

Plan de gestion de PAM pour 2026-2028

Deuxième consultation informelle

Table des matières

Chapitre I:	Introduction	2
Chapitre II:	Contexte de financement et hypothèses relatives au niveau des ressources	6
Chapitre III:	Cadre programmatique	16
Chapitre IV:	Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel	30
Chapitre V:	Modifications apportées au Règlement financier	60
Annexe III:	Initiatives internes d'importance primordiale - notes conceptuelles	68
Annexe IV:	Investir dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers	99
Annexe VII:	Récapitulatif des modifications du Règlement financier proposées	104
Annexe IX:	Proposition visant à améliorer la capacité du PAM d'accéder aux ressources provenant de fonds verticaux	109

Chapitre I: Introduction

1. Le présent Plan de gestion s'appuie sur le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029, qui est également soumis au Conseil d'administration pour approbation à la deuxième session ordinaire. Le Plan stratégique pour 2026-2029 décrit l'ambition du PAM au regard de trois effets directs stratégiques ciblés, prioritaires et intégrés: "la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise sont efficaces"; "les besoins se réduisent et la résilience face aux chocs s'améliore"; et "les programmes menés par les gouvernements et les partenaires sont facilités". Son objectif est de garantir l'efficacité et l'impact de l'assistance en mettant l'accent sur la qualité plutôt que sur la quantité, en renforçant les programmes en faveur de la résilience afin de réduire la dépendance chronique à l'égard de l'aide et en tirant parti des partenariats. Il appelle également l'attention sur l'importance que le PAM attache à l'ancrage local, qui consiste à mettre les acteurs locaux et nationaux au centre de ses activités, et aux assurances données quant à l'action qu'il mène, dans le respect des normes les plus strictes en matière de transparence et d'obligation de rendre compte.

1.1 Contexte mondial

2. Les hauts niveaux d'insécurité alimentaire dans le monde demeurent très préoccupants dans un contexte de "polycrise" marqué par l'aggravation des conflits, l'augmentation de l'intensité et de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes et des difficultés économiques persistantes. La forte réduction des financements a plongé le secteur humanitaire dans la crise à une période de mutation de l'aide internationale.

Situation en matière de sécurité alimentaire et de nutrition

3. En 2025, 319 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans les 67 pays où le PAM mène des opérations d'urgence et pour lesquels on dispose de données¹. Le niveau "catastrophique" d'insécurité alimentaire est de plus en plus répandu, et touchait près de 2 millions de personnes en 2024, un nombre qui a été multiplié par plus de 10 en l'espace de moins de 10 ans².
4. Une personne sur 12 dans le monde, soit pas moins de 720 millions de personnes, doit faire face à la faim chronique. D'après les projections, 512 millions de personnes seront encore sous-alimentées en 2030, dont 60 pour cent se trouveront en Afrique. En dépit de quelques progrès, à l'échelle mondiale, 23,2 pour cent des enfants de moins de 5 ans souffrent d'un retard de croissance et 6,6 pour cent d'émaciation. Aux rythmes actuels, il ressort des projections à l'horizon 2030 que la moitié des pays disposant de données pour évaluer les progrès atteindront les cibles fixées pour 2030 en matière d'émaciation chez l'enfant³.

Principaux facteurs de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition

5. La moitié des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans le monde vivent dans des pays où la faim est principalement due à des conflits et à l'insécurité⁴. Les violences armées devraient rester un facteur majeur de l'insécurité alimentaire, les conflits armés étatiques étant considérés comme l'un des trois plus grands risques mondiaux pour

¹ PAM. 2025. *WFP 2025 Global Outlook – Mid-year update*.

² Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

³ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2025. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde – Lutter contre la forte inflation des prix des produits alimentaires pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition*.

⁴ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

2026-2027⁵. On s'attend à ce que l'insécurité et le déplacement des lignes de front des conflits continuent d'entraver l'accès humanitaire, et limitent ainsi la fourniture d'une aide alimentaire vitale pour les personnes démunies.

6. Pour un tiers des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë, les phénomènes météorologiques extrêmes sont la principale cause de la faim aiguë⁶. D'après les estimations, les températures mondiales sont 1,4 degré Celsius plus élevées que les niveaux préindustriels et suivent une trajectoire ascendante, avec pour corollaire une augmentation de la fréquence et de la gravité des phénomènes météorologiques extrêmes et une intensification de la variabilité des pluies⁷. Les phénomènes météorologiques extrêmes sont également considérés comme l'un des trois plus grands risques mondiaux pour 2026-2027⁸. La sécheresse persistante au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et dans certaines régions d'Asie du Sud accroît la rareté de l'eau.
7. Pour une personne sur cinq souffrant de faim aiguë, les chocs économiques sont la principale cause de l'insécurité alimentaire⁹. Les économies sont mises à très rude épreuve. La croissance économique mondiale demeure faible: les projections tablent sur une croissance de 3 pour cent pour 2026, soit un niveau inférieur à la moyenne de 3,7 pour cent par an enregistrée sur la période 2000-2019. La forte incertitude autour des politiques nationales devrait continuer de peser sur les perspectives¹⁰. La hausse soutenue des prix des produits alimentaires compromet l'accès à la nourriture dans de nombreux pays¹¹. Le haut niveau d'endettement et le coût élevé du service de la dette freinent les investissements dans les fondements de la croissance future¹².
8. Le nombre de réfugiés, de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et d'autres personnes forcées de fuir en raison d'un conflit ou de violences augmente chaque année depuis plus de 10 ans et atteignait 123,2 millions de personnes à la mi-2024¹³. Quelque 45,8 millions de personnes ont été contraintes de quitter leur domicile à cause de catastrophes en 2024, soit près de deux fois plus que la moyenne annuelle sur les 10 années précédentes, les tempêtes et les inondations étant à l'origine de 97 pour cent de ces déplacements¹⁴. Les personnes déplacées de force, dont les droits et l'accès à l'emploi, à la terre et aux services de base sont souvent limités, comptent parmi les personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire aiguë.

⁵ Forum économique mondial. 2025. [Global Risks Report 2025](#).

⁶ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. [Global Report on Food Crises 2025](#).

⁷ Centre européen de prévisions météorologiques à moyen terme. [Outil du service Copernicus concernant le changement climatique \(C3S\) permettant de suivre l'évolution des températures dans le monde](#) (en anglais uniquement – page consultée le 10 juillet 2025).

⁸ Forum économique mondial. 2025. [Global Risks Report 2025](#).

⁹ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. [Global Report on Food Crises 2025](#).

¹⁰ Fonds monétaire international (FMI). 2025. [Perspectives de l'économie mondiale, avril 2025. Un moment crucial dans un contexte de réorientations des politiques publiques](#). Economic Policy Uncertainty. [Global Economic Policy Index](#) (page consultée le 5 juin 2025).

¹¹ WFP DataViz. [Economic Explorer: Combined Food Inflation and WFP Food Basket](#) (page consultée le 5 juin 2025).

¹² FMI. 2025. [Perspectives de l'économie mondiale, avril 2025. Un moment crucial dans un contexte de réorientations des politiques publiques](#); Gill, I. 2025. [The Looming Global Debt Disaster](#). Project Syndicate.

¹³ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2025. [Global Trends: Forced Displacement in 2024](#).

¹⁴ Observatoire des situations de déplacement interne. 2025. [Global Report on Internal Displacement 2025](#).

9. Les disparités socioéconomiques s'accroissent et marginalisent encore un peu plus les personnes déjà défavorisées. Dans nombre de pays comptant parmi les pauvres, les taux de pauvreté restent supérieurs aux niveaux d'avant la pandémie, et ce malgré la reprise constatée à l'échelle mondiale: en 2026, un tiers des pays à faible revenu devraient afficher un revenu par habitant inférieur à celui de 2019 d'après les projections¹⁵. L'extrême pauvreté est de plus en plus concentrée en Afrique subsaharienne ainsi que dans les environnements fragiles touchés par des conflits¹⁶. Dans le même temps, les écarts dans le domaine du développement humain se creusent entre les pays¹⁷.

Aide internationale

10. Alors que les gouvernements se concentrent sur des priorités nationales et géostratégiques, l'aide internationale a régressé de 9 pour cent en 2024, après cinq années consécutives de croissance. Les simulations réalisées par l'Organisation de coopération et de développement économiques semblent indiquer une baisse supplémentaire comprise entre 9 et 17 pour cent en 2025. Les perspectives pour 2026 et au-delà sont incertaines. D'après les estimations, l'aide publique au développement en 2027 pourrait revenir aux niveaux de 2020¹⁸.
11. L'aide humanitaire destinée aux secteurs alimentaires a été réduite de 30 pour cent en 2023 et a ensuite diminué légèrement en 2024. D'après les projections actuelles, elle pourrait chuter de 45 pour cent en 2025¹⁹. L'aide humanitaire consiste de plus en plus souvent à fournir un soutien au cours de crises prolongées, ce soutien étant passé de 29 pour cent des financements destinés aux appels interorganisations en 2014 à 91 pour cent en 2024²⁰.
12. À la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques de 2024, les participants sont convenus de tripler les fonds destinés aux activités relatives au climat à mener dans les pays en développement, pour les porter à 300 milliards de dollars É.-U. par an d'ici à 2035, et d'œuvrer ensemble à la transposition à plus grande échelle des financements publics et privés, pour les porter à 1 300 milliards de dollars par an, toujours à l'horizon 2035²¹.

1.2 Contexte institutionnel

13. En 2026, le PAM aura pour première priorité de sauver des vies dans les situations d'urgence. Pour faire face à la réduction des financements, il accordera une plus grande place à l'amélioration de l'efficacité de l'assistance, en fournissant à un moins grand nombre de personnes une aide de meilleure qualité et plus adaptée à leurs besoins. Il s'agira de renforcer encore l'approche suivie pour fournir l'assistance alimentaire et nutritionnelle aux bonnes personnes, au bon moment et de la bonne manière, et de garantir ainsi une utilisation efficace et efficace des ressources. Un accent accru sera mis sur la souplesse opérationnelle pour faire en sorte que le PAM soit prêt à anticiper les évolutions des environnements dans lesquels il intervient, à s'y adapter et à y faire face en transposant rapidement ses activités à plus grande échelle lorsque des chocs se produisent et en

¹⁵ Banque mondiale. 2024. *Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis*.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Programme des Nations Unies pour le développement. 2024. *Rapport sur le développement humain 2023-2024: Sortir de l'impasse: Repenser la coopération dans un monde polarisé*.

¹⁸ Organisation de coopération et de développement économiques. 2025. *Réductions de l'aide publique au développement. Projections de l'OCDE pour 2025 et à court terme*.

¹⁹ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

²⁰ Development Initiatives. 2024. *Falling short? Humanitarian funding and reform*.

²¹ United Nations Climate Change. 2024. *COP 29: la Conférence des Nations Unies sur le climat convient de tripler le financement aux pays en développement pour protéger les vies et les moyens de subsistance*.

réduisant l'ampleur de ses opérations lorsque la situation le permet. Cela nécessitera de consentir des investissements soutenus dans les outils, les données et les éléments factuels susceptibles d'améliorer l'aptitude du PAM à déterminer quelles sont les personnes qui ont le plus besoin d'assistance. Il faudra aussi utiliser les ressources internes centralisées pour aider les responsables des opérations menées dans les pays à planifier et à mettre en œuvre des programmes efficaces, modulables et hiérarchisés tenant compte des moyens et des capacités disponibles, notamment en veillant à ce que les bureaux de pays bénéficient en amont, de la part du Siège mondial, d'un appui spécifique pour mener des consultations et pour concevoir et élaborer des plans stratégiques de pays (PSP) et des plans d'exécution ciblés de qualité. Pour éviter les doublons et maximiser l'impact collectif des activités des partenaires et d'autres acteurs, le PAM adaptera plus étroitement ses programmes aux capacités et aux atouts qui lui sont propres, tout en intégrant et en renforçant les activités, les moyens et les plans de ses partenaires.

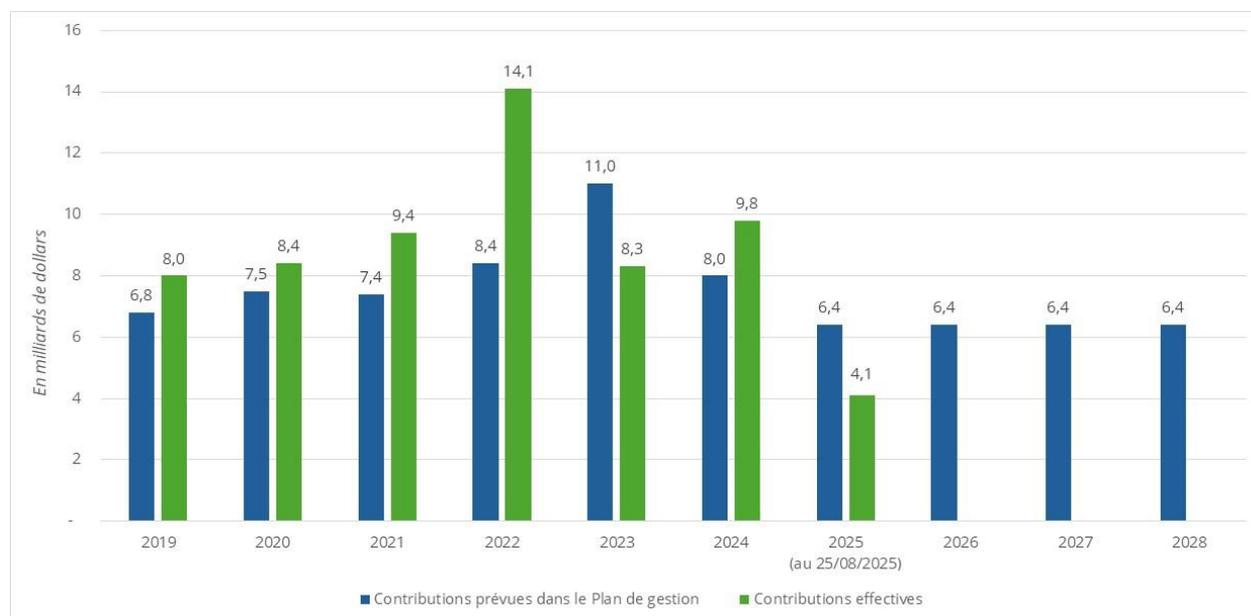
14. Pour endiguer, voire inverser, l'envolée des besoins humanitaires, le PAM aidera les personnes et les pays pris dans des crises récurrentes et prolongées à devenir autosuffisants, à améliorer leur résilience et à renforcer les systèmes nationaux. Il investira dans des solutions durables de grande ampleur pour obtenir un impact maximal et veillera à adopter une approche plus ciblée au sein de laquelle il fera ce qu'il sait faire le mieux, tout en aidant les partenaires à mettre en œuvre des stratégies multisectorielles adaptées au contexte. Dans le cadre de ses actions à grande échelle, le PAM s'attachera également à suivre des approches plus intégrées, en particulier en reliant ses interventions d'urgence à ses activités d'amélioration de la résilience de façon à mettre en œuvre des programmes cohérents qui renforcent l'autosuffisance et augmentent les capacités des gouvernements hôtes. Le PAM accordera une moindre importance aux projets qui ne correspondent pas à ses atouts spécifiques. Le cas échéant, il abandonnera l'exécution directe des activités en les transférant aux acteurs nationaux et locaux pour que ces derniers les mettent en œuvre par l'intermédiaire de leurs propres systèmes et mettent ainsi en place des solutions durables.
15. En 2026, le PAM devra de nouveau composer avec un environnement opérationnel très difficile. L'intensification des conflits, les contraintes pesant sur l'espace humanitaire et les phénomènes météorologiques extrêmes continueront d'accentuer les défis humanitaires et risquent de limiter l'accès du PAM aux personnes démunies, voire de l'empêcher de leur venir en aide. Dans ce contexte, les efforts que le PAM déploie pour faire en sorte que toute son assistance parvienne aux bénéficiaires visés comprendront l'intégration systématique, dans ses opérations, des mesures renforcées mises en place en 2024-2025 au titre du projet global relatif aux assurances à donner, notamment le cadre global relatif aux assurances à donner, les améliorations d'ordre opérationnel apportées dans des domaines d'action prioritaires et les plans d'action renforcés relatifs aux assurances à donner spécifiques à chaque pays.
16. Le Siège mondial restructuré du PAM permettra de mettre l'accent sur l'amélioration de l'appui fourni aux équipes sur le terrain en appliquant un modèle intégré axé sur la fourniture de services essentiels d'assistance technique et d'appui. Au sein du modèle du "Siège mondial unique", des équipes centralisées composées d'employés en poste à Rome et dans les bureaux régionaux travaillant dans un même domaine sectoriel ou technique collaboreront plus étroitement de façon à éviter les doubles emplois et à appuyer de manière plus cohérente les bureaux de pays et les personnes chargées des opérations sur le terrain, qui pourront ensuite utiliser des systèmes plus simples, plus rapides et plus optimisés pour demander du soutien ou des orientations au Siège mondial.

Chapitre II: Contexte de financement et hypothèses relatives au niveau des ressources

2.1 Aperçu

17. Alors que le PAM doit faire face à un contexte de financement en mutation, il conserve une prévision globale de contribution de 6,4 milliards de dollars par an jusqu'en 2028. Cette projection témoigne de la confiance et de la collaboration étroite des partenaires du PAM, dont l'appui constant est l'un des éléments essentiels sur lesquels repose la capacité de l'organisation à obtenir des résultats à grande échelle.
18. En 2026 et au-delà, le PAM continuera de s'appuyer sur les progrès et les réalisations enregistrés en 2025. Au 25 août 2025, il avait reçu des contributions en provenance de 94 sources: gouvernements, organisations multilatérales, institutions financières internationales, entités du secteur privé et particuliers.
19. Cette mobilisation large et régulière des donateurs souligne l'importance vitale du maintien de la collaboration et de la confiance des partenaires du PAM. Cependant, au vu de l'évolution des financements à l'échelle mondiale, qui fait apparaître un ralentissement de la croissance économique conduisant à une réduction générale de l'aide publique au développement et des fonds consacrés à l'aide humanitaire, le PAM comprend bien qu'il doit s'adapter. Il intensifiera les initiatives de mobilisation et de sensibilisation menées auprès des partenaires existants afin de conserver leur soutien, tout en s'attachant à mener des stratégies innovantes et efficaces de diversification de sa base de financement et à assurer la pérennité de ses interventions.

Figure 2.1: Évolution des contributions (confirmées et prévues) des donateurs destinées au PAM (2019-2028)



20. Dans un environnement dynamique et évolutif, le PAM s'emploie à mettre en œuvre une stratégie prospective de mobilisation de ressources dans le cadre de laquelle les partenariats sont considérés comme une source essentielle d'influence à l'échelle mondiale et un réservoir de ressources, et l'innovation comme un facteur d'efficacité. Le calendrier de mise en place et la teneur de la stratégie concordent pleinement avec le Plan stratégique pour 2026-2029.

21. S'appuyant sur les progrès accomplis ces deux dernières années, le PAM demeure déterminé à préserver, à diversifier et à développer sa base de financement. Les initiatives de longue haleine entreprises pour renforcer la collaboration avec les partenaires habituels tout en recherchant des modèles de financement innovants se poursuivent, mais le PAM prend actuellement des mesures concrètes pour mettre en œuvre ces stratégies plus efficacement. Une plus grande place est accordée aux investissements consacrés à l'appui qui est apporté aux bureaux de pays pour les aider à rechercher et à saisir de nouvelles possibilités de financement, de façon à leur permettre de développer leur base de partenaires et de respecter les priorités stratégiques. Le PAM s'emploie à faire connaître les progrès qu'il a accomplis dans les domaines de l'innovation, des gains d'efficacité, des partenariats et de l'adaptabilité opérationnelle, avancées qu'il présente comme des moyens de répondre à des besoins croissants de manière plus durable et plus résiliente.

2.2 Préservation, développement et diversification des partenariats

Mobilisation et sensibilisation politiques stratégiques

22. En 2026, le PAM continuera de renforcer la mobilisation stratégique entreprise aux niveaux national, régional et mondial de façon à développer la collaboration avec les gouvernements, les parlements et les organes régionaux. L'objectif est de faire de la sécurité alimentaire et de la nutrition des engagements politiques inscrits dans les cadres de développement et les cadres d'action nationaux étant donné leurs répercussions directes sur la paix et la stabilité.
23. En renforçant son rôle de partenaire multilatéral stratégique, le PAM aidera à élaborer des politiques, à débloquer de nouvelles sources de recettes et à promouvoir des innovations qui permettront de mettre en place un écosystème propice à l'instauration de solutions durables au problème de la faim. Sa présence à un haut niveau sur des plateformes telles que le Groupe des Sept et le Groupe des Vingt sera déterminante pour donner plus de visibilité à son action et obtenir des engagements politiques.

Diversification des sources de financement

24. Le renforcement de la résilience financière du PAM nécessite d'y consacrer des efforts spécifiques et soutenus pour élargir la base de donateurs. La diversification est non seulement un impératif stratégique, mais aussi une réponse pratique à l'évolution des financements à l'échelle mondiale. Au cours des quatre dernières années, le PAM a fait des progrès dans ce domaine et augmenté les contributions issues des pays de programme afin de développer et de stabiliser sa base de financement. Dans la perspective de 2026, il intensifiera les initiatives menées pour mobiliser les économies émergentes et le secteur privé, tout en continuant de développer les contributions des pays de programme, qu'elles soient versées directement par les pays concernés ou par l'entremise des institutions financières internationales. Parmi les autres domaines d'action prioritaires figurent la transposition à plus grande échelle de l'accès aux fonds de financement commun des Nations Unies, le développement des financements thématiques et pluriannuels et l'exploitation des mécanismes de financement innovants. Des informations plus détaillées concernant ces catégories de financement sont présentées ci-après.

Mécanismes de financement innovants

25. Le PAM continuera de rechercher des mécanismes de financement innovants (accords de conversion de créances, financement social islamique, partenariats public-privé) afin d'améliorer sa souplesse d'adaptation, son efficacité et l'impact de son action. Il développera également son programme de diversification et élaborera des modèles de co-investissement et de financement mixte dans le respect des priorités des gouvernements concernés – la protection sociale, l'action anticipée et la résilience des communautés revêtent à cet égard une importance particulière pour atténuer les pires effets de la faim et de la malnutrition.

Financements thématiques et stratégiques

26. L'un des principaux secteurs de croissance stratégique est le financement thématique, dans le cadre duquel le PAM continue de renforcer ses propositions de valeur dans des domaines tels que les repas scolaires, la nutrition et la protection sociale. Ces initiatives concordent étroitement avec les plans nationaux de développement et donnent des résultats à long terme mesurables. Pour débloquer des flux de financement nouveaux et diversifiés dans ces domaines prioritaires, le PAM investit dans des propositions fondées sur des données factuelles, adopte des mécanismes de financement innovants et développe ses partenariats stratégiques. Cette priorité thématique est une composante essentielle de la stratégie plus large de diversification des sources de financement, qui privilégie également l'accès à des flux de financement pluriannuels pérennes susceptibles de compléter les ressources humanitaires existantes. Ce type de financement est indispensable pour permettre au PAM de mener des initiatives de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise, de mettre en place des moyens d'existence et des systèmes alimentaires résilients et d'aider les gouvernements à parvenir à une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable.

Partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et fonds de financement commun

27. Le PAM renforcera sa collaboration avec les mécanismes de financement communs des Nations Unies – notamment le Fonds central pour les interventions d'urgence, le Fonds pour la consolidation de la paix et le Fonds pour la réalisation des objectifs de développement durable, les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et les fonds de financement commun pour les pays – afin d'appuyer des interventions intégrées dirigées par les autorités nationales. Par l'intermédiaire de ces plateformes, le PAM contribue à l'obtention d'effets directs collectifs, renforce l'ancrage local de son action et consolide son rôle de partenaire de confiance axé sur les résultats au sein du système des Nations Unies. La collaboration renforcée avec les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires soutiendra également la stratégie plus large du PAM consistant à diversifier les sources de financement.
28. Le PAM continuera de participer aux programmes conjoints des Nations Unies pour mettre en œuvre des activités intégrées dans le respect des priorités nationales et en étroite collaboration avec les partenaires gouvernementaux. Au sein de tous les mécanismes de financement des Nations Unies, le PAM amplifiera son rôle de chef de file technique dans les domaines des systèmes alimentaires, de la logistique et de la résilience afin de contribuer aux résultats obtenus à l'échelle du système conformément aux initiatives de réforme des Nations Unies.
29. Pendant tout le cycle de financement de 2026, le PAM entend mobiliser environ 200 millions de dollars grâce aux mécanismes de financement des Nations Unies, de manière à appuyer des programmes intégrés gérés localement dans les environnements fragiles touchés par des conflits.

Mobilisation de ressources auprès de sources nationales et des institutions financières internationales

30. De 2026 à 2028, le PAM entend collecter plus de 1 milliard de dollars par an auprès de sources de financement publiques nationales et sous la forme de contributions versées par les institutions financières internationales ainsi que par l'intermédiaire de ses opérations de prestation de services.
31. Les bureaux de pays adapteront leurs initiatives en fonction des budgets nationaux et des stratégies de développement et tireront parti d'outils tels que le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs et la coopération Sud-Sud, avec l'appui des centres d'excellence du PAM, afin de faciliter la mise en place de solutions au problème de la faim qui soient durables et gérées par les pays.

Partenaires du secteur privé et dons de particuliers

32. 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 leurs contributions, mais ils offrent également de la prévisibilité et de la souplesse dans le cadre d'accords pluriannuels et permettent ainsi au PAM de programmer et de transposer à plus grande échelle ses opérations plus efficacement. Leur soutien s'accompagne souvent de possibilités d'harmonisation stratégique, de partenariat en matière d'innovation, d'expertise technique et de co-investissement qui amplifient l'impact de l'action du PAM et vont au-delà des effets obtenus par les seules contributions financières. C'est sur cette dynamique que repose la prévision de recettes en provenance du secteur privé réalisée par le PAM, soit 280 millions de dollars en 2026, prévision qui représente une augmentation de 200 pour cent par rapport à 2020. L'ampleur et la fiabilité de la collaboration avec les entreprises et les fondations sont essentielles pour maintenir cette trajectoire de croissance et faire en sorte que le PAM puisse faire face avec souplesse à l'évolution des besoins à l'échelle mondiale.
33. S'appuyant sur les investissements fondateurs effectués en 2020-2022, le PAM a mis en place en 2024 un plan quinquennal destiné à augmenter encore les contributions en provenance des dons de particuliers. La deuxième tranche de ce plan est proposée dans le cadre du présent Plan de gestion et consiste à prévoir une allocation de 20 millions de dollars pour générer une augmentation de 20 pour cent des contributions des particuliers en 2026. Sous réserve de la poursuite des investissements, qui ont commencé par la première tranche de 20 millions de dollars en 2025, 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.
34. Le PAM reste confiant dans l'orientation stratégique qu'il a adoptée. Compte tenu du contexte mondial et de la concurrence accrue, l'ensemble de l'environnement de financement est devenu plus difficile. En plus de leurs contributions financières, les partenaires du secteur privé continuent d'apporter des compétences essentielles qui favorisent l'innovation, et de fournir une aide en nature qui va des solutions technologiques aux capacités liées à la chaîne d'approvisionnement, ce qui renforce les opérations du PAM et l'impact de son action. Les perspectives de recettes pour 2026 demeurent solides: la dynamique actuelle devrait se maintenir, et le potentiel de croissance future est important.

Innovation

35. Le PAM a élaboré et adopté des innovations qui lui permettent d'être plus efficient et plus efficace, de travailler en partenariat selon des modalités nouvelles et de collecter des fonds auprès de donateurs habituels et nouveaux, ce qui contribue à diversifier sa base de financement. Le recours à l'innovation est au cœur de l'action qu'il mène pour s'acquitter de sa mission consistant à venir à bout de la faim et des initiatives de réforme ONU 2.0 et ONU80. La nouvelle stratégie du PAM en matière d'innovation est axée sur l'ancrage local des opérations, renforce le pouvoir d'action des bureaux de pays en tant que moteurs d'innovation et donne la priorité aux résultats obtenus à grande échelle.
36. L'innovation au PAM concerne les produits, les processus, les technologies – y compris l'intelligence artificielle et l'automatisation –, le financement innovant et les partenariats, et est rendue possible grâce aux dix années d'expérience acquise dans le cadre de l'Accélérateur d'innovations mondial du PAM et de son réseau de plateformes pour l'innovation.

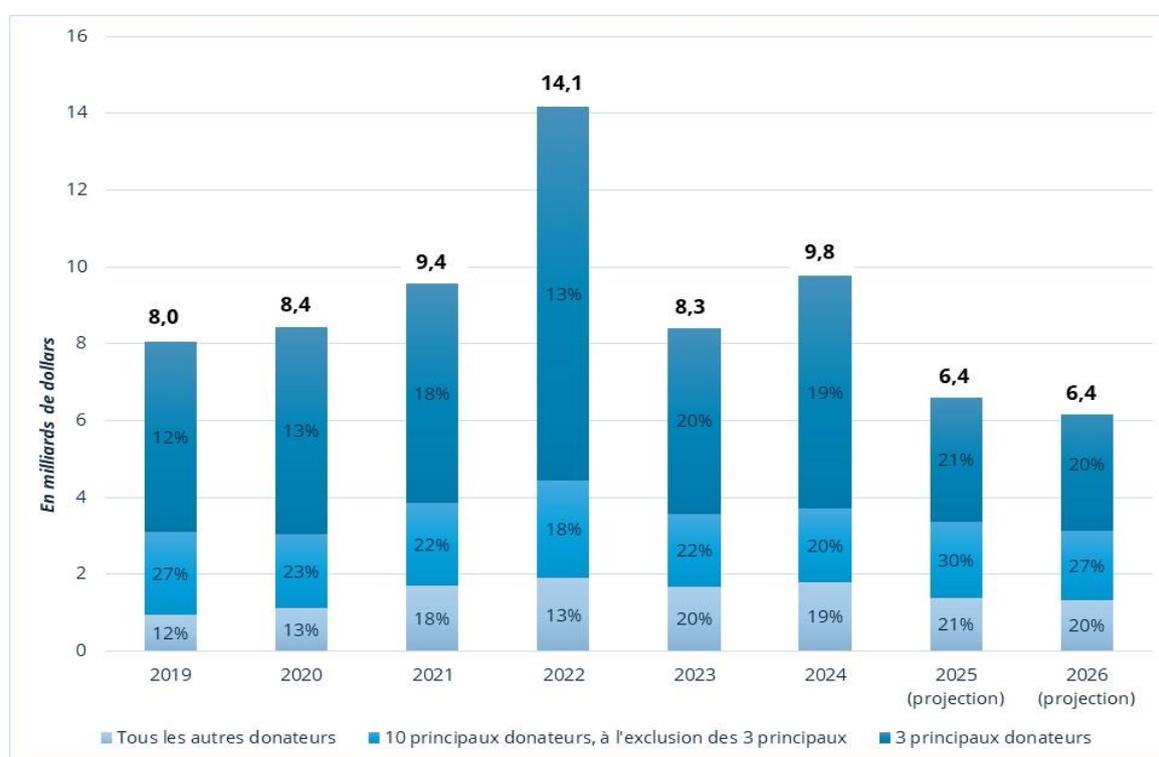
Fonds verticaux

37. Les fonds verticaux²² jouent un rôle essentiel pour appuyer la mise en place d'alertes rapides, l'application de mesures d'anticipation et la transposition à plus grande échelle de la préparation aux catastrophes et des interventions en cas de crise, en particulier dans les environnements fragiles touchés par des conflits. Ces environnements sont les plus exposés aux bouleversements météorologiques, mais sont également les endroits où les acteurs locaux ont souvent le moins accès aux ressources financières et techniques. Le PAM se heurte à des difficultés internes qui limitent sa capacité à mobiliser et à acheminer les ressources provenant des fonds verticaux, ressources qui sont pourtant essentielles pour sauver des vies et préserver les moyens d'existence. Le principal problème tient à la règle du recouvrement intégral des coûts imposée par le PAM, car le cadre de financement de l'organisation n'est pas pleinement compatible avec le modèle utilisé par les fonds verticaux.
38. L'approbation du classement des fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels au titre de l'article XIII.4(c) du Règlement général permettrait au PAM de disposer de la marge de manœuvre dont il a besoin pour appliquer son principe du recouvrement intégral des coûts. Les contributions issues des fonds verticaux qui ne couvrent pas entièrement les coûts opérationnels et les coûts d'appui pourraient être complétées par des fonds d'autres donateurs ou des allocations provenant du Fonds du PAM, notamment du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs. Cette approche permettrait de s'assurer que les programmes et les initiatives d'importance stratégique ne sont pas limités par des incompatibilités structurelles entre le modèle de recouvrement des coûts du PAM et les mécanismes de financement des fonds verticaux. Elle offrirait aussi au PAM la possibilité de continuer de respecter les principes attachés au recouvrement intégral des coûts tout en ouvrant des possibilités supplémentaires pour tirer parti des accords de couplage et en augmentant les contributions au moyen de l'élargissement des critères de couplage.

²² Dans le présent document, les "fonds verticaux" sont les fonds qui sont mentionnés dans le cadre du mécanisme financier de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, à savoir: le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds vert pour le climat, le Fonds spécial pour les changements climatiques, le Fonds pour les pays les moins avancés, le Fonds pour l'adaptation et le Fonds permettant de faire face aux pertes et préjudices.

39. Cette mesure s'appuie sur l'approche suivie pour les donateurs de secteur privé en 2022 et permettrait au PAM de développer sa base de financement en y intégrant des ressources issues des fonds verticaux. Fort d'un accès plus grand à ces sources de financement spécialisées, le PAM pourrait développer ses partenariats avec les gouvernements et les communautés, transposer ses interventions à plus grande échelle dans les régions vulnérables et appuyer des projets intégrés, fondés sur des données factuelles, qui améliorent la résilience et réduisent les besoins humanitaires. Enfin, cette adaptation optimiserait les moyens dont le PAM dispose pour mobiliser des financements issus des fonds verticaux lorsque ces financements sont le plus nécessaires, de sorte que le soutien financier parvienne en temps utile et de manière efficace aux acteurs se trouvant en première ligne qui mettent en œuvre ses opérations. On trouvera à l'annexe IX des informations supplémentaires sur l'amélioration de l'accès du PAM aux ressources provenant des fonds verticaux.

Figure 2.2: Donateurs du PAM, par niveau de contribution et en pourcentage du total des contributions (confirmées et prévues) (2019-2025)



2.3 Souplesse et prévisibilité des financements

40. Les financements souples sont bien plus qu'un outil financier, ils constituent l'un des leviers les plus puissants permettant au PAM de faire face aux crises de manière rapide, stratégique et efficace. Des contributions souples s'élevant au total à 1,1 milliard de dollars en 2024 ont permis au PAM d'intervenir sans délai lors de situations d'urgence dans des environnements tels que la bande de Gaza, le Soudan et le Bangladesh, tout en appuyant des interventions à long terme allant des programmes de repas scolaires et de nutrition aux initiatives en faveur de la résilience et au service des petites exploitations agricoles. Les financements souples ont permis de raccourcir les délais de livraison de 60 pour cent, de venir en aide à des millions de personnes dans le cadre d'actions anticipées et d'expérimenter des innovations qui ont débouché sur des économies mesurables et l'amélioration de l'efficacité des opérations. En 2025, les contributions souples devraient s'élever à 900 millions de dollars d'après les prévisions, un montant qui, bien qu'inférieur à celui de 2024 en valeur absolue, constituerait une augmentation en proportion des contributions totales, de 11 à 14 pour cent.

41. En 2026, le PAM entend mobiliser 11 pour cent du montant total de ses contributions sous la forme de financements souples. Cet objectif correspond à la moyenne quinquennale. Il traduit la confiance exprimée par les donateurs dans l'importance stratégique que revêt la souplesse des financements, et tient également compte des contraintes actuelles qui pèsent sur le contexte de financement à l'échelle mondiale. Il est en outre conforme à l'importance que le PAM attache à la précision et à la transparence, à sa ferme volonté d'utiliser chaque contribution de manière ciblée, précise et transparente et à la composition de ses partenariats de financement souple, qui met l'accent sur la croissance des contributions provenant des économies émergentes, des entités du secteur privé et des partenaires habituels.
42. Les financements souples sont un instrument précieux pour sauver des vies, réduire les coûts et obtenir les résultats escomptés là où les besoins sont les plus grands. À l'avenir, il sera indispensable de continuer à promouvoir les contributions multilatérales et le Compte d'intervention immédiate (CII) comme leviers de l'impact obtenu à l'échelle mondiale dans toutes les crises. L'une des priorités sera d'élaborer des messages nouveaux et plus fréquents qui permettent de trouver un équilibre entre la nécessité pour les partenaires de reconnaître ce rôle de levier et le besoin pour ces mêmes partenaires de démontrer l'utilité des financements souples aux acteurs nationaux. La poursuite du développement des financements souples à affectation peu contraignante, comme les contributions régionales, thématiques ou assorties d'un calendrier précis, demeurera un important mode de financement de transition en attendant que les partenaires passent à des contributions entièrement souples. Le PAM continuera de promouvoir les financements souples de qualité dans le cadre de réformes entreprises à l'échelle mondiale telles que le Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) et le Pacte de financement des Nations Unies.
43. Le PAM continuera également de recommander de réduire les préaffectations dans la mesure du possible et de préaffecter le cas échéant de préférence les contributions aux niveaux supérieurs de la chaîne de résultats des PSP, au niveau des effets directs par pays ou des effets directs stratégiques, par exemple. Dans le même temps, le PAM est déterminé à faire la preuve qu'il tire parti au mieux de l'ensemble des contributions, qu'elles soient souples ou préaffectées, et à renforcer la transparence et l'information concernant l'utilisation et l'impact des ressources souples à l'échelle mondiale et au niveau des pays.
44. Les financements prévisibles pluriannuels donnent au PAM une "première strate" de ressources plus solide. En 2024, le PAM a obtenu des contributions pluriannuelles s'élevant à 1,2 milliard de dollars de la part de 32 partenaires, soit 13 pour cent du montant total des recettes et près de 9 pour cent de plus qu'en 2023. Cette souplesse permet aux bureaux de pays de planifier leurs activités, d'acheter des produits alimentaires à l'avance, de conclure des contrats à long terme et de collaborer de manière plus stratégique avec les gouvernements. Ces avantages ne suffisent toutefois pas à contrebalancer les inconvénients liés à l'imprévisibilité persistante des contributions à emploi spécifique. Les contributions préaffectées et celles qui sont strictement réservées à un emploi particulier ont représenté 78 pour cent de l'ensemble des recettes en 2024 et ont été confirmées de manière ponctuelle et imprévisible tout au long de l'année, ce qui a conduit à des réaffectations budgétaires répétées, à des ruptures d'approvisionnement et à une augmentation des coûts d'exécution. Tant que la proportion des contributions pluriannuelles, non préaffectées ou à affectation peu contraignante dans l'ensemble des recettes n'augmentera pas de manière significative, le PAM rencontrera des difficultés pour déclencher des interventions rapides, maintenir des opérations insuffisamment financées et prendre des mesures d'anticipation. Le PAM continuera de prendre des mesures visant à obtenir des engagements plus fermes en faveur de ressources prévisibles, pluriannuelles et

versées en temps voulu, de façon à disposer d'une plus grande marge de manœuvre lors de ses opérations, à réduire les coûts et à maximiser l'impact de chaque contribution.

Figure 2.3.1: Financements souples et financements préaffectés, en pourcentage du montant total des contributions (confirmées et prévues) (2019-2026)

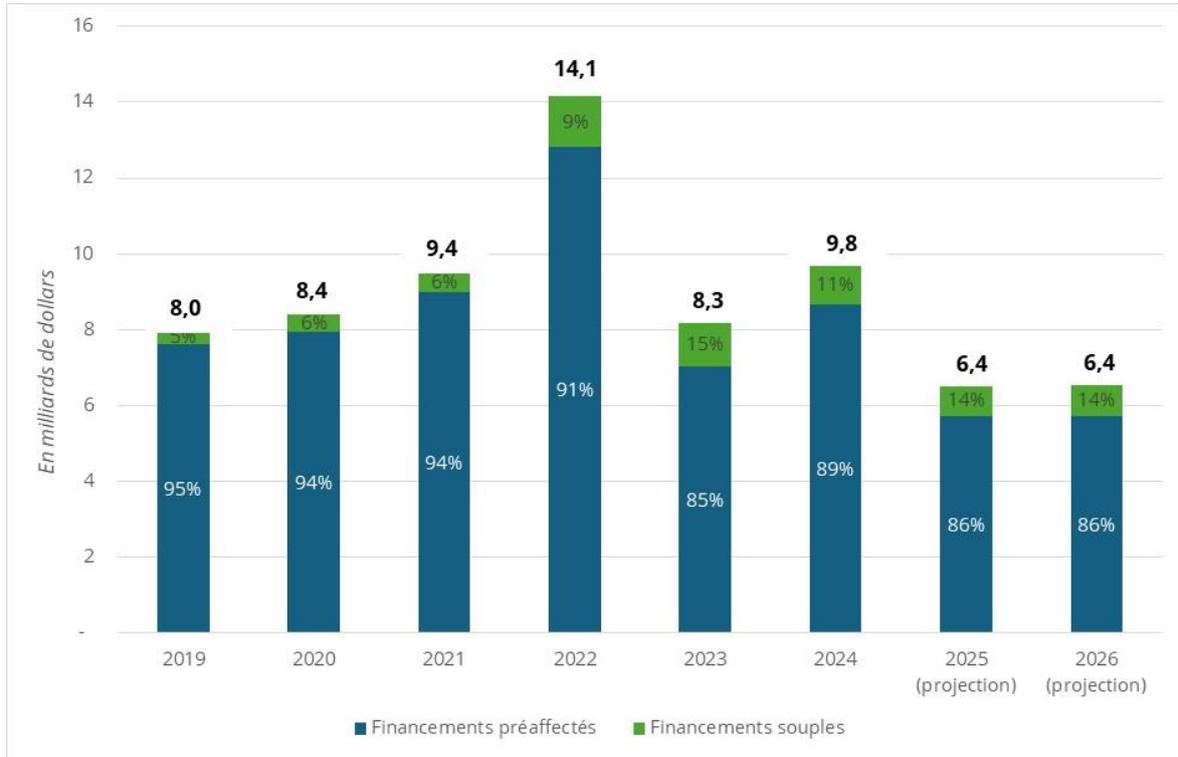
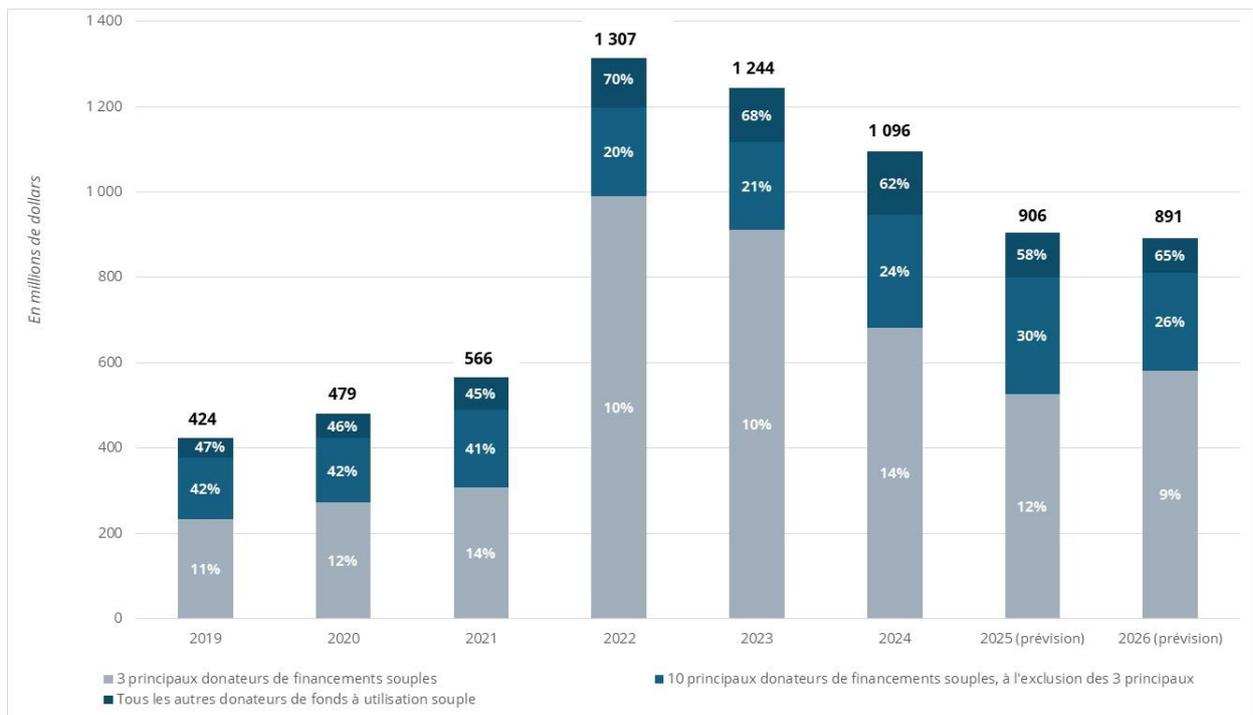


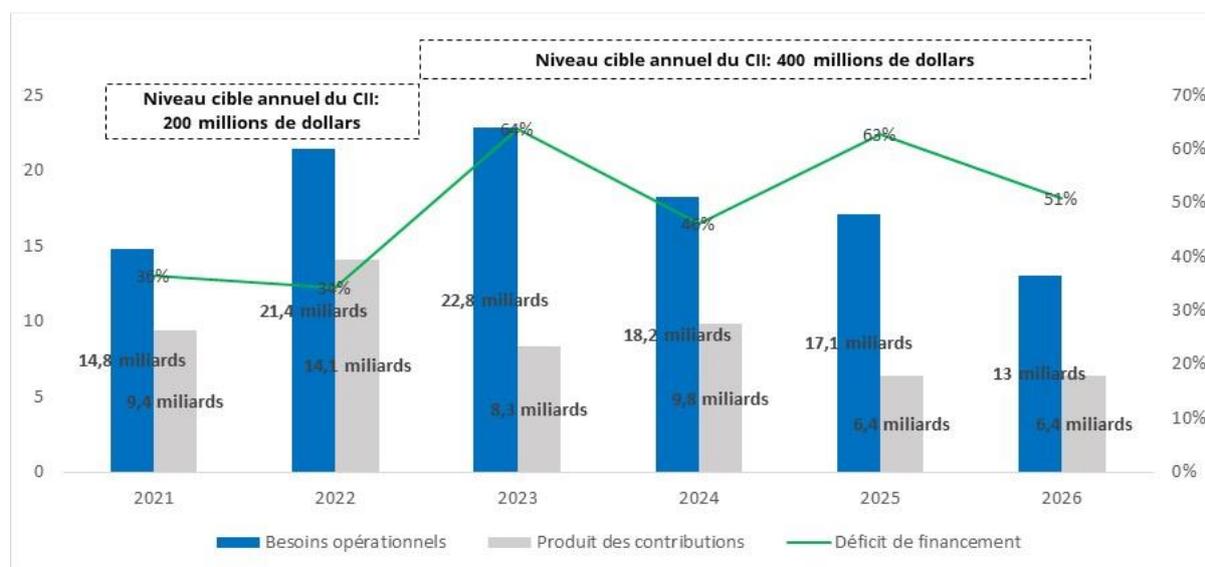
Figure 2.3.2: Financements souples et financements préaffectés par donateurs, en pourcentage du montant total des contributions (confirmées et prévues) (2019-2026)



2.4 Objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate

45. Le CII est un mécanisme de financement d'urgence qui permet au PAM d'entreprendre rapidement des opérations d'urgence lorsqu'une catastrophe se produit et qui fournit un financement de "dernier ressort" pour les activités destinées à sauver des vies quand les contributions des donateurs ne sont pas immédiatement disponibles. Les fonds affectés au titre de ce dispositif peuvent être remboursés ou "reversés" au moyen de contributions confirmées une fois que celles-ci sont disponibles. Ces contributions sont comptabilisées avec les opérations auxquelles elles étaient destinées. Si les avances versées au titre du CII ne sont pas remboursées à la fin de la période couverte par un PSP, elles peuvent être converties en dons. Le CII n'a toutefois pas vocation à se substituer aux contributions du Fonds central pour les interventions d'urgence ni à d'autres contributions préaffectées versées au PAM.
46. En 2022, le Conseil d'administration a approuvé le doublement de l'objectif de dotation du CII pour 2023 pour le porter à 400 millions de dollars et faire ainsi face à l'augmentation du déficit de financement résultant de l'écart entre les besoins opérationnels et la prévision globale de contribution. Ce déficit a été ramené à 46 pour cent en 2024, après avoir atteint 64 pour cent en 2023, mais il devrait rester supérieur à 50 pour cent en 2025 et en 2026 (voir la figure 2.4 ci-dessous). Le relèvement de l'objectif de dotation du CII a permis au PAM de répondre sans perdre de temps aux besoins croissants sur le terrain. En juin 2025, le PAM avait utilisé 198 millions de dollars prélevés sur le CII pour appuyer des opérations menées dans 16 pays, 87 pour cent de ce montant ayant été consacré à cinq opérations de pays: pour lutter contre l'insécurité alimentaire due aux conflits, le Soudan du Sud a reçu 68 millions de dollars, l'État de Palestine 40 millions de dollars, l'Afghanistan 30 millions de dollars et le Soudan 16,3 millions de dollars, tandis que le Myanmar a reçu 18,8 millions de dollars pour intervenir à la suite du tremblement de terre qui s'est produit dans le pays. À une période où, partout dans le monde, des communautés continuent d'être confrontées à des conflits, à des chocs climatiques et à des difficultés économiques, il faut s'attendre à ce que le CII demeure un mécanisme indispensable pour appuyer les interventions d'urgence.

Figure 2.4: Besoins opérationnels et contributions prévues (2021-2026) (en dollars)



Note: Les chiffres indiqués pour les années 2025 et 2026 sont des projections réalisées à partir de la prévision globale de juillet 2025.

47. En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, le Conseil établit pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII. Cet objectif annuel de dotation du CII ne constitue pas un engagement de la part des États membres, mais sert de point de référence pour la mobilisation de ressources. Ce niveau doit être maintenu chaque année par des contributions directes et, dans la mesure du possible, par le remboursement des avances consenties pour des opérations ou activités remplissant les conditions requises. Étant donné qu'actuellement, il est vivement demandé au PAM de prendre les devants pour mettre en place des activités visant à sauver des vies, le Secrétariat demande au Conseil d'approuver pour 2026 le maintien à 400 millions de dollars de l'objectif de dotation du CII.

Chapitre III: Cadre programmatique

3.1 Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire pour 2026

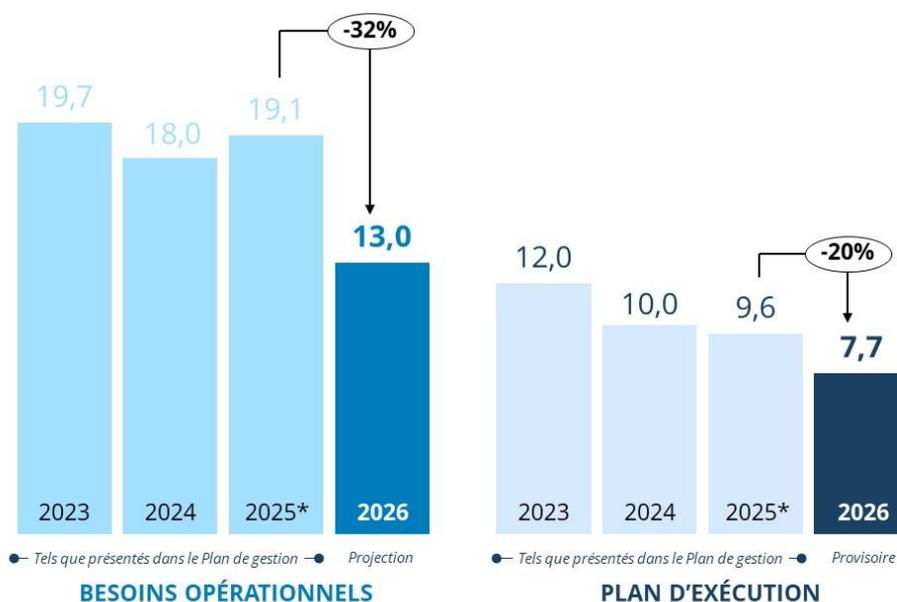
Aperçu

48. Les crises humanitaires continuent de s'aggraver dans un contexte de déficits de financement considérables et d'écart grandissants entre les financements et les besoins. En 2026, les perspectives de recettes limitées, soit 6,4 milliards de dollars, obligeront le PAM à prendre des décisions difficiles pour déterminer *qui* recevra l'assistance, *quel* type d'assistance sera fourni et *où* les interventions visant à sauver des vies seront les plus urgentes. En outre, les conflits qui se prolongent et s'intensifient posent des problèmes de plus en plus complexes en matière de sécurité et d'accès, et limitent encore un peu plus les moyens dont le PAM dispose pour venir en aide aux personnes et aux communautés les plus vulnérables.
49. Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de gestion pour 2025-2027²³, le PAM a fait de nets progrès dans la mise en place de nouvelles "lignes directrices sur le dimensionnement des opérations" destinées à faciliter la conception de programmes plus en phase avec ses capacités, ses compétences et ses ressources. Cette approche lui permet de formuler des demandes plus réalistes à l'intention des donateurs et de renforcer la confiance que ces derniers ont dans la planification et la mise en œuvre des activités. Dans le cadre de cette approche, les besoins opérationnels prévus pour 2026 ont été considérablement réduits.
50. Dans cet environnement opérationnel et financier difficile, le PAM prévoit que ses besoins opérationnels²⁴ en 2026 s'élèveront à 13,0 milliards de dollars, soit une baisse de 32 pour cent par rapport aux projections de 2025 (figure 3.1). S'il reçoit la totalité des ressources dont il estime avoir besoin, le PAM pourrait fournir une assistance alimentaire, nutritionnelle et de type monétaire à environ 110 millions de personnes, tout en finançant des activités de renforcement des capacités et en assurant des services d'appui essentiels dans le cadre de 85 opérations de pays.
51. Le plan d'exécution provisoire du PAM est le résultat de la hiérarchisation des besoins opérationnels. Il tient également compte de la disponibilité prévue des ressources et porte avant tout sur le soutien à apporter aux personnes dont l'insécurité alimentaire est la plus grave et sur les interventions en faveur de la résilience à long terme face aux chocs. Il est estimé à 7,7 milliards de dollars pour venir en aide à 94 millions de bénéficiaires à l'échelle mondiale.
52. Le présent chapitre offre une analyse approfondie des chiffres de planification du PAM pour 2026 et comprend une ventilation des trois dimensions de l'intensité de l'assistance, à savoir le coût par bénéficiaire, la durée de l'assistance et l'adéquation de l'assistance. Le Plan stratégique pour 2026-2029 sera examiné et approuvé à la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration de 2025, mais cette analyse s'appuie sur le Cadre de résultats institutionnels actuel ainsi que sur les effets directs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique pour 2022-2025, l'objectif étant d'assurer la continuité tout en facilitant la transition vers la prochaine phase de la planification stratégique du PAM.

²³ Pour plus d'informations concernant les lignes directrices sur le dimensionnement des opérations, voir l'encadré 3.1 du [Plan de gestion du PAM pour 2025-2027](#).

²⁴ Les besoins opérationnels prévus (en d'autres termes le budget du PAM) sont établis à partir des projections communiquées par les bureaux de pays. Pour plus d'informations sur la définition et la composition du budget du PAM, voir le chapitre V.

Figure 3.1: Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire (2023-2026)
(en milliards de dollars)



*Correspond aux valeurs approuvées présentées dans la Mise à jour de Plan de gestion pour 2025-2027

Besoins opérationnels de 2026

53. 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 plans stratégiques des bureaux de pays et tiennent compte des environnements de financement ainsi que des lignes directrices sur le dimensionnement des opérations.
54. Entre 2025 et 2026, il est prévu que les besoins opérationnels diminuent de 6,1 milliards de dollars. Leur répartition selon les cinq régions du PAM pour 2026 est présentée au tableau 3.1. Dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale, les besoins opérationnels diminuent de 2,7 milliards de dollars pour s'établir à 3,6 milliards de dollars. La région Afrique de l'Est et Afrique australe enregistre également un net recul, de 6,5 milliards de dollars en 2025 à 5,1 milliards de dollars en 2026, et ce malgré l'augmentation de la part que cette région représente dans le montant total des besoins opérationnels.
55. Les réductions décidées dans ces régions sont dues principalement à l'évolution prévue des opérations dans l'État de Palestine, au Liban, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo et au Yémen. On trouvera à l'annexe VI des informations détaillées sur les besoins opérationnels pour chaque pays.

TABLEAU 3.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉGION - 2025 ET 2026				
Bureau régional	Besoins opérationnels de 2025*		Besoins opérationnels de 2026	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Afrique de l'Est et Afrique australe	6 499	34	5 084	39
Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale	6 321	33	3 605	28
Asie et Pacifique	2 466	13	1 796	14
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	2 812	15	1 750	13
Amérique latine et Caraïbes	1 048	5	808	6
Total	19 145	100	13 043	100

* Chiffres repris du document [Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027](#).

56. Près de 60 pour cent des besoins opérationnels du PAM pour 2026, qui s'élèvent au total à 7,6 milliards de dollars, sont destinés aux plus grandes opérations de pays (voir la figure 3.2). Les opérations à mener en Afghanistan, dans l'État de Palestine et au Soudan, sont particulièrement importantes et représentent à elles trois 25 pour cent de l'ensemble des besoins. Les ressources jugées nécessaires pour ces pays ont été réduites par rapport à 2025, mais cela ne signifie pas pour autant que la situation sur le plan de la sécurité alimentaire s'est améliorée. Cette réduction tient en fait à un environnement de financement de plus en plus contraint ainsi qu'aux difficultés opérationnelles, qui limitent les moyens dont le PAM dispose pour faire face pleinement aux besoins humanitaires. Des bureaux de pays tels que ceux de la République arabe syrienne et du Yémen incarnent ce paradoxe: par rapport à 2025, leurs besoins opérationnels ont reculé de 50 pour cent dans le cas du Yémen et de 52 pour cent pour la République arabe syrienne, alors même que l'insécurité alimentaire déjà grave qui sévissait dans la région s'est accentuée à cause de l'escalade des conflits, à laquelle s'ajoutent une inflation galopante et des prix élevés des produits alimentaires.

Figure 3 2: Besoins opérationnels des 10 principales opérations de pays (2026)



Plan d'exécution provisoire de 2026

57. Dans son plan d'exécution provisoire global, le PAM indique comment il compte utiliser des ressources qui sont limitées pour venir en aide aux bénéficiaires les plus démunis tout en tenant compte des difficultés opérationnelles.
58. Ce plan est chiffré à 7,7 milliards de dollars, ce qui comprend la prévision globale de contribution pour 2026, soit 6,4 milliards de dollars, l'utilisation des soldes des contributions non dépensées reportées des années précédentes²⁵, d'un montant estimé à 1,1 milliard de dollars, et les recettes devant provenir de la prestation de services à la demande, évaluées à 200 millions de dollars²⁶.
59. En décembre 2025, les bureaux de pays établiront leurs plans d'exécution annuels pour 2026 en tenant compte des toutes dernières prévisions de ressources et du contexte opérationnel afin de produire des plans plus circonstanciés par pays.

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

60. La présente section indique les besoins opérationnels ainsi que le plan d'exécution provisoire ventilés en fonction des domaines d'action privilégiés, des effets directs stratégiques et des catégories de coûts qui sont mentionnés dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025.

Analyse par domaine d'action privilégié

61. L'intervention face à une crise demeure la pierre angulaire des opérations du PAM et représente environ les trois quarts (74 pour cent) du montant total des besoins opérationnels et du plan d'exécution provisoire pour 2026. Par rapport à la proportion annoncée dans la Mise à jour du Plan de gestion de 2025, dans laquelle ce domaine comptait pour 75 pour cent dans les deux cas, la légère réduction pour 2026 peut être attribuée au fait que les coupes budgétaires se répercutent plus directement sur les activités d'urgence du PAM, car les activités non urgentes bénéficient souvent d'accords de financement pluriannuels. Cette réduction est opérée en dépit du fait que les crises récurrentes et prolongées ont considérablement accentué l'insécurité alimentaire dans plusieurs régions, en particulier dans l'État de Palestine, en Haïti, au Mali, au Soudan et au Soudan du Sud. Ces environnements se caractérisent par une augmentation des déplacements de population et

²⁵ Augmentation ou diminution prévue du solde des fonds du PAM entre la fin de 2025 et la fin de 2026.

²⁶ Fourniture par le PAM à des tiers de services conformes à ses buts, politiques et activités en contrepartie d'un paiement.

des besoins humanitaires. Pour y faire face, le PAM continue de collaborer étroitement avec les gouvernements et les partenaires afin de renforcer l'accès humanitaire et de fournir une aide vitale aux personnes les plus vulnérables.

62. Dans le cadre de ses programmes en faveur de la résilience, le PAM entend réduire les besoins humanitaires à long terme en renforçant les capacités dont les communautés disposent pour résister aux chocs et se relever après les crises. La quasi-totalité des opérations de pays prévues en 2026 comprennent des activités de renforcement de la résilience, domaine qui représente 22 pour cent du montant total des besoins opérationnels et du plan d'exécution. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, par exemple, le PAM transposera à plus grande échelle ses programmes axés sur la résilience tout en continuant de chercher à obtenir les résultats escomptés dans le cadre des interventions d'urgence. En Haïti, l'assistance alimentaire d'urgence sera complétée par des repas scolaires et un appui aux moyens d'existence afin de développer les systèmes alimentaires et la protection sociale. Le programme de repas scolaires du PAM est le plus grand filet de sécurité du pays.
63. L'engagement du PAM consistant à lutter contre les facteurs sous-jacents de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté se retrouve dans les programmes qu'il consacre au domaine d'action privilégié "causes profondes". En 2026, 39 bureaux de pays devraient mettre en œuvre des interventions axées sur la malnutrition chronique, les difficultés économiques, les problèmes liés au climat et les défis sociaux, pour un montant total qui est estimé à 518 millions de dollars. Le plan d'exécution provisoire correspondant est chiffré à 323 millions de dollars, soit 4 pour cent du plan d'exécution global. Le Pakistan et le Soudan devraient mener la plus grande partie de ces activités, et représenteront à eux deux près d'un tiers de l'allocation totale. Au Pakistan, le PAM appuie la distribution de suppléments nutritifs dans le cadre du programme de prévention du retard de croissance qui vise à lutter contre la malnutrition. Le Bureau du PAM au Pakistan travaille aussi sur l'évolution de la société et des comportements et le renforcement des capacités, notamment sur la prise en charge de la malnutrition aiguë en concertation avec les communautés et l'enrichissement des aliments dans les contextes multisectoriels.

**TABLEAU 3.2: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE
PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ (2026)**

Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire	
	2026	Proportion du montant total des besoins opérationnels de 2026	2026	Proportion du montant total du plan d'exécution provisoire de 2026
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Intervention face à une crise	9 592	74	5 677	74
Renforcement de la résilience	2 933	22	1 700	22
Causes profondes	518	4	323	4
Total	13 043	100	7 700	100

Analyse par effet direct stratégique

64. Le Plan stratégique du PAM s'articule autour de l'élimination de la faim, de l'instauration de la sécurité alimentaire, de l'amélioration de la nutrition et du renforcement de la résilience face aux chocs. Ces objectifs se retrouvent dans la hiérarchisation par le PAM des activités menées au titre des effets directs stratégiques 1, 2 et 3, qui représentent à eux trois 90 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2026.
65. Les effets directs stratégiques 4 et 5 comptent pour 10 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2026, le PAM mettant à profit son savoir-faire pour soutenir les gouvernements ainsi que les acteurs de l'aide humanitaire et du développement.
66. La majorité (69 pour cent) des ressources que le PAM estime nécessaires pour mener ses opérations (besoins opérationnels) et des ressources prévues dans le plan d'exécution provisoire (68 pour cent) ont pour objectif de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents au titre de l'effet direct stratégique 1. Le plus souvent, il s'agit pour le PAM de fournir des transferts de ressources non assortis de conditions afin de lutter contre l'insécurité alimentaire la plus grave. Deux tiers de cette assistance sont destinés aux opérations à mener dans les régions Afrique de l'Est et Afrique australe et Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale.

TABLEAU 3.3: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE (2026)				
Effet direct stratégique	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
1. Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents	9 045	69	5 234	68
2. Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation	1 687	13	974	13
3. Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	1 201	9	688	9
4. Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	397	3	248	3
5. Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces	713	6	556	7
Total	13 043	100	7 700	100

Indicateurs institutionnels relatifs aux programmes applicables au Plan stratégique pour 2026-2029

Les indicateurs institutionnels relatifs aux programmes visent à fournir des données factuelles sur les principales réalisations attribuables aux programmes du PAM. De manière analogue aux cibles de haut niveau figurant dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, le PAM s'appuiera sur ces indicateurs pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique.

Comme lors des cycles de plan stratégique précédents, des valeurs cibles seront établies au niveau des produits et pour les priorités transversales. Ces valeurs permettront de communiquer des informations fiables et harmonisées dans le rapport annuel sur les résultats, et aideront à rendre compte de l'action menée au Conseil d'administration, aux donateurs et autres interlocuteurs clés du PAM.

Le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029 seront présentés au Conseil pour approbation en novembre 2025.

Analyse par catégorie de coûts et par modalité de transfert

67. Le tableau 3.4 présente les quatre modalités de transfert du PAM ainsi que les coûts associés à chacune d'elles.

TABLEAU 3.4: BESOINS PAR MODALITÉ DE TRANSFERT (2026)					
Catégorie de coûts	Modalité de transfert et coûts associés	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire	
		2026	Pourcentage du montant total des coûts de transfert	2026	Pourcentage du montant total des coûts de transfert
		<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Transferts (valeur de transfert et coûts de transfert)	Produits alimentaires	4 931	46	2 889	47
	Transferts de type monétaire et bons-produits	4 271	40	2 237	36
	Renforcement des capacités	911	8	572	9
	Prestation de services	622	6	480	8
Montant total des coûts de transfert		10 735	100	6 179	100
Coûts de mise en œuvre		905		611	
Montant total des coûts opérationnels directs		11 640		6 790	
Coûts d'appui directs		620		452	
Montant total des coûts directs		12 261		7 242	
Coûts d'appui indirects		782		458	
Total		13 043		7 700	

Coûts de transfert

Transferts sous forme de produits alimentaires

68. En 2026, l'assistance alimentaire en nature continuera d'être la principale modalité de transfert et représentera 46 pour cent des besoins opérationnels prévus et 47 pour cent du plan d'exécution provisoire. Le coût de l'assistance alimentaire en nature comprend la valeur des produits alimentaires que le bénéficiaire reçoit ainsi que les coûts de transfert, comme les dépenses liées au transport, au stockage ou à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. La hausse généralisée des prix des produits alimentaires observée en 2025²⁷ risque de se poursuivre en 2026 et de se répercuter sur le coût par tonne supporté par le PAM. Bien que les prix internationaux des céréales et du sucre aient diminué par rapport à 2024, ces baisses sont atténuées par l'augmentation des prix de la viande et des huiles végétales. À la mi-2025, 18 pays dans lesquels le PAM menait des opérations avaient connu une inflation des prix des aliments d'au moins 15 pour cent en glissement annuel, la hausse dépassant 100 pour cent dans l'État de Palestine, au Soudan, au Soudan du Sud et au Zimbabwe²⁸. Les marchés locaux et régionaux devraient fournir 40 pour cent du volume total: les céréales et les légumes secs compteront pour près de 80 pour cent des achats totaux planifiés dans les besoins opérationnels prévus.
69. Le PAM continuera de mettre en œuvre son projet de suivi et de traçabilité afin d'améliorer la visibilité, la précision et l'efficacité des chaînes d'approvisionnement tout au long de l'acheminement des produits alimentaires, des bons et des articles non alimentaires – de l'achat à distribution – en s'appuyant sur un système efficace de gestion des identités. Faisant fond sur des technologies numériques existantes de gestion et de suivi des transferts de type monétaire, le PAM poursuivra la dématérialisation des processus utilisés dans le cadre de la livraison des produits alimentaires en effectuant des vérifications de bout en bout et en mettant également en place en 2026 une solution de gestion des stocks à l'intention des partenaires coopérants ainsi qu'un outil de traçabilité au niveau des entrepôts.
70. Par ailleurs, il continuera d'investir dans la planification et l'optimisation des chaînes d'approvisionnement par l'intermédiaire de ses outils numériques avancés tels que SCOUT, PRISMA, Route The Meal et Optimus, qui ont permis à eux quatre en 2024 de faire baisser les dépenses de 3,2 millions de dollars, de réduire de 37 pour cent les achats effectués hors saison en Afrique de l'Ouest, de diminuer les émissions de dioxyde de carbone et d'économiser plus de 10 000 heures de travail grâce à l'automatisation. Le système SCOUT, qui génère des plans d'approvisionnement régionaux et mondiaux optimisés sur lesquels il est possible de s'appuyer pour prendre des décisions concernant les achats et le prépositionnement des stocks institutionnels (Mécanisme de gestion globale des vivres), devrait permettre d'économiser environ 20 millions de dollars par an à partir de la mi-2027 ou de la fin de cette même année, une fois qu'il aura été entièrement déployé. Ces estimations sont effectuées sur la base des gains obtenus lors du projet pilote de 2024 en tenant dûment compte de l'ampleur des opérations d'assistance alimentaire en nature menées par le PAM.

²⁷ FAO. *Indice FAO des prix des produits alimentaires* (juillet 2025).

²⁸ PAM. 2025. *Prices & Currencies. Monthly Update – 2025 July*.

Transferts de type monétaire et bons-produits

71. Les transferts de type monétaire (espèces et bons-valeur) offrent aux bénéficiaires des solutions d'utilisation souple leur permettant de satisfaire leurs besoins alimentaires, nutritionnels et autres besoins essentiels. La politique en matière de transferts monétaires, approuvée par le Conseil en 2023, donne au PAM les moyens de maximiser l'impact de ces transferts, notamment en transmettant ces aides directement aux femmes ou en virant l'argent sur les comptes des personnes concernées.
72. Le PAM organise actuellement de façon plus rationnelle sa collaboration avec les prestataires de services financiers afin d'améliorer les options proposées pour acheminer les transferts et de développer l'inclusion financière numérique. Il renforce également son solide cadre relatif aux assurances à donner concernant les transferts de type monétaire pour y intégrer les transferts en nature en tirant parti des technologies appliquées aux transferts de type monétaire, le but étant de dématérialiser les processus utilisés dans le cadre de la livraison des produits alimentaires, de gagner en efficacité et d'augmenter la transparence des opérations.
73. D'après les besoins opérationnels estimés pour 2026, les transferts de type monétaire et les bons-produits représenteront 40 pour cent du montant total des coûts de transfert. La valeur moyenne d'un transfert quotidien reçu par les bénéficiaires devrait diminuer légèrement, pour passer de 0,43 dollar en 2025 à 0,42 dollar en 2026²⁹. Dans le plan d'exécution provisoire, il est prévu que la part des transferts de type monétaire et des bons-produits de 2026 dans les coûts de transfert soit un peu moins élevée (36 pour cent). Le choix des transferts de type monétaire comme modalité dépend de plusieurs facteurs, dont l'environnement opérationnel. En Jordanie, par exemple, plus de 90 pour cent de l'assistance prévue du PAM est fournie au moyen d'espèces ou de bons-valeur, car le pays dispose de marchés locaux bien établis, de systèmes financiers fiables et d'une infrastructure numérique qui permet d'assurer des opérations sûres et efficaces.
74. Le PAM continue d'utiliser les bons-produits lorsque cette modalité de transfert est la plus efficace, comme en République bolivarienne du Venezuela et en République de Moldova, où les contraintes pesant sur les marchés, les risques inflationnistes et l'infrastructure financière limitée font de ces bons un moyen plus fiable et plus facilement contrôlable de garantir l'accès des bénéficiaires aux biens essentiels. En 2026, les ressources jugées nécessaires pour financer les bons-produits représentent 3 pour cent des besoins opérationnels associés à l'ensemble des transferts, soit une augmentation de 23 pour cent par rapport à 2025, augmentation qui s'explique par la mise en place et le développement de ces bons, notamment dans le cadre de l'opération d'urgence menée au Soudan.

Renforcement des capacités

75. Les transferts assurés au titre du renforcement des capacités nécessitent un large éventail d'activités destinées à développer les compétences et les connaissances au sein des ménages, des communautés et d'autres structures. Ces activités comprennent généralement des initiatives de partage des informations, de sensibilisation, de formation et d'éducation menées dans le cadre d'interventions sectorielles ou transversales. Elles peuvent aussi consister à fournir des outils et du matériel essentiels, à assurer une supervision technique et à apporter un appui technique, en particulier lors d'initiatives de création d'actifs et d'amélioration des moyens d'existence.

²⁹ La valeur de transfert ne comprend pas les coûts de transfert et autres coûts associés nécessaires pour acheminer l'assistance. Voir l'annexe VI.2 pour plus de précisions.

76. Le renforcement des capacités est devenu une composante de plus en plus importante des activités opérationnelles du PAM et représente 572 millions de dollars, soit 9 pour cent de l'ensemble des transferts dans le plan d'exécution provisoire de 2026.

Prestation de services

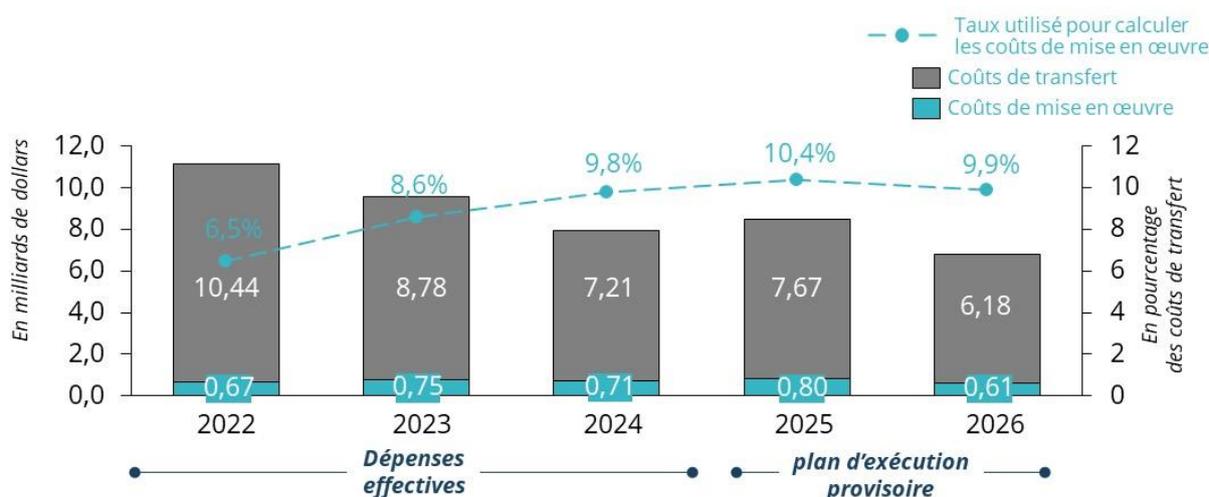
77. Les services délégués assurés par le PAM offrent un appui opérationnel crucial qui permet au système humanitaire de fonctionner efficacement, en particulier durant les situations d'urgence. Le PAM est l'un des principaux prestataires de services clés tels que le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), le module mondial de la logistique et le module des télécommunications d'urgence, qui, ensemble, fournissent des services coordonnés de transport, d'appui logistique et de communication aux acteurs humanitaires. Dans le plan d'exécution provisoire, les services délégués représentent 64 pour cent de la modalité de prestation de services, l'UNHAS comptant à lui seul pour 51 pour cent. Le PAM gère l'UNHAS depuis plus de 20 ans et facilite ainsi le transport à destination et en provenance de plus de 400 zones isolées difficiles à atteindre à travers le monde, notamment au Burkina Faso, en Haïti, à Madagascar et au Soudan.
78. En 2026, les services à la demande assurés par le PAM occuperont une plus grande place dans les opérations de prestation de services: ils représentent 36 pour cent de cette modalité dans le plan d'exécution provisoire. La fourniture de services liés à l'achat de produits alimentaires et aux transferts de type monétaire devrait poursuivre sa tendance à la hausse sous l'effet des demandes des gouvernements.
79. Compte tenu des contraintes de financement actuelles et de la recherche de gains d'efficacité opérationnelle dans l'ensemble du secteur humanitaire, les efforts déployés par d'autres organisations pour rationaliser les dépenses pourraient entraîner une augmentation du nombre de demandes adressées au PAM pour bénéficier de son savoir-faire en la matière.

Coûts de mise en œuvre

80. Les coûts de mise en œuvre sont les dépenses qui peuvent être rattachées directement à l'exécution des activités prévues dans les programmes. Ces dépenses représentent la majorité des coûts supportés par les bureaux de terrain et les bureaux de section. Elles comprennent les dépenses liées aux membres du personnel qui gèrent les activités ou qui interviennent directement dans leur conduite et peuvent être supportées directement par le PAM ou indirectement par le truchement de partenaires coopérants. Les coûts de mise en œuvre relèvent notamment des catégories générales suivantes:
- intrants non alimentaires et équipements indispensables à la conduite des activités;
 - évaluations portant sur des activités en particulier;
 - gestion et réalisation d'évaluations décentralisées portant sur des activités précises;
 - suivi régulier ou contrôle et examen ponctuels destinés à surveiller les progrès accomplis et à rendre compte des résultats obtenus dans le cadre des activités;
 - systèmes de ciblage, d'enregistrement et de maintenance et mécanismes de remontée de l'information destinés aux bases de données de gestion des identités, notamment la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE).

81. Le PAM est déterminé à appuyer la mise en œuvre des activités prévues dans les PSP en appliquant des processus rigoureux d'évaluation, de ciblage et de suivi, comme cela est indiqué dans le plan global relatif aux assurances à donner. Ensemble, les bureaux de pays ont budgétisé 209 millions de dollars pour les activités d'évaluation, de ciblage et de suivi dans le plan d'exécution de 2025, soit 2,2 pour cent du total. Le PAM continuera de préserver ces activités, de renforcer la supervision assurée au niveau régional et de soutenir les bureaux de pays au moyen d'initiatives de formation et de sensibilisation destinées à faire mieux comprendre le processus d'établissement du budget nécessaire, en mettant l'accent sur un respect plus rigoureux des prescriptions minimales en matière de suivi.
82. On trouvera à la figure 3.3 l'évolution des coûts de mise en œuvre ainsi que leur calcul en pourcentage du montant total des coûts de transfert depuis 2022. En 2026, ces coûts devraient reculer: ils sont chiffrés à 611 millions de dollars dans le plan d'exécution provisoire, ce qui correspond à la baisse prévue du niveau des transferts. Ce recul peut être attribué à certaines des plus grandes opérations du PAM et résulte de la révision à la baisse d'activités menées au Yémen et en Afghanistan, de la réduction de l'assistance dans les districts du Mozambique où la situation est la plus critique et de contraintes liées à la mise en œuvre des opérations de façon générale au Kenya. Si les perspectives de financement devaient continuer de se dégrader, les bureaux de pays pourraient ne pas être en mesure de financer certaines activités cruciales ni de garantir la qualité des programmes.

Figure 3.3: Part des coûts de mise en œuvre en pourcentage des coûts de transfert (2022-2026)

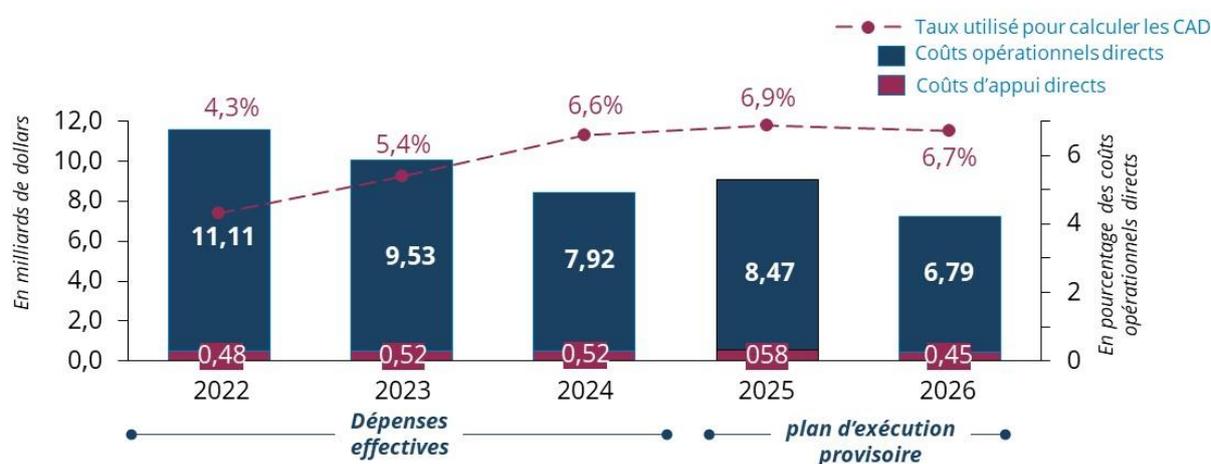


Coûts d'appui directs

83. Les CAD sont les dépenses qui sont supportées et gérées au niveau du pays et qui contribuent aux multiples activités liées au transfert de l'assistance et à la mise en œuvre des programmes. Ils dépendent de la présence du PAM dans chaque pays, mais varient aussi en fonction de l'ampleur des activités qui y sont menées. Les CAD comprennent notamment: les dépenses liées à la gestion des bureaux de pays, pour financer en particulier les postes de directeur de pays adjoint et de responsable d'unité; les dépenses d'administration des services de gestion des ressources humaines, des services financiers, des services d'achat et des services de communication dans les bureaux de pays; les loyers; les dépenses consacrées aux études préalables et aux évaluations qui ne se rapportent pas directement à une activité précise; ainsi que les dépenses de sécurité.

84. Comme cela est indiqué dans le plan d'exécution provisoire, les CAD devraient diminuer de 22 pour cent, pour passer de 582 millions de dollars en 2025 à 452 millions de dollars en 2026. Cette diminution s'explique par la réduction globale des ressources et fait écho à la poursuite et à l'intensification des mesures d'économie que les bureaux de pays ont mises en place en 2025, la plupart des ajustements étant attendus en 2026. Elle témoigne également de la volonté des bureaux de pays d'allouer au plus vite les ressources de manière plus efficace et de diriger les efforts et les dépenses vers les activités de base qui permettent d'obtenir l'impact le plus important pour les bénéficiaires.
85. Poussés par un environnement de financement limité, de nombreux bureaux de pays entreprennent une restructuration stratégique de leurs services d'appui. Leur démarche consiste notamment à fermer ou à regrouper certains bureaux, à réduire leurs effectifs et à réorganiser les opérations. Parmi les mesures visant à opérer des coupes dans les dépenses de fonctionnement fixes figurent les mesures de réduction de la consommation énergétique et l'optimisation des infrastructures.

Figure 3.4: Part des coûts d'appui directs en pourcentage des coûts opérationnels directs* (2022-2026)



* Hors coûts d'appui directs et indirects.

Coûts d'appui indirects

86. Les besoins opérationnels comprennent les CAI calculés au moyen du taux de recouvrement de 6,5 pour cent, lequel 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'assistance³⁰

87. 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 déficit de financement, il doit toutefois réduire le nombre de bénéficiaires ciblés, la durée de ses interventions ou encore la taille et la suffisance nutritionnelle 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.

³⁰ L'intensité de l'assistance prend en compte la durée de l'assistance fournie à un même bénéficiaire, la valeur de l'assistance quotidienne, exprimée en grammes, en kilocalories ou en somme d'argent, et le nombre de bénéficiaires effectifs.

88. En 2026, les ressources estimées dans les besoins opérationnels permettraient au PAM de fournir une assistance à environ 110 millions de bénéficiaires. L'estimation du coût par bénéficiaire utilisée dans le plan d'exécution provisoire correspond 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 la taille des transferts afin d'exploiter au mieux les ressources dont ils disposent. Dans ce scénario, le PAM serait en mesure de prêter assistance à environ 94 millions de bénéficiaires, soit 15 pour cent de moins que le nombre de bénéficiaires calculé à partir des besoins opérationnels estimés. Le tableau 3.5 fait apparaître que le coût annuel moyen par bénéficiaire³¹ en 2026 est évalué à 89 dollars au regard des besoins opérationnels estimés et à 63 dollars dans le plan d'exécution provisoire, soit un écart de 29 pour cent dû à la dégradation des perspectives de financement. Cette révision à la baisse du coût annuel par bénéficiaire s'explique par la diminution des transferts quotidiens, le raccourcissement des périodes durant lesquelles les transferts sont assurés et la diminution du nombre de bénéficiaires recevant l'assistance.
89. La principale composante du coût annuel par bénéficiaire est le coût de transfert, qui est la somme de la valeur monétaire des produits alimentaires distribués, des espèces remises ou des services assurés et des dépenses afférentes à la fourniture de l'assistance aux bénéficiaires. En 2026, les coûts de transfert devraient représenter 82 pour cent du montant total des besoins opérationnels et 80 pour cent du montant total du plan d'exécution.

TABLEAU 3.5: COÛT ANNUEL PAR BÉNÉFICIAIRE PRIS EN COMPTE DANS LES BESOINS OPÉRATIONNELS ET LE PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE (2026)		
Indicateur	Besoins opérationnels	Plan d'exécution provisoire
Valeur en dollars*	13,0 milliards	7,7 milliards
Nombre prévu de bénéficiaires	110 millions	94 millions
Coût annuel par bénéficiaire	89 dollars	63 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.

90. On trouvera à l'annexe VI des informations supplémentaires sur le coût par bénéficiaire, y compris sur le coût quotidien par bénéficiaire et la durée moyenne de l'assistance.

3.4 Priorités transversales

91. Le PAM prend actuellement en compte de manière plus systématique les priorités transversales afin d'améliorer la qualité et l'impact et de mieux rendre compte de la mise en œuvre de ses programmes. Grâce à l'intégration des priorités dans la conception, l'exécution et le suivi des programmes ainsi que dans l'établissement des rapports sur les résultats, il entend améliorer les effets de son action pour les bénéficiaires en plaçant les personnes touchées, en particulier celles qui sont le plus vulnérables, au centre de cette démarche.

³¹ Outre la valeur de transfert et le coût de transfert, le coût total par bénéficiaire comprend toutes les dépenses associées à la mise en œuvre et à l'appui direct et indirect.

92. Le PAM renforcera la *prise en compte de la nutrition* dans l'ensemble de ses opérations. Un appui sera fourni aux bureaux de pays pour les aider à respecter les normes relatives à l'intégration de la nutrition dans les programmes, et des outils tels que le système interne d'alerte et HungerMapLive comprendront des analyses de la nutrition. La nutrition sera incorporée dans les orientations relatives à l'action humanitaire et les stratégies de protection sociale afin de parvenir plus facilement à la suffisance nutritionnelle et à une alimentation saine et abordable.
93. Le PAM accordera une large place à l'action à mener pour *renforcer le pouvoir d'action des femmes et des filles et promouvoir l'égalité*. En application de sa politique en matière d'ancrage local, il donnera la priorité aux partenariats noués avec des organisations dirigées par des femmes et des organisations de défense des droits des femmes de façon à promouvoir l'inclusion financière et l'accès équitable aux ressources et aux postes de prise de décisions et à lutter contre les causes profondes des inégalités. Le cadre relatif à l'obligation de rendre compte des résultats permettra d'appuyer le suivi et le chiffrage des engagements liés à la problématique femmes-hommes.
94. *Le PAM maintiendra la place centrale de la protection dans toutes ses opérations*. S'appuyant sur le Plan stratégique et la politique en matière de protection et d'obligation redditionnelle, il s'attachera à mener des programmes sûrs et inclusifs et à rendre compte de leur mise en œuvre, en établissant des liens plus étroits avec les acteurs locaux de la protection, en fournissant des services d'appui technique et de gestion des risques et en collaborant avec d'autres organisations, tout en atténuant les risques liés aux difficultés de financement et aux problèmes d'effectifs.
95. Afin de favoriser la *durabilité environnementale*, le PAM renforcera les moyens dont il dispose pour mettre en application son cadre pour la durabilité environnementale et sociale, aidera les bureaux de pays à gérer les risques liés à l'environnement et révisera sa politique environnementale ainsi que ses systèmes de gouvernance. Il lui faudra notamment améliorer le suivi, trouver des financements pérennes et adapter ses méthodes aux interventions d'urgence.

Priorités transversales énoncées dans le Plan stratégique pour 2026-2029

Une fois le Plan stratégique pour 2026-2029 approuvé, les bureaux de pays commenceront à intégrer les priorités transversales actualisées dans leurs PSP respectifs. Dans le cadre de ce nouveau plan, le PAM ajoutera deux priorités transversales aux quatre existantes, comme suit:

- favoriser une bonne nutrition et une alimentation saine;
- renforcer les moyens d'action des femmes et des filles et promouvoir l'égalité;
- garantir la protection et la responsabilité à l'égard des personnes touchées;
- intégrer la durabilité environnementale;
- tenir systématiquement compte des principes humanitaires et des risques de conflit (nouveau);
- promouvoir l'ancrage local et les assurances données quant à l'action menée (nouveau).

Les deux nouvelles priorités appellent l'attention sur la volonté du PAM de concevoir les programmes et les activités en concertation avec les communautés auxquelles il vient en aide, tout en renforçant l'efficacité de son assistance et en rendant mieux compte de son action. En particulier, la prise en compte systématique des principes humanitaires et des risques de conflit montre que le PAM a conscience que les environnements dans lesquels il opère sont de plus en plus complexes et qu'il lui faut veiller à ce que son assistance soit fournie dans le respect des principes consacrés en tenant compte du contexte et des risques de conflit.

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

4.1 Aperçu

96. Le budget du PAM proposé pour 2026 s'élève à 13,0 milliards de dollars, ce qui couvre l'ensemble des coûts opérationnels et des coûts d'appui mentionnés dans les budgets annuels prévus figurant dans les plans stratégiques de pays.
97. Il comprend les activités gérées par le Siège mondial qui appuient directement ou indirectement les opérations du PAM ainsi que les activités de représentation menées par les bureaux de pays. En outre, certaines activités gérées au Siège mondial consistent à soutenir des activités extrabudgétaires financées au moyen de fonds d'affectation spéciale et de comptes spéciaux. Ces activités sont appelées "activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel", et les dépenses y afférentes devraient reculer de 14 pour cent par rapport à 2025 d'après les projections.
98. La principale composante des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel est le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), qui porte sur la plupart des activités indirectes essentielles que le PAM entreprend pour soutenir ses opérations et se conformer à ses obligations en matière de gouvernance ainsi qu'à ses responsabilités fiduciaires. À la lumière du plan d'exécution provisoire, chiffré à 7,7 milliards de dollars en 2026, le budget AAP proposé s'établit à 380 millions de dollars, soit une réduction de 21 pour cent par rapport au budget AAP approuvé pour 2025.
99. Au vu des soldes des réserves et de la part non affectée du Fonds général, le PAM propose de procéder à des allocations stratégiques s'élevant à 170 millions de dollars. Ces allocations prennent en compte la hiérarchisation des opérations de pays, le devoir de protection du PAM à l'égard de ses employés, la diversification de ses sources de financement et la conduite d'activités d'appui efficaces.
100. 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 sont indispensables à la mise en œuvre efficace et efficiente du plan d'exécution annuel du PAM et au respect des obligations institutionnelles; elles comprennent des activités récurrentes quotidiennes et des investissements ponctuels. Les activités directes peuvent être reliées directement aux opérations ou à d'autres activités par l'intermédiaire de facteurs de coût tels que le nombre d'employés ou le volume des marchandises. Le budget prévu pour les activités fondamentales et les activités directes est étroitement corrélé au niveau prévu de mise en œuvre opérationnelle. Les autres services comprennent l'hébergement des services administratifs et des services de gestion d'entités autres que le PAM, comme la Mutuelle panafricaine de gestion des risques et le nouvel Accélérateur d'impact des repas scolaires de la Coalition pour l'alimentation scolaire.

TABLEAU 4.1: BUDGET DU PAM, PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE ET ACTIVITÉS D'APPUI AUX PROGRAMMES ET D'APPUI FONCTIONNEL (2025 et 2026) (en millions de dollars)

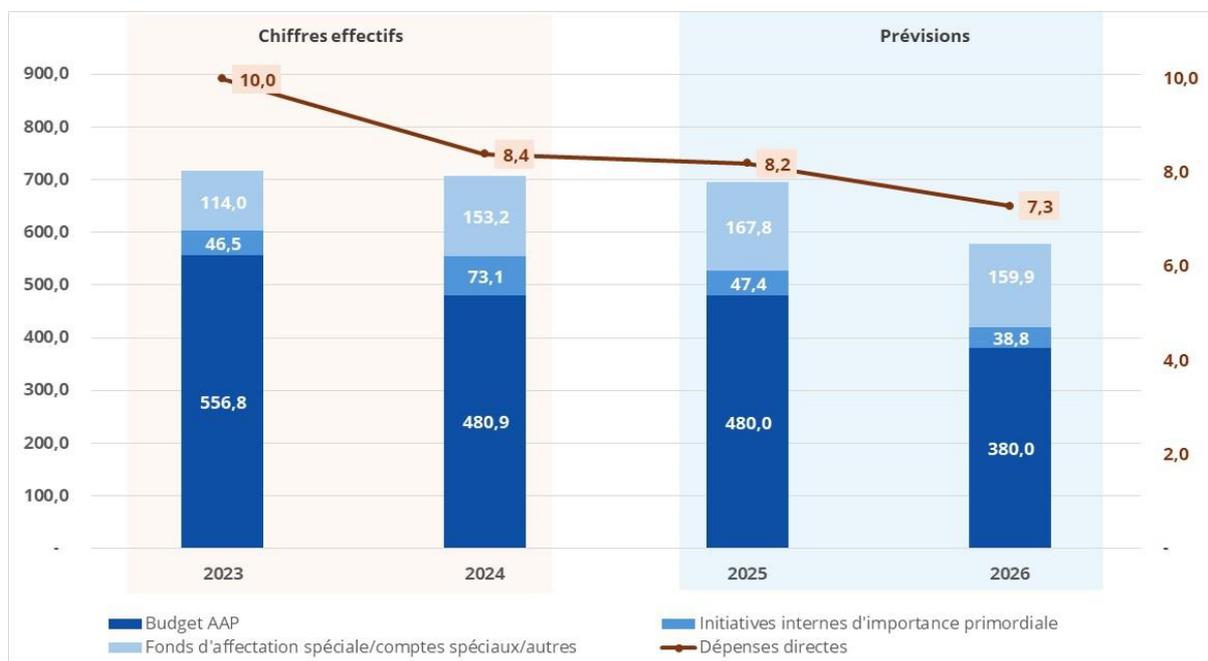
Année	Budget du PAM	Plan d'exécution provisoire	Activités fondamentales				Activités directes	Autres services
			Budget AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres sources de financement	Total		
2026	13 043	7 700	380,0	38,8	159,9	578,7	114,5	39,8
2025*	16 890	8 800	480,0	47,4	167,8	695,2	134,6	27,3

* Conformément aux chiffres approuvés dans le Plan de gestion pour 2025-2027.

Budget fondamental et réductions de personnel

101. Le PAM a prévu une forte réduction de son budget fondamental afin de tenir compte d'une baisse générale des ressources et du recul consécutif du niveau de ses activités opérationnelles.

Figure 4.1: Dépenses directes (en milliards de dollars) et budget fondamental (en millions de dollars) (2023-2026)



102. Le budget fondamental diminue régulièrement depuis 2023 sous l'effet de la baisse des fonds AAP qui en constituent la plus grande partie. La réduction de 100 millions de dollars du budget AAP entre 2025 et 2026 est un exemple de mesure prise dans le cadre de la restructuration du PAM et illustre l'importance accordée de manière constante à la maîtrise des coûts. Les dépenses qu'il est prévu de consacrer aux initiatives internes d'importance primordiale reculeront de 8,6 millions de dollars: ces initiatives seront moins nombreuses et la priorité sera donnée aux investissements susceptibles de déboucher sur des économies à l'avenir. Les fonds d'affectation spéciale, les comptes spéciaux et les autres sources de financement affichent un léger recul de 7,8 millions de dollars, soit 5 pour cent, l'intérêt des donateurs pour l'action climatique et les programmes en faveur de la résilience contrebalançant en partie les diminutions enregistrées dans les comptes spéciaux du fait des réductions anticipées des volumes de service et des activités que le PAM fournit à ses propres bureaux ainsi qu'à d'autres entités des Nations Unies.
103. La réduction du budget fondamental entre 2025 et 2026 s'accompagne d'une réduction de 18 pour cent du nombre d'employés dont le poste est financé sur ce budget. Le budget AAP est la plus importante source d'abondement du budget fondamental et finance principalement les activités de base récurrentes. La proportion des postes sous contrat de durée déterminée financés sur le budget AAP demeurera par conséquent relativement stable pour tenir compte du caractère à long terme des tâches associées à ces postes. Outre les postes financés grâce aux crédits AAP, le budget fondamental comprend aussi des postes qui sont financés au moyen des fonds d'affectation spéciale, des comptes spéciaux et des initiatives internes d'importance primordiale. Ces sources de financement permettent généralement de financer des activités organisées par projet ou de nature temporaire, qui reposent donc généralement beaucoup plus sur des contrats de courte durée. En 2026, le nombre de postes de durée déterminée financés à l'aide de fonds d'affectation spéciale, de comptes spéciaux et d'initiatives internes d'importance primordiale devrait diminuer nettement plus que le nombre de postes de courte durée, lequel se maintiendra à peu près au même niveau. Cette différence fait apparaître qu'il est nécessaire de disposer d'un personnel flexible pour s'adapter à la durée et à la portée des initiatives financées par des ressources externes.
104. En 2026, 37 pour cent des employés dont le poste est financé au moyen du budget fondamental se trouveront dans les bureaux régionaux, les pôles de services et les bureaux de pays. La priorité donnée aux moyens en personnel dans les zones situées à proximité du théâtre des opérations est un principe essentiel de la stratégie de gestion des effectifs du PAM. Le regroupement des services au sein d'équipes mondiales et l'augmentation prévue de la proportion de postes de durée déterminée au Siège mondial permettront d'assurer la continuité des activités menées à l'appui de la mission du PAM et témoignent de l'équilibre stratégique recherché entre, d'une part, la nécessité de disposer de capacités à proximité des opérations et, d'autre part, le besoin d'orientations normatives et de services mondiaux efficaces.

Résultats de gestion et principes budgétaires

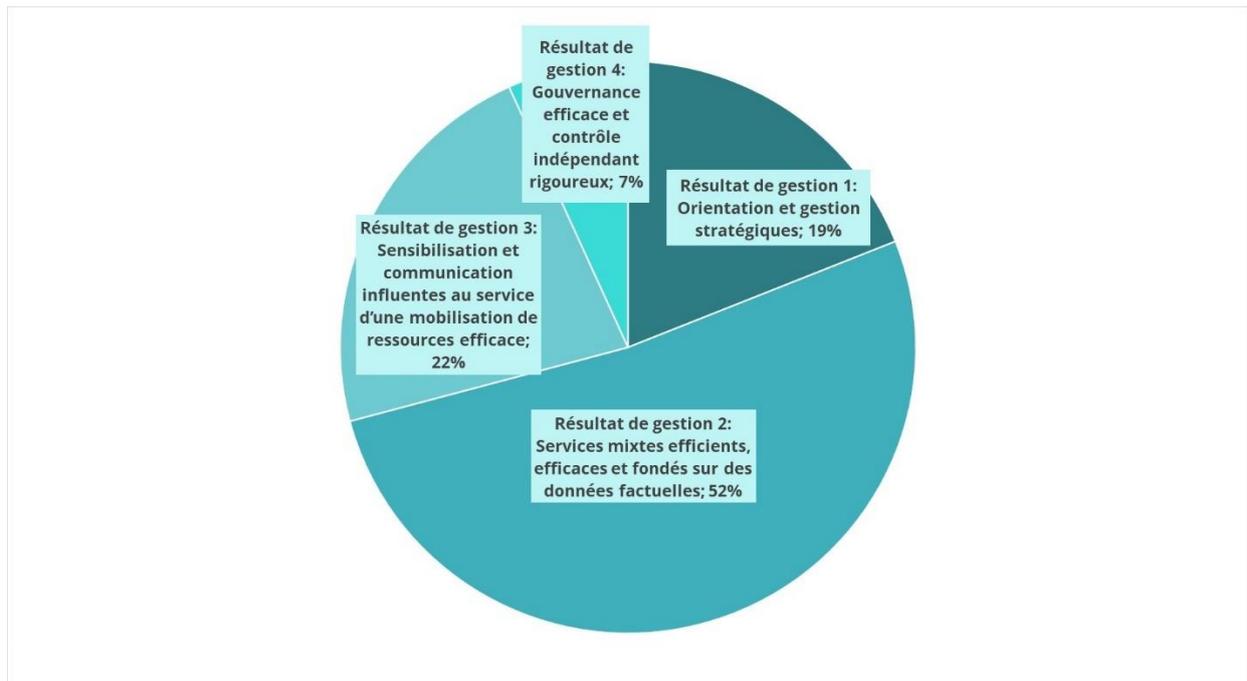
105. Le projet de Plan stratégique pour 2026-2029 a été utilisé pour élaborer le Plan de gestion pour 2026-2028, en particulier pour définir les activités fondamentales prévues dans ce dernier. Le PAM a profité de la mise à jour du Cadre de résultats institutionnels destinée à compléter le nouveau plan stratégique afin d'améliorer la gestion axée sur les résultats des activités fondamentales, en regroupant les principes budgétaires et le cadre de résultats au sein d'un même dispositif élaboré selon une approche axée sur les liens entre les ressources et les résultats. Le nouveau dispositif met en concordance les lignes de crédit avec les résultats de gestion, comprend des produits associés 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).

Figure 4.2: Leviers énoncés dans le plan stratégique et ligne de visée des résultats de gestion

Résultats de gestion	Ligne de crédit 1: Orientation et gestion stratégiques	Ligne de crédit 2: Services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles	Ligne de crédit 3: Sensibilisation et communication influentes au service d'une mobilisation de ressources efficace	Ligne de crédit 4: Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux	
Produits associés aux résultats de gestion	1.1 Encadrement et direction	2.1 Coordination des secours et préparation aux situations d'urgence	3.1 Sensibilisation, communication et médias	4.1 Collaboration avec les organes directeurs et consultatifs	
	1.2 Supervision par la direction	2.2 Appui aux opérations liées aux programmes	3.2 Partenariats et financement	4.2 Audits, enquêtes et évaluations	
	1.3 Gestion des risques	2.3 Services liés à la chaîne d'approvisionnement			
		2.4 Gestion du personnel et devoir de protection			
		2.5 Innovation et technologies			
		2.6 Services administratifs et financiers			

106. Les résultats de gestion du PAM définissent l'orientation stratégique, l'appui opérationnel, les partenariats et les contrôles nécessaires pour obtenir les effets directs stratégiques escomptés. Ils relèvent avant tout de la responsabilité du Siège mondial et reposent sur le principe selon lequel une bonne gestion est la clé de l'efficacité des programmes aux niveaux national, régional et mondial.

Figure 4.3: Budget fondamental par résultat de gestion



107. La répartition du budget fondamental entre les différents résultats de gestion (figure 4.3) illustre le niveau d'effort et les allocations budgétaires nécessaires pour atteindre les objectifs associés à chaque résultat:

- La première priorité et la principale composante budgétaire du PAM est le résultat de gestion 2, "services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles", qui 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 grande échelle de manière efficace en tenant compte de son action. Ce résultat représente 52 pour cent du budget fondamental total et englobe notamment: la coordination des secours d'urgence, qui permet au PAM de jouer un rôle de chef de file dans les interventions menées face aux crises par l'intermédiaire des modules mondiaux d'action groupée et au moyen d'outils d'intervention rapide; et les services liés à la chaîne d'approvisionnement, qui permettent d'assurer le transport en temps voulu et au moindre coût des marchandises ainsi que la coordination des activités d'appui logistique à des fins humanitaires.
- Le résultat de gestion 3, "sensibilisation et communication influentes au service d'une mobilisation de ressources efficace", qui compte pour 22 pour cent du budget fondamental, fait du PAM un acteur mondial de confiance dans les domaines de la lutte contre la faim et de la sécurité alimentaire et renforce les moyens dont il dispose pour nouer des partenariats et obtenir les ressources dont il a besoin pour s'acquitter de son mandat.
- Dix-neuf pour cent du budget fondamental sont alloués au résultat de gestion 1, "orientations et gestion stratégiques", qui vise à permettre au PAM de fonctionner comme une organisation guidée par une orientation stratégique, bien gérée et comptable de son action, capable de s'acquitter de la mission humanitaire qui est la sienne en menant des activités fondées sur les principes consacrés et axées sur les résultats.

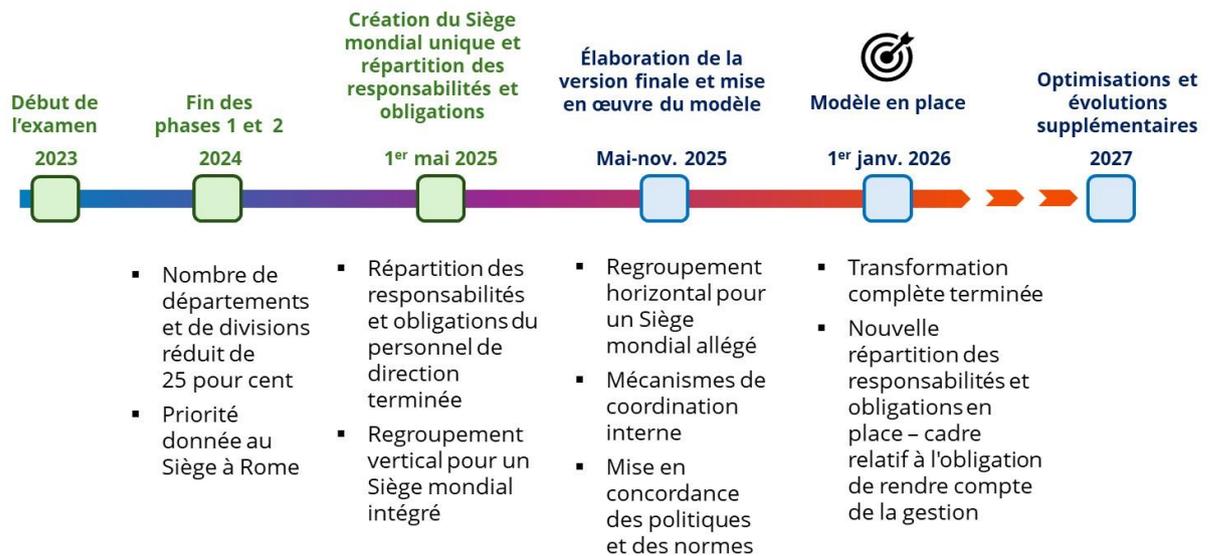
- Le résultat de gestion 4, "gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux" a pour but de préserver l'intégrité et la transparence des opérations du PAM et de garantir le respect de l'obligation de rendre compte, au moyen d'une bonne gouvernance et d'un contrôle indépendant sérieux; il représente 7 pour cent du budget fondamental.
108. Face aux contraintes pesant sur l'environnement de financement, l'équipe de direction de haut niveau du PAM a défini les principes suivants qui régissent les dépenses récurrentes et les investissements ponctuels prévus dans le budget fondamental de 2026:
- a) Maintenir les activités essentielles pour respecter les obligations en matière de gouvernance et appuyer les opérations, tout en veillant à adapter le niveau d'effort au volume des activités opérationnelles et à la taille de l'organisation.
 - b) Tirer parti des mesures d'amélioration de l'efficacité et de réduction des dépenses pour maîtriser les coûts indirects, et donner la priorité aux ressources destinées aux opérations menées en première ligne.
 - c) Rationaliser les structures et les processus de gestion au Siège mondial.
 - d) Donner la priorité aux capacités qui se trouvent dans les zones géographiques les plus proches des opérations du PAM.
 - e) Diversifier et développer la base de ressources.
109. La planification pour 2026 a été marquée par la mise en place d'un processus de planification descendant et d'un processus de budgétisation ascendant. Les départements ont programmé les résultats qu'ils comptaient obtenir ainsi que les activités correspondantes et les IPC y afférents en prenant en considération les résultats de gestion et dans le respect des principes budgétaires. Les divisions ont ensuite planifié les leurs en tenant compte des résultats définis par les départements. Le processus de budgétisation qui s'est ensuivi a commencé au niveau des divisions, a été consolidé au niveau des départements et s'est terminé par les résultats de gestion. Par ce processus, les budgets établis au niveau des activités sont reliés aux résultats de gestion au sein de la hiérarchie établie à l'échelle institutionnelle, ce qui améliore la transparence de la budgétisation et permet de respecter l'obligation de rendre de compte des résultats au niveau des départements.

Point sur la restructuration interne, et objectifs d'étape pour 2026

110. Devant la nécessité de mettre en place une organisation plus souple et plus intégrée, la Directrice exécutive a engagé un examen interne de la structure du PAM en août 2023. L'examen a permis d'étudier la façon dont le PAM devait évoluer pour s'attaquer plus efficacement aux difficultés rencontrées dans la conduite des opérations et s'adapter à la nouvelle réalité que constitue l'accroissement des besoins humanitaires. L'objectif était de renforcer la collaboration dans l'ensemble du PAM, de rationaliser les activités et de concentrer les efforts sur les activités opérationnelles et les employés présents sur le terrain. La réorganisation visait 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 transformation numérique, établir une collaboration à fort impact avec le secteur privé et améliorer le soutien fourni aux bureaux de pays.
111. Quelques mois plus tard, à un moment où le contexte de financement montrait des signes de recul important, le PAM s'est lancé dans une démarche de maîtrise des coûts en commençant par suspendre les recrutements.

112. En 2023 et 2024, l'examen de la structure organisationnelle a porté essentiellement sur le Siège à Rome et s'est traduit par une restructuration et la réduction de 25 pour cent du nombre de départements et de divisions. En 2025, le modèle du "Siège mondial unique" a été mis en place pour éviter les doubles emplois, éliminer certaines lourdeurs administratives, encourager la collaboration et l'efficacité et mieux rendre compte de l'action menée, les changements restants devant être réalisés au plus tard le 1^{er} janvier 2026.

Figure 4.4: Adaptation structurelle, calendrier récapitulatif



113. Au 1^{er} mai 2025, les objectifs d'étape suivants avaient été atteints:

- A. *Mise en œuvre du cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion:* ce cadre présente une structure hiérarchique claire, l'obligation de rendre compte faite au personnel d'encadrement, les fonctions respectives de chacun et les dispositifs d'appui. Conséquence de la nouvelle répartition des responsabilités:
- le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale supervise désormais tous les directeurs de pays, avec l'appui des directeurs régionaux; et
 - les directeurs régionaux sont chargés principalement de la coordination au niveau régional, de la préparation, des partenariats et des activités de représentation, avec l'aide d'équipes spécialisées de plus petite taille en poste dans les bureaux régionaux.
- B. *Transition vers le modèle du Siège mondial unique:* le PAM est passé à une structure à deux niveaux en fusionnant le Siège à Rome et les bureaux régionaux au sein d'un Siège mondial unique. Les directeurs régionaux ont ainsi été rattachés au Bureau du Directeur exécutif adjoint et sont épaulés par des équipes de plus petite taille du fait de la définition plus précise de leurs attributions. Les équipes techniques préalablement en poste dans les bureaux régionaux ont été fusionnées avec celles se trouvant au Siège pour former des équipes sectorielles mondiales qui opèrent sous la responsabilité centralisée de directeurs sectoriels. Ces équipes mondiales apportent un appui complet non rattaché à un lieu précis aux bureaux de pays de façon à assurer une assistance harmonisée en temps voulu.

- C. *Restructuration régionale*: les bureaux régionaux servent dorénavant de pôles géographiques et hébergent les bureaux des directeurs régionaux et des équipes sectorielles délocalisées. Le Bureau régional de Johannesburg sera supprimé progressivement d'ici à la fin de 2025 et fusionné avec le Bureau régional de Nairobi afin d'appuyer les bureaux de pays de la région Afrique de l'Est et Afrique australe.
114. Depuis le 1^{er} mai, le travail a porté principalement sur l'élaboration de plans de regroupement et de restructuration visant à mettre en place un Siège mondial plus spécialisé et allégé qui soit centré sur les besoins des bureaux de pays et respecte les objectifs budgétaires ainsi que les objectifs de dotation en personnel. Ces plans sont élaborés selon un calendrier qui concorde avec les objectifs d'étape du plan de gestion pour 2026 de manière à garantir leur cohérence et à permettre leur mise en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2026.
115. Pour parvenir à un Siège mondial allégé qui se consacre avant tout à la satisfaction des besoins des bureaux de pays dès 2026, d'autres changements importants seront opérés au second semestre de 2025, notamment la création de structures de coordination stratégique et intersectorielle, la mise à jour des protocoles de gestion des secours d'urgence et l'actualisation des documents et des processus stratégiques et normatifs pour tenir compte du nouveau modèle.
116. Les changements qui doivent être réalisés en 2026 dans le cadre de la mise en œuvre des plans de regroupement et de restructuration sont notamment les suivants:
- a) *Réduction d'effectifs*: de fortes réductions de personnel sont effectuées actuellement dans la quasi-totalité des services et des bureaux, en particulier au Siège à Rome et dans les bureaux régionaux.
 - b) *Regroupement structurel*: des unités, des divisions et des services sont fusionnés ou supprimés pour rationaliser les activités d'appui et réduire les doubles emplois ainsi que le nombre de couches hiérarchiques.
 - c) *Partage ou mutualisation des ressources*: l'appui administratif est mis en commun au niveau des divisions et des départements. D'autres possibilités de partage ou de mutualisation des tâches administratives lourdes sont à l'étude.
 - d) *Externalisation ou délocalisation*: diverses tâches opérationnelles sont délocalisées dans des centres de services mondiaux ou des pôles régionaux, et l'externalisation de certains services se développe, en particulier les services liés au parc de véhicules, aux installations et aux technologies de l'information.
 - e) *Ajustement du modèle de dotation en effectifs*: des modifications sont apportées aux types de contrat et aux modalités de travail; les contrats flexibles et le recours aux modèles de télétravail sont, par exemple, à l'étude afin de réduire les coûts.
 - f) *Renforcement de la collaboration avec les autres entités des Nations Unies*: la collaboration avec les partenaires du système des Nations Unies est renforcée dans le cadre de l'utilisation de services conjoints, de la mutualisation d'infrastructures et d'accords interorganisations visant à encourager les économies et le partage des coûts.

4.2 Budget administratif et d'appui aux programmes

117. Le budget AAP proposé pour 2026, soit 380 millions de dollars, est 100 millions de dollars moins élevé que le niveau fixé pour 2025 dans le Plan de gestion pour 2025-2027. Ce budget illustre la volonté de la Directrice exécutive de continuer à rationaliser, à stabiliser et à dimensionner les dépenses AAP en tenant compte de la baisse anticipée des financements, tout en assurant un contrôle rigoureux du plan d'exécution provisoire qui s'élève à 7,7 milliards de dollars et en appuyant sa mise en œuvre.

118. Le budget AAP est financé par l'application du taux de recouvrement des CAI aux contributions versées au PAM, taux qui est approuvé tous les ans par le Conseil. Pour 2026, la direction 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 la base de ces taux, on prévoit que les recettes provenant du recouvrement des CAI s'élèveront à 365 millions de dollars en 2026.
119. Un prélèvement de 15 millions de dollars sur le Compte de péréquation des dépenses AAP sera donc nécessaire pour financer pleinement le budget AAP proposé, soit 380 millions de dollars, montant qui est supérieur au montant de 365 millions de dollars considéré comme le point d'équilibre. Le prélèvement en question, qui est inférieur à 5 pour cent du solde d'ouverture du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2026, tire parti du solde confortable de ce compte et est conforme à l'utilisation nette des soldes des fonds pour financer les opérations en complément des contributions prévues. Cet apport de fonds supplémentaire est indispensable pour maintenir des capacités suffisantes dans des domaines essentiels tels que la gouvernance et le contrôle indépendant, le devoir de protection, la sensibilisation et la cybersécurité.

Dimensionnement du budget AAP

120. Le budget AAP a été progressivement réduit du fait de la diminution des activités opérationnelles (voir la figure 4.1, page 31). Cette réduction a été gérée avec précaution afin de maintenir l'appui destiné aux opérations, d'assurer les fonctions de gouvernance et de contrôle et de travailler dans le respect de l'appétence du PAM pour le risque.
121. En 2025, le budget AAP initial avait été fixé à 480 millions de dollars sur la base d'une prévision globale de contribution de 8 milliards de dollars et d'un plan d'exécution provisoire de 8,8 milliards de dollars. Compte tenu de la baisse des financements, des mesures d'économie ont été mises en œuvre de manière à réduire ce budget initial de 10 pour cent et à établir ainsi un plan d'utilisation chiffré à 432 millions de dollars.
122. Lorsque le processus de planification du budget de 2026 a commencé, l'objectif était d'atteindre un point d'équilibre du budget AAP fixé à 365 millions de dollars. Pour y parvenir, les plafonds initiaux des budgets des divisions et des départements comprenaient des économies ciblées portant sur le regroupement des équipes sectorielles mondiales et sur d'autres initiatives de maîtrise des coûts. Des réductions budgétaires étaient attendues dans l'ensemble des services, aucune division n'étant épargnée. Les divisions chargées des équipes sectorielles mondiales ont toutefois supporté les réductions en pourcentage les plus importantes.
123. Après prise en considération du niveau du plan d'exécution provisoire, d'un taux d'inflation mondial estimé à 3 pour cent, de l'affaiblissement du dollar des États-Unis et de l'augmentation de la demande dans les domaines du contrôle, de la gouvernance, du devoir de protection et de la cybersécurité, le budget AAP proposé pour 2026 s'élève à 380 millions de dollars. Cela représente une diminution de 32 pour cent par rapport à 2023, tandis que les dépenses opérationnelles auront reculé de 28 pour cent au cours de la même période.
124. Il devrait être possible de poursuivre la réorganisation structurelle et la suppression des doubles emplois au niveau du Siège mondial afin de faire des économies, mais, à l'inverse, des déficits de financement risquent d'apparaître à mesure que le Siège mondial est mis en place et que le PAM s'engage dans l'initiative de réforme ONU80. Ces hypothèses seront surveillées de près et devraient être gérables au moyen du budget AAP de 380 millions de dollars.

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

TABLEAU 4.2: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR LIGNE DE CRÉDIT (2025 et 2026)				
Ligne de crédit AAP			Variation	
	2026 (en millions de dollars)	2025* (en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
1. Orientation et gestion stratégiques	92,8	109,5	(16,7)	(15)
2. Services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles	178,8	239,2	(60,3)	(25)
3. Sensibilisation et communication influentes au service d'une mobilisation de ressources efficace	71,1	87,2	(16,1)	(19)
4. Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux	37,3	44,1	(6,8)	(15)
Total	380,0	480,0	(100,0)	(21)

* Les chiffres de 2025 par ligne de crédit ont été ajustés pour tenir compte du passage de trois à quatre lignes de crédit.

125. Le PAM utilise les 47 pour cent du budget AAP indiqué sur la ligne de crédit 2, "services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles" pour garantir l'efficacité opérationnelle et la réalisation stratégique de ses opérations. Cela souligne le caractère primordial que revêtent les dispositifs d'appui destinés aux bureaux de pays.
126. La ligne de crédit 1, "orientation et gestion stratégiques", représente 24 pour cent du budget AAP, ce qui illustre l'accent que le PAM met en continu sur l'encadrement stratégique aussi bien au Siège mondial que dans les bureaux de pays. Cette allocation vise à appuyer la mise en œuvre des initiatives de gestion du changement, le recours à la diplomatie humanitaire pour garantir l'accès humanitaire, la coordination des activités prévues dans les programmes et des activités d'élaboration des politiques à l'échelle mondiale et la réalisation d'un contrôle par la direction et d'une gestion des risques efficace.
127. La ligne de crédit 3, "sensibilisation et communication influentes au service d'une mobilisation de ressources efficace", qui compte pour 19 pour cent du budget AAP, témoigne de l'importance des partenariats, de la nécessité de disposer de financements suffisants et diversifiés et de la place accordée à ces activités au Siège mondial et dans les bureaux de pays. Cette allocation a pour but d'appuyer des axes de travail essentiels tels que la sensibilisation, la communication stratégique et le développement des partenariats. Elle permet au PAM d'accroître sa visibilité, de contribuer aux dialogues sur les politiques à l'échelle mondiale et d'entretenir des partenariats qui lui sont indispensables pour pouvoir poursuivre sa mission et obtenir des ressources pérennes.
128. La ligne de crédit 4, "gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux", qui se voit allouer 10 pour cent du budget AAP, permet de continuer de mettre l'accent sur les mécanismes relatifs à l'obligation de rendre compte, aux audits et au contrôle. Elle vise à appuyer l'engagement pris par le PAM en faveur de la transparence et de la bonne gouvernance, la somme des budgets du Bureau de l'Inspecteur général et du Bureau de l'évaluation représentant 84 pour cent du montant total de cette ligne.

129. Globalement, le budget AAP pour 2026 montre l'importance qui est accordée à l'efficacité opérationnelle et à l'encadrement stratégique, tout en préservant des services essentiels dans les domaines de la sensibilisation et du contrôle.

Budget administratif et d'appui aux programmes par unité administrative

TABLEAU 4.3: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (2025 et 2026)				
Département	2026		2025	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage du total)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage du total)</i>
Bureaux de pays	55,2	14	60,3	13
Bureaux régionaux	0,0	0	95,2	20
Directrice exécutive et Chef de cabinet	77,9	20	86,0	18
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	30,7	8	20,1	4
Opérations liées aux programmes	75,0	20	63,8	13
Partenariats et innovation	32,6	9	40,6	8
Environnement de travail et gestion	75,5	20	77,0	16
Crédits sous gestion centrale	33,1	9	37,0	8
Total	380,0	100	480,0	100

130. La nouvelle structure à deux niveaux, qui réunit le Siège et les bureaux régionaux au sein d'un même Siège mondial unique, est pleinement prise en compte dans le budget AAP de 2026. Les membres du personnel qui se trouvent dans les bureaux régionaux mais font partie des équipes sectorielles mondiales sont rattachés au département dont relève leur équipe. Ainsi, les chargés de programme et les chargés de la chaîne d'approvisionnement en poste à Nairobi sont rattachés au Département des opérations liées aux programmes en 2026. Il en résulte que les budgets des départements du Siège mondial ont augmenté en proportion par rapport à 2025, tandis que ceux des bureaux régionaux ont diminué et ont été intégrés dans leur totalité au budget du Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale.

Département	Équipes sectorielles regroupées à partir des bureaux régionaux
Directrice exécutive et Chef de cabinet	Finances, communication, évaluation
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Gestion des risques et mise en conformité
Opérations liées aux programmes	Programmes, analyse et cartographie de la vulnérabilité, chaîne d'approvisionnement, budget et programmation
Partenariats et innovation	Partenariats
Environnement de travail et gestion	Ressources humaines, administration, technologies de l'information, bien-être du personnel

Bureaux de pays

131. Le budget AAP des bureaux de pays couvre des dépenses qui ne sont pas directement liées aux interventions et qui ne varient donc pas en fonction de la taille des opérations menées dans les pays. Il couvre, pour chaque bureau, les dépenses afférentes à l'emploi du directeur de pays, d'un assistant recruté sur le plan national et d'un chauffeur, plus les frais de fonctionnement courants. Il comprend également une allocation destinée à gérer les risques non liés aux opérations dans les bureaux de pays, afin de fournir, par exemple, des capacités supplémentaires pour donner suite aux recommandations d'audit. Les crédits AAP alloués aux bureaux de pays sont répartis équitablement entre les activités menées pour mettre en œuvre l'orientation stratégique et celles consacrées à la sensibilisation et aux partenariats, ce qui correspond aux principales attributions incombant aux directeurs de pays en plus de la direction des opérations.
132. Le budget AAP des bureaux de pays a été diminué au total de 5,1 millions de dollars par rapport au budget de 2025 en raison de la réduction attendue de la présence des bureaux de pays. Étant donné que le budget moyen d'un bureau de pays en 2025 s'établissait à 700 000 dollars, les économies d'un montant de 5 millions de dollars peuvent être générées en mettant un terme à des opérations de pays ou de diverses autres façons, notamment en plaçant plusieurs bureaux de pays sous la responsabilité d'un seul directeur de pays, en réunissant les activités menées par le PAM dans plusieurs pays au sein d'une même opération multipays ou encore en faisant en sorte que les gouvernements hôtes prennent en charge une grande partie des dépenses de base des bureaux du PAM se trouvant sur leur territoire. Des discussions stratégiques auront lieu avec les autorités nationales au second semestre de 2025 de façon à commencer à appliquer des modèles de fonctionnement pérennes en 2026.

Département de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet

133. Le Département de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet englobe le Bureau de la Directrice exécutive, le Bureau de la Chef de cabinet et l'ensemble des divisions, des services et des bureaux relevant directement de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet. Ce département réaffirme la fonction stratégique qui est la sienne dans le cadre de la poursuite de la mission du PAM en se concentrant sur la gouvernance, l'appui apporté à l'encadrement et la cohérence institutionnelle. Il s'adapte à la nouvelle réalité avec souplesse et détermination pour continuer de mener à bien les grandes tâches qui lui sont confiées, renforcer l'obligation de rendre compte et donner au personnel d'encadrement les moyens d'agir dans un contexte de restriction des ressources. Le déplacement des services de traitement administratif est en cours, un plus grand nombre de formations seront proposées en ligne et les outils numériques seront développés pour préserver la qualité de l'appui fourni par le Département.
134. En cas de contraintes budgétaires, le Département veille à ce que des éléments essentiels tels que la déontologie, l'intégrité juridique et le contrôle financier soient préservés, afin de garantir la continuité des activités de gestion des risques et de mise en conformité. Son attachement au renforcement de la gouvernance financière au moyen de la communication d'informations en temps réel, de la prévision proactive et de l'automatisation des méthodes de travail permet d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion des ressources.

135. Les réductions budgétaires imposées au Bureau de l'Inspecteur général et au Bureau de l'évaluation ont fait l'objet d'un examen minutieux pour trouver un équilibre entre, d'une part, la volonté du PAM de préserver l'intégrité de ses services de contrôle indépendant et, d'autre part, la priorité donnée à l'appui fourni aux bureaux de pays tout en tenant compte de la restriction des ressources. Sans conséquences sur le regroupement des équipes sectorielles mondiales, le budget du Bureau de l'Inspecteur général a diminué de 13 pour cent. Le budget du Bureau des inspections et des enquêtes, en particulier, s'est maintenu au même niveau, car ce bureau continue de gérer un nombre important de dossiers, ce qui exige un personnel stable pour pouvoir mener efficacement des enquêtes en temps utile. La réduction du budget du Bureau de l'évaluation tient aux économies ciblées générées par le regroupement des membres du personnel d'évaluation qui se trouvaient dans les bureaux régionaux, ainsi qu'aux mesures générales de maîtrise des coûts. Le budget du Bureau de l'évaluation concorde avec le plan de travail de celui-ci, qui est présenté à l'annexe VIII.

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

136. En 2026, le Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale se concentrera sur le renforcement du positionnement mondial du PAM, sur les moyens à mobiliser pour pouvoir prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause et sur la façon de promouvoir la circulation de l'information dans les deux sens en interne. Il s'attachera en priorité à renforcer et à préciser les responsabilités et les obligations des différentes unités, à promouvoir la mutualisation des risques avec les bureaux de pays et à assurer une coordination étroite entre les différents départements et services pour favoriser une mise en œuvre efficace au niveau des pays, en particulier dans un environnement qui est de plus en plus complexe.
137. Le Département poursuit la restructuration du PAM destinée à renforcer le pouvoir d'action des bureaux de pays, en mettant en place le cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion et en regroupant au sein d'un Siège mondial unique les activités précédemment dévolues aux bureaux régionaux et au Siège à Rome. Les directeurs régionaux et les bureaux régionaux, qui font désormais officiellement partie du Siège mondial, jouent un rôle central dans la coordination des crises, la mobilisation des acteurs régionaux et l'adaptation des stratégies mondiales aux situations sur le terrain. Tous les bureaux régionaux ont été restructurés pour axer leur action sur certaines missions prioritaires adaptées aux contextes locaux et renforcer la coordination intersectorielle. À la suite d'un examen approfondi, le Bureau de Johannesburg, l'un des six bureaux régionaux, a été fermé et fusionné avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, sis à Nairobi. Le budget des bureaux régionaux, qui représente 3 pour cent des crédits AAP destinés au Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, sert à faciliter cette fusion.
138. Le PAM regroupe les attributions du Directeur des services d'urgence et les capacités connexes de coordination des secours d'urgence à l'intérieur du Département des opérations liées aux programmes. Le Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale s'emploiera à simplifier les assurances à donner quant à la gestion des risques à l'échelle mondiale, tout en tenant compte des incidences potentielles vis-à-vis de la gouvernance institutionnelle, de la mise en conformité et de la gestion des attentes du Conseil. Il réduira aussi considérablement les activités qu'il menait dans le cadre du cycle et des processus de planification stratégique par pays, tout en continuant de communiquer des orientations d'ordre stratégique.

Département des opérations liées aux programmes

139. Pour 2026, les priorités du Département des opérations liées aux programmes concordent avec le projet de Plan stratégique pour 2026-2029 et avec l'accent mis dans celui-ci sur les objectifs suivants: fournir un appui de qualité axé sur le terrain pour subvenir aux besoins urgents en tirant parti des atouts particuliers du PAM dans les domaines des interventions d'urgence, des chaînes d'approvisionnement et de l'analyse de la sécurité alimentaire, de façon à cibler et à secourir les personnes et les communautés les plus vulnérables; réduire les besoins humanitaires, notamment en renforçant la résilience des communautés dans les contextes marqués par des crises prolongées et récurrentes; donner aux gouvernements les moyens de s'attaquer plus efficacement à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition; et assurer des services communs à l'intention des partenaires de manière à améliorer l'efficacité et l'efficacités à l'échelle du système. Le Département privilégiera aussi les approches axées sur l'être humain, les priorités transversales et les solutions durables orchestrées par des acteurs locaux pour garantir la mise en œuvre de programmes efficaces à la faveur d'un modèle fondé sur les partenariats s'inscrivant dans un contexte de restriction accrue des ressources.
140. À la lumière des enseignements tirés de la première année de mise en œuvre de l'initiative de restructuration du Siège en 2024 et après avoir regroupé les équipes sectorielles mondiales et s'être adapté à la baisse des financements, le Département entreprend actuellement une restructuration qui devrait lui permettre de rationaliser ses services et de décentraliser les activités d'appui afin d'améliorer l'efficacité, la capacité d'adaptation, l'intégration et le contrôle, tout en réduisant le nombre de postes de direction pour diminuer les coûts.
141. La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution adoptera une structure réactive plus rationnelle qui simplifiera les opérations pour les bureaux de pays. Le module de la logistique et les services à la demande fusionneront au sein d'un service de la logistique de façon à réduire les doubles emplois à un moment où la Division revoit à la baisse sa participation aux projets axés sur la santé.
142. La Division des politiques et des orientations concernant les programmes apportera depuis Rome un appui stratégique et normatif, tandis que des pôles de services axés sur les programmes apporteront un soutien essentiel aux bureaux de pays qui se trouvent à proximité des lieux où ce soutien est nécessaire. Le transfert, au sein de cette division, du Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition et du Service du suivi des programmes et de l'établissement des rapports permettra de renforcer l'appui technique assuré d'un bout à l'autre du cycle des programmes, tout en maintenant une distinction suffisante avec d'autres activités liées aux programmes. La Division utilisera des ressources extrabudgétaires pour, d'une part, financer des services en rapport avec les secours d'urgence et la résilience, qui sont des composantes centrales de l'action du PAM, et, d'autre part, contribuer à la bonne mise en œuvre du Plan stratégique pour 2026-2029.
143. Les services d'assurance de la qualité de la gestion des budgets des programmes, des programmes eux-mêmes et des PSP seront regroupés et centralisés pour améliorer la coordination et l'intégration.
144. Ces changements illustrent l'évolution du fonctionnement du Département des opérations liées aux programmes, qui donne désormais la priorité aux services essentiels, tire parti des gains d'efficacité et s'inscrit dans l'orientation stratégique plus large du PAM afin de "faire mieux avec moins".

Département des partenariats et de l'innovation

145. Le Département des partenariats et de l'innovation continuera de jouer un rôle central dans la mise en œuvre du plan stratégique du PAM en renforçant les partenariats innovants et en mobilisant des ressources à l'appui de la mission consistant à venir à bout de la faim et de l'insécurité alimentaire. Il s'emploiera en priorité à préserver les relations nouées avec les partenaires fournisseurs de ressources actuels, à accroître les financements souples et à élargir la base de partenariats du PAM au moyen d'initiatives nouvelles et innovantes. Le Département s'attachera également à diversifier l'appui fourni en mettant à profit les possibilités de collaboration multipartite et en approfondissant la coopération avec les donateurs de sorte que le PAM demeure en mesure de faire face aux besoins à l'échelle mondiale.
146. En 2025, le Département a entrepris un examen structurel et en 2026, il fusionnera ses équipes, simplifiera les rattachements hiérarchiques et regroupera des services communs. Ces mesures devraient permettre d'améliorer l'efficacité, de réduire les doubles emplois et la fragmentation, de développer les partenariats stratégiques et de mobiliser des ressources de manière plus efficace.
147. Le Département donnera la priorité aux services fondamentaux, redistribuera les attributions entre les divisions et s'appuiera sur les outils numériques afin d'optimiser l'organisation du travail. Tout en veillant à ce que les crédits AAP soient réservés aux activités les plus importantes, il exploitera au mieux les ressources autres que celles du budget AAP. Le recours sélectif aux initiatives internes d'importance primordiale, aux fonds d'affectation spéciale et aux comptes spéciaux facilitera l'innovation, la mobilisation de fonds auprès des donateurs individuels et la mise en place de partenariats stratégiques par l'intermédiaire des centres d'excellence du PAM.
148. Le budget AAP pour 2026 fait apparaître un Département des partenariats et de l'innovation allégé et doté d'une plus grande souplesse d'adaptation, qui se concentre sur les priorités stratégiques, est discipliné d'un point de vue budgétaire et se montre résolu à donner au PAM les moyens de s'acquitter de sa mission à l'aide de partenariats plus efficaces et de ressources pérennes. En 2026, le Département regroupera ses trois divisions en deux et réduira fortement le nombre d'employés de classe D-1, D-2 et P-5.

Département de l'environnement de travail et de la gestion

149. Les priorités énoncées par la Directrice exécutive, à savoir l'augmentation du pouvoir d'action des directeurs de pays, la mise en place d'un Siège mondial unique et le renforcement de l'obligation de rendre des comptes, ont défini les grandes orientations du Département de l'environnement de travail et de la gestion pour 2026. Ces priorités s'appuient sur trois points d'ancrage stratégiques du Département: le devoir de protection, les moyens à mettre en place pour améliorer l'efficacité organisationnelle et la gestion du changement. Plus de 90 pour cent du budget AAP destiné à ce département sont alloués au résultat de gestion 2, "services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles". Cela montre le rôle du Département dans la fourniture des moyens nécessaires à la mise en œuvre des principales activités d'appui. Les ressources AAP contribuent à la réalisation de résultats essentiels: elles permettent, par exemple, de renforcer la gestion des données, notamment en rapport avec la gouvernance, la sécurité et l'accessibilité, pour faciliter une prise de décisions fondée sur des données factuelles, et de diriger les initiatives mondiales menées pour parvenir à une gestion efficace des ressources humaines, ce qui comprend la planification des effectifs et le bien-être du personnel.
150. Le Département a procédé à plusieurs ajustements structurels et opérationnels successifs pour optimiser l'utilisation des ressources. La restructuration organisationnelle a porté principalement sur la préservation des capacités mobilisées en première ligne et sur la

rationalisation en parallèle des services au Siège. Un rééquilibrage des modalités contractuelles, la réduction du nombre de postes de responsabilité et de contrats de courte durée et la réorientation consistant à privilégier les recrutements sur le plan national ont contribué à la mise en place d'un modèle de dotation en effectifs plus souple et moins coûteux. En outre, le Département tirera parti d'investissements stratégiques nouveaux et existants dans les domaines de la transformation numérique et des services partagés.

151. L'approche envisagée en 2026 s'inscrit dans une démarche disciplinée et stratégique tenant compte des contraintes financières. Le Département donne la priorité à la préservation des services et des systèmes d'appui essentiels sur lesquels le PAM fait fond pour s'acquitter de sa mission, tout en maintenant la résilience institutionnelle, l'inclusivité et l'intégrité opérationnelle.

Crédits sous gestion centrale

152. 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 (voir l'annexe II).
153. Avec un budget s'établissant à 19,8 millions de dollars, les activités financées conjointement par les organismes des Nations Unies représentent la plus grande part des crédits sous gestion centrale du PAM. Compte tenu de la baisse générale des financements dans l'ensemble du système des Nations Unies, le PAM n'a cessé de demander une réduction des budgets consacrés à ces activités en sa qualité de membre du Réseau Finances et budget des Nations Unies. La réduction la plus notable est venue du Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et devrait permettre de diminuer la quote-part du PAM de 4,2 millions de dollars en 2026 d'après les prévisions.
154. La principale augmentation prévue des crédits sous gestion centrale tient au montant de 1,5 million de dollars ajouté pour l'assurance contractée à l'échelle institutionnelle. Étant donné que le PAM intervient dans des régions de plus en plus instables, son exposition aux risques et le coût de l'assurance contre ces risques ont augmenté, car les assureurs tiennent compte de l'instabilité politique accrue dans le calcul des primes.

Budget AAP par objet de dépenses

Catégorie de coûts			Variation	
	2026 (en millions de dollars)	2025 (en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
Dépenses liées au personnel*	267,3	330,1	(62,8)	(19)
Dépenses liées aux autres employés**	30,9	45,7	(14,8)	(32)
Dépenses non liées aux employés	81,8	104,2	(22,4)	(21)
Total	380,0	480,0	(100,0)	(21)

Les dépenses liées au personnel comprennent les dépenses relatives aux administrateurs recrutés sur le plan international et aux agents des services généraux en poste à Rome et dans les bureaux mondiaux ainsi qu'au personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

** La catégorie "autres employés" comprend les administrateurs recrutés pour une courte durée sur le plan international, les consultants et les agents temporaires.

155. Les dépenses consacrées aux membres du personnel engagés pour une durée déterminée demeurent 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, 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.
156. La diminution tient à la réduction du nombre de postes, qui fait suite à la contraction générale des budgets, mais s'explique aussi par le coût plus élevé par employé. Les coûts standard de personnel de 2026 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 2024, ajustés pour tenir compte de l'inflation et des répercussions de la baisse du dollar ainsi que des modifications apportées aux prestations et avantages et aux indemnités. L'ajustement des coûts standard de personnel a débouché sur une augmentation de 12,6 millions de dollars dans le budget AAP de 2026 par rapport aux montants établis à partir des coûts standard révisés pour 2025.
157. La réduction la plus importante dans le budget AAP de 2026 concerne la catégorie "Autres employés", qui comprend les consultants et les autres agents temporaires. Elle est due à la diminution prévue du nombre d'employés titulaires d'un contrat de courte durée. Dans le projet de réduction du nombre de postes de courte durée, il conviendra de tenir compte des obligations contractuelles liées aux membres du personnel engagés pour une durée déterminée et de l'ordre de priorité des postes à maintenir. Le projet permettra de mieux faire concorder les catégories de contrats de durée déterminée avec les activités récurrentes financées sur le budget AAP.
158. Les dépenses non liées aux employés devraient diminuer de 21 pour cent. La réduction la plus manifeste concerne les catégories de coûts sur lesquelles la réduction de personnel se répercute, comme les voyages, la formation et le matériel informatique. Ces coupes sont opérées dans l'ensemble des départements et des bureaux régionaux dans le cadre des efforts destinés à maîtriser les coûts et à donner la priorité aux dépenses opérationnelles essentielles.

Budget AAP consacré à la dotation en personnel

Type de contrat	2026			2025		
	Bureaux de pays	Siège mondial	Total	Bureaux de pays	Siège mondial	Total
Titulaires d'un contrat de durée déterminée	226	1 494	1 720	263	1 946	2 209
Administrateurs recrutés sur le plan international	75	806	881	86	1 033	1 119
Agents des services généraux en poste au Siège et dans les bureaux mondiaux	-	359	359	-	424	424
Employés recrutés localement	151	329	480	177	488	665
Titulaires d'un contrat de courte durée	50	353	403	-	532	532
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	-	15	15	-	26	26
Consultants	-	248	248	-	405	405
Agents temporaires	50	90	140	-	102	102
Total	276	1 847	2 123	263	2 478	2 741

159. Pour faire en sorte que le PAM respecte le budget AAP de 380 millions de dollars fixé, il est prévu de supprimer 618 postes équivalents temps plein (ETP) par rapport au budget AAP initial de 2025. La proportion d'employés titulaires d'un contrat de durée déterminée devrait se maintenir au même niveau, soit 81 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. Malgré une réduction globale du nombre de postes ETP, le maintien de la proportion de contrats de durée déterminée montre que le PAM est déterminé à assurer la continuité sur le plan institutionnel tout en préservant la résilience opérationnelle. Il est également important d'un point de vue stratégique de conserver une partie du personnel sous contrats de courte durée, pour deux raisons: cela permet de réduire ou d'augmenter plus facilement les effectifs en fonction de l'évolution du volume de travail tout au long de l'année; et les personnes titulaires de ces contrats sont une source précieuse de savoir-faire, susceptible de compléter les compétences des membres du personnel engagés pour une durée déterminée.

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

160. 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 fixé ne doit pas générer de recettes excédentaires qui auraient pu être utilisées aux fins de la mise en œuvre directe des programmes.

161. Le taux standard de recouvrement des CAI pour 2026 a été obtenu comme cela est indiqué au tableau 4.5 en appliquant la méthode arrêtée en 2006³², sans ajustement de l'objectif de dotation du Compte de péréquation des dépenses AAP, lequel devrait, d'après les projections, être supérieur au plafond visé.

TABLEAU 4.5: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS (en pourcentage)	
Valeur de référence de 2024	6,41
Diminution liée à la hausse des dépenses indirectes (de 2024 à 2026)	(1,52)
Augmentation liée à la baisse de la prévision de financement (de 2024 à 2026)	1,45
Taux de recouvrement des CAI applicable en 2026	6,35

162. Partant de l'hypothèse d'une prévision globale de contribution de 6,4 milliards de dollars pour 2026 et d'un taux standard de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent, sauf dans certaines conditions approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué, les recettes provenant du recouvrement des CAI en 2026 s'élèveront à 365 millions de dollars. Dans ce calcul, il est supposé que le taux standard s'appliquera à 91 pour cent des contributions, le taux réduit à 8 pour cent, et que 1 pour cent des contributions en seront entièrement exemptées.
163. Le montant des recettes provenant du recouvrement des CAI, soit 365 millions de dollars, est inférieur au budget AAP proposé. Il n'est toutefois pas nécessaire d'augmenter le taux de recouvrement des CAI, car les recettes enregistrées au cours des années précédentes et les versements cumulés effectués sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, auxquels s'ajoutent les nouvelles recettes envisagées, toujours au titre du recouvrement des CAI, sont suffisants pour couvrir les coûts d'appui indirects prévus.

4.3 Réserves et soldes des fonds

Aperçu

164. Le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général devraient, d'après les projections, présenter des soldes de 321,2 millions de dollars³³ et de 313,5 millions de dollars respectivement au 1^{er} janvier 2026. Ces soldes de début d'exercice seraient supérieurs au plafond visé du Compte de péréquation des dépenses AAP et au solde jugé prudent de la part non affectée du Fonds général. Compte tenu de ces soldes d'ouverture confortables, la direction propose de recourir à ces sources de financement pour effectuer des investissements stratégiques qui déboucheront sur des économies à l'avenir, auront une incidence directe sur les opérations de pays, renforceront le devoir de protection du PAM à l'égard de ses employés et permettront de diversifier et d'accroître les financements.

³² 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

TABEAU 4.6: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PRÉVISIONS <i>(en millions de dollars)</i>	
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier 2026*	321,2
Recettes prévues provenant du recouvrement des CAI (pour une prévision globale de contribution de 6,4 milliards de dollars)	365,0
Budget AAP proposé	(380,0)
Utilisations proposées	(78,0)
- Fonds pour le programme de promotion du bien-être	(8,0)
- Initiatives internes d'importance primordiale**	(70,0)
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2026	228,2
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2026)	158,3
Niveau plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2026)	63,3

* Le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier 2026, soit 321,2 millions de dollars, est calculé sur la base des règles en vigueur d'établissement du budget. Il correspond au solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP (457,1 millions de dollars) indiