,6	
	Gestion des opérations	53,6				15,0		37,6	1,0	
	Partenariats et action de sensibilisation	63,8			11,8		52,0			
	Élaboration des programmes et des politiques	52,4					3,0	49,4		
	Culture organisationnelle	35,3							35,3	
	Crédits sous gestion centrale	35,6								35,6
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>60,2</b>	<b>115,7</b>	<b>92,5</b>	<b>21,0</b>	<b>55,0</b>	<b>92,0</b>	<b>95,9</b>	<b>35,6</b>	

42. Le tableau 4.2 rend compte de l'évolution du budget AAP approuvé qu'a entraînée la reconfiguration des six anciens départements en cinq nouveaux départements comme décrit dans la partie 4.1.
43. *Département de la gestion*: L'ancien Département de la gestion est le plus touché par les changements, son budget étant réparti entre quatre nouveaux départements:
- Le budget de la Division des finances reste entièrement affecté à la Division du Directeur financier, laquelle est placée sous l'autorité de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet.
  - Le budget de l'ancienne Division de la planification et de la performance institutionnelles est morcelé, avec les éléments liés à la performance institutionnelle, à la budgétisation et à l'établissement des rapports ainsi qu'au suivi des risques de financement stratégique qui restent sous la tutelle du Directeur financier, tandis que le budget relatif à la gestion des ressources des PSP et au financement stratégique des activités opérationnelles est réaffecté au Département des opérations liées aux programmes.
  - Le budget de la Division de la gestion des risques est intégralement transféré au Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale.
  - Les budgets de la Division des technologies, de la Division des services de gestion et de la Division de la sécurité sont transférés dans leur totalité au Département de l'environnement de travail et de la gestion.
44. *Département de la gestion des opérations*: Le budget de l'ancien Département de la gestion des opérations a été réparti comme suit:
- Le budget du Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, du Secrétariat du Conseil d'administration, de certains éléments de l'ancienne Division des opérations d'urgence et du Bureau d'appui à la gestion des opérations reste sous la tutelle du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale.
  - Le budget de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et la majeure partie de celui de la Division des opérations d'urgence sont transférés au Département des opérations liées aux programmes.
  - Le petit élément du budget de la Division des opérations d'urgence lié à la gestion de la capacité à mobiliser immédiatement des renforts est réaffecté au Département de l'environnement de travail et de la gestion.
45. *Département des partenariats et de l'action de sensibilisation*: La majeure partie du budget de l'ancien Département des partenariats et de l'action de sensibilisation est réaffectée au Département des partenariats et de l'innovation. Le budget de l'ancienne Division de la communication et de l'action de sensibilisation est transféré à la Directrice exécutive et à la Chef de cabinet pour être affecté au Bureau de la communication et des médias nouvellement créé.
46. *Département de l'élaboration des programmes et des politiques*: Le budget de l'ancien Département de l'élaboration des programmes et des politiques est réaffecté au Département des opérations liées aux programmes, à l'exception du budget relatif aux activités d'innovation dépendant de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, qui est transféré au Département des partenariats et de l'innovation.

<b>TABLEAU 4.3: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR VOLET ET PAR NIVEAU ADMINISTRATIF</b> <i>(en millions de dollars)</i>						
Département	Stratégie et orientations	Services à l'appui des opérations		Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds		Total
	A. Stratégie et orientations	B. Services mixtes	C. Politiques, directives et assurance qualité	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	
<b>Bureaux de pays</b>	<b>23,9</b>		<b>10,0</b>	<b>26,3</b>		<b>60,2</b>
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>10,2</b>	<b>46,0</b>	<b>44,1</b>	<b>11,5</b>	<b>3,9</b>	<b>115,7</b>
<b>Siège</b>	<b>84,8</b>	<b>123,9</b>	<b>48,5</b>	<b>60,3</b>	<b>39,0</b>	<b>356,4</b>
Bureau de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet	16,9	16,1	14,0	9,0	36,6	<b>92,5</b>
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	4,1	9,1	5,4		2,4	<b>21,0</b>
Partenariats et innovation	12,8	2,0		40,3		<b>55,0</b>
Opérations liées aux programmes	28,6	29,9	23,8	9,7		<b>92,0</b>
Environnement de travail et gestion	22,4	66,9	5,3	1,3		<b>95,9</b>
Crédits sous gestion centrale	2,3	23,4		7,4	2,5	<b>35,6</b>
<b>Total</b>	<b>121,3</b>	<b>193,2</b>	<b>102,6</b>	<b>105,5</b>	<b>45,4</b>	<b>568,0</b>

47. Le tableau 4.3 présente le budget AAP pour 2024 dans la nouvelle structure organisationnelle, par ligne de crédit et par volet. Le montant total du budget par ligne de crédit ou volet ne varie pas par rapport à la structure antérieure.
48. Comparativement à la structure budgétaire antérieure, une proportion plus élevée du budget du Bureau de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet est affectée aux services mixtes, lesquels font partie des activités de la Division du Directeur financier, qui est désormais directement rattachée à la Directrice exécutive.
49. Le budget du Département des opérations liées aux programmes est réparti d'une manière équilibrée entre les volets A, B et C, avec une petite partie affectée au volet D. Cette répartition traduit la diversité de ce département, qui appuie les stratégies et politiques relatives aux programmes, la conception et la mise en œuvre des PSP, l'exécution des opérations et la gestion des opérations menées en partenariat.
50. Le budget du Département de l'environnement de travail et de la gestion privilégie largement le volet B, ce qui témoigne de la nature des principales divisions du département: Ressources humaines, Technologies, Services de gestion et Sécurité.

### 4.3 Remaniement du budget administratif et d'appui aux programmes

51. En adéquation avec le montant prévu des recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) associé à une prévision de contribution évaluée à 10 milliards de dollars, le budget AAP pour 2024 approuvé en novembre 2023 s'établissait à 568 millions de dollars. Comme expliqué au chapitre 2, la prévision globale de contribution pour 2024 a été ramenée depuis lors à 8 milliards de dollars. Avec un montant de contributions établi à 8 milliards de dollars, le montant des recettes tirées du recouvrement des CAI s'élèvera à 456 millions de dollars, ce qui entraînera un important déficit de fonds AAP si le budget AAP approuvé est intégralement utilisé.
52. Au milieu de l'année 2023, certains signes indiquant un déclin des ressources, le PAM a commencé à prendre des mesures pour réduire les dépenses AAP. En décembre 2023, en prévision d'une deuxième année marquée par un niveau de contributions inférieur à 10 milliards de dollars, la direction du PAM a adopté une démarche plus agressive en vue de réduire autant que possible le déficit potentiel de fonds AAP en 2024. Les allocations AAP pour 2024 ont été initialement débloquées intégralement en faveur des bureaux de pays, des bureaux relevant de la Directrice exécutive (essentiellement des bureaux chargés du contrôle) et des crédits sous gestion centrale, tandis que les bureaux régionaux, les autres divisions du Siège et les bureaux mondiaux n'ont reçu que 75 pour cent de leurs budgets AAP approuvés. Après la clôture préliminaire de l'exercice financier 2023, lorsqu'il a été confirmé que les niveaux de contribution pour 2023 étaient tombés nettement en deçà des prévisions, le PAM s'est lancé dans un processus de remaniement du budget AAP en vue d'évaluer et d'atténuer les incidences de la réduction potentielle de ce budget.
53. L'objectif du remaniement était d'élaborer un plan d'utilisation des fonds AAP qui permettrait d'ajuster le budget AAP aux prévisions de recettes actualisées et à la réduction subséquente du niveau des opérations. Les directives ayant présidé à l'élaboration du plan d'utilisation des fonds AAP étaient qu'il fallait accorder la priorité aux activités axées sur le terrain et aux activités ayant le plus fort impact, à celles mettant à profit les investissements déjà réalisés dans les gains d'efficacité et à celles ayant trait au contrôle, et continuer de se conformer aux priorités énoncées dans le Plan de gestion pour 2024-2026 approuvé. Les niveaux plafonds à appliquer dans le cadre du remaniement du budget AAP étaient fixés aux niveaux des allocations AAP réduites. Les postes pourvus en janvier 2024 ont servi de point de départ au processus de révision de la planification des effectifs. S'agissant de la planification des réductions d'effectifs, les directeurs se sont vu rappeler les obligations contractuelles du PAM et l'engagement de celui-ci à honorer son devoir de protection à l'égard des employés, et ont été encouragés à réduire les dépenses hors personnel discrétionnaires.
54. La première phase du remaniement a permis de ramener le plan d'utilisation des fonds AAP à 467 millions de dollars. L'analyse du processus de remaniement a fait apparaître des déficits de financement critiques au Siège et dans les bureaux régionaux. En conséquence, les allocations initiales ont été majorées de 16 millions de dollars afin que des fonds supplémentaires puissent être mis à disposition pour la sécurité, les activités du Secrétariat du Conseil d'administration, l'entretien et le fonctionnement des locaux du Siège, la cybersécurité, les capacités liées à la chaîne d'approvisionnement, la gestion des activités de redimensionnement et de départ de membres du personnel, et les capacités des bureaux régionaux pour ce qui est du contrôle et du soutien indispensables à assurer à l'intention des bureaux de pays. À ce jour, le plan d'utilisation s'établit à 483 millions de dollars. Le plan d'utilisation actuel par niveau administratif est présenté à l'annexe III.

55. Il est probable que le plan d'utilisation actuel des fonds AAP évolue en cours d'année. Compte tenu des échéances associées aux départs négociés, aux réaffectations et aux suppressions de poste, il se peut que certains postes restent occupés plus longtemps que ce qu'ont prévu les unités organisationnelles qui tentent de demeurer dans les limites des allocations budgétaires réduites dont elles disposent. Dans ce cas, les employés continueront de s'acquitter normalement de leurs fonctions et des fonds AAP supplémentaires seront débloqués jusqu'à ce que les postes en question puissent être officiellement supprimés. De même, à mesure que la restructuration se poursuit, des déficits budgétaires touchant certaines activités essentielles peuvent apparaître et nécessiter une augmentation des allocations AAP, ou bien des événements et des coûts inattendus peuvent exiger la mobilisation d'un financement non prévu dans le plan d'utilisation actuel.

Ligne de crédit et volet	Initial	Plan d'utilisation	Différence en valeur	Variation (en pourcentage)
<b>Stratégie et orientations</b>	<b>121,3</b>	<b>100,6</b>	<b>(20,7)</b>	<b>-17</b>
A - Stratégie et orientations	121,3	100,6	(20,7)	-17
<b>Services à l'appui des opérations</b>	<b>295,8</b>	<b>246,3</b>	<b>(49,4)</b>	<b>-17</b>
B - Services mixtes	193,2	163,3	(29,9)	-15
C - Politiques, directives et assurance qualité	102,6	83,0	(19,6)	-19
<b>Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds</b>	<b>150,9</b>	<b>135,8</b>	<b>(15,2)</b>	<b>-10</b>
D - Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	105,5	92,3	(13,2)	-12
E - Gouvernance et services de contrôle indépendants	45,4	43,4	(2,0)	-4
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>482,6</b>	<b>(85,3)</b>	<b>-15</b>

56. Comme le montre le tableau 4.4, le processus de remaniement aboutit à une réduction totale de 85 millions de dollars, soit 15 pour cent du plan AAP initial. Par ligne de crédit, la ligne relative à la stratégie et aux orientations et celle relative aux services à l'appui des opérations ont été réduites de 17 pour cent. La ligne de crédit relative à la gouvernance, aux services de contrôle indépendants et à la mobilisation de fonds ne recule que de 10 pour cent car les bureaux et les activités liés au contrôle sont prioritaires et ont été largement épargnés par les réductions budgétaires.

	Initial	Plan d'utilisation	Différence en valeur	Variation (en pourcentage)
Dépenses liées aux employés	453,7	372,4	(81,3)	-18
Dépenses non liées aux employés	114,3	110,2	(4,1)	-4
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>482,6</b>	<b>(85,3)</b>	<b>-15</b>

57. Le remaniement du budget aura des incidences non négligeables sur les effectifs du PAM dans la mesure où les dépenses liées aux employés représentent 80 pour cent du budget AAP approuvé. L'importante réduction du pourcentage des dépenses liées aux employés qui est observée dans le plan d'utilisation s'explique par les vacances de poste actuelles, la suspension des recrutements actuellement en vigueur et la souplesse permise par le non-renouvellement des contrats de courte durée. En revanche, s'agissant des dépenses non liées aux employés, la proportion de coûts fixes est beaucoup plus élevée notamment pour les installations, les infrastructures informatiques et les activités financées conjointement avec l'Organisation des Nations Unies. D'autre part, les dépenses hors personnel dans les bureaux de pays et les dépenses consacrées à la sous-traitance des activités de contrôle essentielles comme les évaluations n'ont pas fait l'objet de réductions budgétaires.

**TABLEAU 4.6: NOMBRE DE POSTES IMPUTÉS AU BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES**

	Budget initial pour 2024				Budget remanié				Variation	Variation (en pourcentage)
	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Total	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Total		
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international	84	268	1 075	<b>1 427</b>	84	220	839	<b>1 143</b>	<b>-284</b>	<b>-20</b>
Agents des services généraux			510	<b>510</b>			446	<b>446</b>	<b>-64</b>	<b>-13</b>
Personnel recruté localement (administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux)	180	406	153	<b>739</b>	180	364	112	<b>656</b>	<b>-83</b>	<b>-11</b>
<b>Postes de durée déterminée, total partiel</b>	<b>264</b>	<b>674</b>	<b>1 738</b>	<b>2 676</b>	<b>264</b>	<b>584</b>	<b>1 397</b>	<b>2 245</b>	<b>-431</b>	<b>-16</b>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)			22	<b>22</b>			37	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>68</b>
Agents des services généraux (contrats de courte durée) et agents temporaires		51	112	<b>163</b>		47	80	<b>127</b>	<b>-36</b>	<b>-22</b>
Consultants		101	521	<b>622</b>		82	375	<b>457</b>	<b>-164</b>	<b>-26</b>
<b>Postes de courte durée, total partiel</b>	<b>0</b>	<b>152</b>	<b>654</b>	<b>807</b>	<b>0</b>	<b>129</b>	<b>493</b>	<b>622</b>	<b>-185</b>	<b>-23</b>
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>826</b>	<b>2 393</b>	<b>3 483</b>	<b>264</b>	<b>713</b>	<b>1 890</b>	<b>2 867</b>	<b>-616</b>	<b>-18</b>

58. Comme on pouvait s'y attendre, la réduction du pourcentage de postes en équivalents temps plein relative aux employés ayant un contrat de courte durée, soit 23 pour cent, est plus élevée que celle concernant les membres du personnel engagés pour une durée déterminée. L'anomalie observée dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ayant un contrat de courte durée, dans laquelle le nombre de postes a augmenté, résulte de la suspension des recrutements, qui a retardé la conversion des contrats d'administrateur recruté pour une courte durée et des contrats de consultant en contrats de durée déterminée.

59. Tout en reconnaissant qu'il faut veiller au maintien des capacités et continuer à appuyer les opérations critiques, le PAM a mis en place divers processus pour gérer avec efficacité et efficience les réductions de personnel et stabiliser les effectifs. Tout au long du processus de stabilisation, les employés et les cadres régulièrement bénéficient d'un appui fondé sur des boîtes à outils de communication et des programmes de soutien ciblés proposant des webinaires et d'autres ressources utiles.
60. La suspension des recrutements mentionnée au paragraphe 57 a été annoncée en octobre 2023 pour le Siège mondial, à savoir le Siège du PAM à Rome, les bureaux régionaux et les bureaux mondiaux. La suspension vise à laisser au PAM le temps dont il a besoin pour prendre des décisions éclairées concernant les effectifs au regard de la nouvelle situation en matière de financement. La suspension s'applique aux recrutements externes et à tous les types de contrat et restera en vigueur jusqu'à nouvel ordre.
61. Un processus de départs négociés a été lancé à l'échelle mondiale en février. Il repose sur le souhait manifesté par certains membres du personnel de quitter le PAM, ainsi que sur la prise en compte, avant toute chose, des intérêts du PAM. Cependant, c'est au membre du personnel concerné qu'il appartient en dernier ressort de décider d'accepter, ou non, l'accord de cessation de service. Les résultats finaux du processus et des offres proposées aux membres du personnel ont été communiqués fin avril 2024.
62. Dans le cadre de leurs propres efforts de remaniement du budget, divers bureaux ont pris des mesures pour réduire leurs dépenses de personnel et leurs effectifs, par exemple en annulant un projet de création de postes et des postes vacants ou en reportant à plus tard le reclassement de certains postes. Le PAM reste bien déterminé à mettre en œuvre le cadre de gestion des effectifs et à mener à bien la période de transition actuelle jusqu'à fin 2025, mais certaines conversions de poste ont été ralenties, voire suspendues temporairement, en attendant que les besoins et les ressources à long terme soient déterminés plus clairement.
63. À mesure que les bureaux ont examiné leurs besoins essentiels au regard des priorités révisées, certains postes soumis à rotation pour lesquels une réaffectation devait avoir lieu ont été annulés. Les membres du personnel occupant ces postes devant obligatoirement être réaffectés, ils sont censés présenter leur candidature à d'autres offres de poste soumis à rotation au cours du processus de réaffectation en cours. Si un membre du personnel n'est pas réaffecté à un nouveau poste, il sera placé en situation de non-affectation et devra se porter candidat à d'autres postes à l'avenir en vue d'une réaffectation.
64. D'autres postes occupés qui n'appuient pas directement des activités prioritaires ont été éliminés ou le seront à terme. Cela signifie que des postes d'employés recrutés pour une courte durée pourraient ne pas être prolongés à l'expiration de la période contractuelle en cours. Cela signifie aussi que certains postes de fonctionnaires non vacants ont été sélectionnés pour être supprimés. En conséquence, un cadre ad hoc correspondant, relatif à la gestion des incidences sur les effectifs, a récemment été approuvé, fournissant des indications sur la suppression de postes. Les postes devant être supprimés font actuellement l'objet d'un examen.
65. Une fois que l'ensemble des résultats du processus actuel de stabilisation des effectifs seront connus, et en fonction de l'état d'avancement de la restructuration, y compris l'examen des responsabilités des bureaux régionaux, des mesures supplémentaires pourraient devoir être prises.

***Pouvoir accordé à la Directrice exécutive de revoir à la baisse le niveau du budget administratif et d'appui aux programmes***

66. Au paragraphe x) du Plan de gestion pour 2024-2026, la Directrice exécutive est autorisée à ajuster la composante AAP du budget en fonction de la variation de la prévision globale de contribution pour l'année, dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes. Deux pour cent de la baisse de 2 milliards de dollars de la prévision de contribution représentent 40 millions de dollars. Dans le cadre des efforts qu'il déploie pour ajuster le budget APP à la baisse des recettes, tout en préservant sa capacité à faire montre de souplesse face à l'évolution de la situation, le PAM entend réduire le budget d'un montant minimal de 40 millions de dollars. C'est pourquoi il propose de réviser le budget AAP pour le ramener à 528 millions de dollars. Le PAM s'efforcera de prendre des mesures supplémentaires visant à réduire les coûts jusqu'à concurrence d'un montant additionnel de 45 millions de dollars, ce qui pourrait conduire à ramener les dépenses AAP à 483 millions de dollars.

**4.4 Mise à jour concernant le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes et la part non affectée du Fonds général**

67. On trouvera dans la présente partie des informations actualisées sur la situation du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général et une proposition relative à l'utilisation de la part non affectée du Fonds général, au lieu du Compte de péréquation des dépenses AAP, en tant que source de financement de deux allocations budgétaires approuvées dans le Plan de gestion pour 2024-2026.

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

68. Ce compte sert à comptabiliser les écarts entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP pendant l'exercice considéré. Le solde de ce compte tient lieu de filet de sécurité au cas où les dépenses AAP seraient supérieures aux recettes provenant du recouvrement des CAI. Le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP présenté dans le Plan de gestion pour 2024-2026 reposait sur une prévision de contribution globale de 10 milliards de dollars tant en 2023 qu'en 2024.
69. Les perspectives en matière de contribution ont évolué depuis que le Plan de gestion pour 2024-2026 a été élaboré. En 2023, le montant effectif des contributions s'est établi à 8,3 milliards de dollars, et le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2024 était inférieur de 15 millions de dollars aux prévisions. D'un autre côté, la prévision de contribution pour 2024 a été ramenée à 8,0 milliards de dollars, ce qui réduira de 112 millions de dollars le montant prévu des recettes provenant du recouvrement des CAI. Si le budget AAP révisé est intégralement dépensé, le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2024 s'élèvera à 164,6 millions de dollars.
70. En 2015, le Conseil a approuvé pour le Compte de péréquation des dépenses AAP un "niveau plancher" correspondant à deux mois de dépenses AAP<sup>1</sup>. Avec un budget AAP révisé s'établissant à 528 millions de dollars, le niveau plancher est égal à 88 millions de dollars, et le solde révisé prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP est légèrement supérieur à ce niveau. Cependant, compte tenu de la volatilité des financements et du délai nécessaire pour procéder aux ajustements des coûts fixes, il est souhaitable que le solde soit plus proche de la limite supérieure de la fourchette. Pour parvenir à un solde supérieur, il faut réduire les dépenses AAP, comme expliqué dans la partie 4.3, et réduire les allocations approuvées au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP.

---

<sup>1</sup> "Point sur l'examen du cadre de financement" (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

<b>TABLEAU 4.7: PRÉVISIONS RELATIVES AU COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET D'APPUI AUX PROGRAMMES AVEC UN BUDGET AAP RÉVISÉ (en millions de dollars)</b>		
	<b>Prévisions établies conformément au Plan de gestion pour 2024-2026</b>	<b>Prévisions actualisées</b>
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>390,0</b>	<b>375,0</b>
Montant prévu des recettes tirées du recouvrement des CAI	568,0	456,0
Budget AAP approuvé/proposé	568,0	528,0
Prélèvements sur le Compte de péréquation des dépenses AAP approuvés dans le Plan de gestion	-138,4	-138,4
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2024</b>	<b>251,6</b>	<b>164,6</b>

#### **Part non affectée du Fonds général**

71. Les recettes de la part non affectée du Fonds général proviennent principalement du produit des placements obtenu à partir des soldes de trésorerie que le PAM détient dans ses portefeuilles de placements et sur ses comptes bancaires et ses comptes de dépôt du marché monétaire ainsi que des recettes en devises provenant des opérations de trésorerie, produit qui est crédité sur le Fonds général conformément à l'article 11.3 du Règlement financier. Dans le Plan de gestion pour 2024-2026, le solde au 1<sup>er</sup> janvier 2024 s'établissait à 330 millions de dollars. Les taux d'intérêt s'étant maintenus à des niveaux élevés en 2023, le solde effectif s'est établi à 420 millions de dollars. Les perspectives financières actuelles indiquant que les taux resteront élevés, il est attendu que le produit des placements pour 2024 soit supérieur aux prévisions initiales figurant dans le Plan de gestion pour 2024-2026. Le montant prévu actualisé du solde de la part non affectée du Fonds général fin 2024 est estimé à 467,2 millions de dollars, soit un montant bien supérieur au solde minimal fixé à 150 millions de dollars en application du principe de prudence.

<b>TABLEAU 4.8: PART NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL (en millions de dollars)</b>		
	<b>Prévisions établies conformément au Plan de gestion pour 2024-2026</b>	<b>Prévisions actualisées</b>
<b>Solde de la part non affectée du Fonds général au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>330,0</b>	<b>420,0</b>
Montant prévu des recettes	125,0	150,0
Utilisations approuvées dans le Plan de gestion pour 2024-2026	-102,8	-102,8
<b>Solde prévu au 31 décembre 2024</b>	<b>352,2</b>	<b>467,2</b>

#### **Proposition d'échange des sources de financement**

72. Historiquement, la part non affectée du Fonds général a été utilisée pour financer d'importantes initiatives institutionnelles, comme la mise en œuvre du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) et de la plateforme de gestion du capital humain, et la reconstitution du Compte d'intervention immédiate.

73. Étant donné que les recettes afférentes à la part non affectée du Fonds général ont été plus élevées que prévu et qu'il est souhaitable de maintenir le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP à un niveau proche du niveau plafond cible de cinq mois, le Secrétariat propose d'utiliser la part non affectée du Fonds général pour financer l'initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation des processus institutionnels, à hauteur de 21 millions de dollars, et la reconstitution du Compte d'intervention immédiate, à hauteur de 50 millions de dollars, deux financements qui ont été approuvés au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP.
74. Cette proposition d'échange concernant un montant de financement de 71 millions de dollars est présentée dans le tableau 4.9. Après l'échange, le solde prévu de la part non affectée du Fonds général en fin d'année demeurerait supérieur aux prévisions figurant dans le Plan de gestion pour 2024-2026.

<b>TABLEAU 4.9: SOLDES PRÉVUS COMPTE TENU DES RÉVISIONS PROPOSÉES POUR LE BUDGET AAP ET L'UTILISATION DU COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP (en millions de dollars)</b>		
	<b>Prévision actualisée pour le Compte de péréquation des dépenses AAP</b>	<b>Prévision actualisée pour la part non affectée du Fonds général</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>375,0</b>	<b>420,0</b>
Montant prévu des recettes	456,0	150,0
Budget AAP proposé	568,0	
Montant total actualisé des utilisations prévues	67,4	173,8
<i>Utilisation approuvée dans le Plan de gestion pour 2024-2026</i>	<i>138,4</i>	<i>102,8</i>
<i>Initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation des processus institutionnels</i>	<i>-21,0</i>	<i>21,0</i>
<i>Reconstitution du Compte d'intervention immédiate</i>	<i>-50,0</i>	<i>50,0</i>
<b>Solde prévu au 31 décembre 2024</b>	<b>235,6</b>	<b>396,2</b>
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à cinq mois de dépenses AAP en 2024)	220,0	
Niveau plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à deux mois de dépenses AAP en 2024)/montant du solde de la part non affectée du Fonds général fixé en application du principe de prudence.	88,0	150,0

## ANNEXE I

## Répartition du budget fondamental selon la structure organisationnelle, avant et après la réorganisation

TABLEAU A.1.1: RÉPARTITION DU BUDGET FONDAMENTAL SELON LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, AVANT ET APRÈS LA RÉORGANISATION (en millions de dollars)										
		Total	Départements après la réorganisation							
			Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Directrice exécutive et Chef de cabinet	Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Partenariats et innovation	Opérations liées aux programmes	Environnement de travail et gestion	Crédits sous gestion centrale
Départements avant la réorganisation	Bureaux de pays	60,2	60,2							
	Bureaux régionaux	135,8		135,8						
	Directrice exécutive et Chef de cabinet	60,5			60,5					
	Gestion	151,6			38,1	6,8		5,2	101,6	
	Gestion des opérations	111,8				17,7		92,3	1,9	
	Partenariats et action de sensibilisation	103,2			11,8		91,4			
	Élaboration des programmes et des politiques	105,0					11,1	93,9		
	Culture organisationnelle	47,6							47,6	
	Crédits sous gestion centrale	35,6								35,6
<b>Total</b>	<b>811,4</b>	<b>60,2</b>	<b>135,8</b>	<b>110,3</b>	<b>24,4</b>	<b>102,5</b>	<b>191,4</b>	<b>151,1</b>	<b>35,6</b>	

## ANNEXE II

## Tableaux relatifs au budget administratif et d'appui aux programmes

Dans les tableaux ci-après, le budget AAP initial est réorganisé conformément à la nouvelle structure organisationnelle

<b>TABLEAU A.2.1: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF - DÉPARTEMENT ET DIVISION, 2024 (en millions de dollars)</b>		
<b>Département</b>	<b>Division</b>	
<b>Bureaux de pays, total</b>		<b>60,2</b>
Bureaux régionaux	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	18,9
	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	20,5
	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	18,2
	Bureau régional pour l'Afrique australe	16,2
	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	19,2
	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	22,8
<b>Bureaux régionaux, total</b>		<b>115,7</b>
Directrice exécutive et Chef de cabinet	Communication et médias	11,8
	Bureau mondial de la confidentialité	2,2
	Bureau de la Directrice exécutive	5,1
	Directeur financier	24,6
	Bureau de la déontologie	2,5
	Bureau de l'Inspectrice générale et des services de contrôle	20,1
	Bureau des services juridiques	8,4
	Bureau de l'évaluation	15,8
	Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation	2,1
<b>Directrice exécutive et Chef de cabinet, total</b>		<b>92,5</b>
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	7,5
	Secrétariat du Conseil d'administration	6,8
	Gestion des risques	6,7
<b>Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, total</b>		<b>21,0</b>

**TABLEAU A.2.1: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF -  
DÉPARTEMENT ET DIVISION, 2024 (en millions de dollars)**

Département	Division	
Partenariats et innovation	Bureau mondial de Berlin	2,4
	Bureau mondial de Bruxelles	3,4
	Bureau mondial de Genève	1,3
	Pays partenaires à l'échelle mondiale	13,6
	Innovation	2,6
	Partenariats multilatéraux et partenariats avec des pays de programme	7,8
	Secrétariat du Département des partenariats et de l'innovation	2,2
	Services de coordination des partenariats	3,8
	Partenariats privés	8,9
	Système des Nations Unies, Union africaine et collaboration multilatérale (Bureau de New York)	3,1
	Bureau mondial de Washington	5,8
<b>Partenariats et innovation, total</b>		<b>55,0</b>
Opérations liées aux programmes	Analyse, planification et performance	20,7
	Assurance	0,7
	Politiques et orientations concernant les programmes	35,2
	Coordination de la dotation en personnel et des capacités	2,0
	Coordination stratégique et Bureau du Sous-Directeur exécutif	4,8
	Chaîne d'approvisionnement et exécution	28,6
<b>Opérations liées aux programmes, total</b>		<b>92,0</b>
Environnement de travail et gestion	Ressources humaines	30,0
	Services de gestion	19,1
	Sécurité	10,7
	Technologies	30,0
	Bien-être du personnel	2,2
	Secrétariat du Département de l'environnement de travail et de la gestion	3,8
<b>Environnement de travail et gestion, total</b>		<b>95,9</b>
<b>Crédits sous gestion centrale</b>		<b>35,6</b>
<b>Total</b>		<b>568,0</b>

**TABLEAU A.2.2: NOMBRE DE POSTES\* IMPUTÉS AU BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF**

Département	SGA (Directrice exécutive)	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Agents des services généraux au Siège	Personnel recruté sur le plan national (local)	Nombre total de contrats de durée déterminée	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	Consultants	Agents temporaires	Total
<b>Bureaux de pays</b>			20	29	34	1					180	264			0	264
<b>Bureaux régionaux</b>			6	9	52	111	77	13			406	674	0	101	51	826
<b>Siège</b>	1	4	29	58	155	291	372	142	14	507	153	1 726	22	521	112	2 380
Directrice exécutive et Chef de cabinet	1		7	14	43	83	103	48	3	100	79	481	6	72	19	578
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale		1	2	5	8	20	15	6	0	32	0	88	4	25	4	122
Partenariats et innovation		1	10	8	22	38	63	14		70	16	243	2	88	10	342
Opérations liées aux programmes		1	6	22	51	88	104	29	8	103	0	413	9	137	21	581
Environnement de travail et gestion		1	4	8	32	61	87	45	3	201	58	500	1	198	58	758
<b>Crédits sous gestion centrale</b>			1	1	3	2	3			3		13			0	13
<b>Total, 2024</b>	1	4	56	97	244	404	451	155	14	510	740	2 676	22	622	163	3 483
<b>Total, 2023</b>	1	5	55	99	234	399	433	157	14	499	663	2 559	77	663	174	3 473
<b>Total, 2022</b>	1	3	49	92	207	309	273	58	6	416	514	1 928	93	741	367	3 129

\* Le nombre de postes est exprimé en équivalents temps plein, soit le nombre de membres du personnel et d'employés hors personnel, en équivalents temps plein.

Abréviations: SGA: Secrétaire générale adjointe; SSG: Sous-Secrétaire général.

**TABLEAU A.2.3: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF, DÉPENSES DE PERSONNEL ET DÉPENSES HORS PERSONNEL**  
(en milliers de dollars)

Département	Membres du personnel	Consultants	Voyages officiels	Formation	Loyer, charges collectives et fournitures	Communications, services et équipement informatiques	Primes d'assurance et frais juridiques	Frais de représentation	Services fournis par d'autres entités des Nations Unies et contributions à des organismes des Nations Unies	Services de conseil commerciaux	Autre	Total
<b>Bureaux de pays</b>	<b>35 946</b>		<b>1 500</b>	<b>410</b>	<b>8 533</b>	<b>1 477</b>	<b>600</b>	<b>20</b>	<b>900</b>		<b>10 850</b>	<b>60 236</b>
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>90 598</b>	<b>10 858</b>	<b>4 676</b>	<b>1 579</b>	<b>2 281</b>	<b>2 955</b>	<b>150</b>	<b>81</b>	<b>683</b>	<b>603</b>	<b>1 250</b>	<b>115 714</b>
<b>Siège</b>	<b>272 479</b>	<b>41 914</b>	<b>7 703</b>	<b>2 023</b>	<b>6 732</b>	<b>11 949</b>	<b>47</b>	<b>195</b>	<b>633</b>	<b>6 643</b>	<b>6 087</b>	<b>356 406</b>
Directrice exécutive et Chef de cabinet	72 885	5 984	2 637	842	506	3 303	30	49	325	5 169	776	<b>92 507</b>
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	15 593	2 259	649	117	24	344	0	10	179	0	1 783	<b>20 957</b>
Partenariats et innovation	41 223	7 470	1 461	150	2 534	995	18	55	45	49	1 031	<b>55 030</b>
Opérations liées aux programmes	74 418	11 566	1 531	453	171	1 472	0	59	57	949	1 342	<b>92 017</b>
Environnement de travail et gestion	68 360	14 635	1 425	462	3 497	5 835	0	22	27	475	1 156	<b>95 895</b>
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>2 499</b>	<b>581</b>	<b>791</b>	<b>665</b>	<b>155</b>	<b>425</b>	<b>4 474</b>	<b>1</b>	<b>24 748</b>	<b>1 237</b>	<b>50</b>	<b>35 625</b>
<b>Total, 2024</b>	<b>401 521</b>	<b>53 353</b>	<b>14 670</b>	<b>4 677</b>	<b>17 700</b>	<b>16 806</b>	<b>5 271</b>	<b>297</b>	<b>26 964</b>	<b>8 482</b>	<b>18 238</b>	<b>567 979</b>
<b>Total, 2023</b>	<b>401 288</b>	<b>55 002</b>	<b>16 722</b>	<b>7 132</b>	<b>12 221</b>	<b>13 482</b>	<b>2 918</b>	<b>239</b>	<b>23 587</b>	<b>10 454</b>	<b>33 230</b>	<b>576 277</b>
<b>Total, 2022</b>	<b>296 801</b>	<b>61 934</b>	<b>20 422</b>	<b>5 976</b>	<b>20 166</b>	<b>25 405</b>	<b>4 106</b>	<b>117</b>	<b>25 647</b>	<b>34 943</b>	<b>17 512</b>	<b>513 029</b>

## ANNEXE III

### Plan d'utilisation du budget administratif et d'appui aux programmes par niveau administratif

<b>TABLEAU A.3.1: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF</b> <i>(en millions de dollars)</i>			
<b>Département</b>	<b>Initial</b>	<b>Plan d'utilisation</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
<b>Bureaux de pays</b>	<b>60,2</b>	<b>60,2</b>	<b>0</b>
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>115,7</b>	<b>97,8</b>	<b>-15</b>
<b>Siège</b>	<b>356,4</b>	<b>288,9</b>	<b>-19</b>
Directrice exécutive et Chef de cabinet	92,5	82,4	-11
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	21,0	17,9	-14
Partenariats et innovation	55,0	41,4	-25
Opérations liées aux programmes	92,0	71,3	-22
Environnement de travail et gestion	95,9	75,9	-21
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>35,6</b>	<b>35,7</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>482,6</b>	<b>-15</b>

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
PSP	plan stratégique de pays
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM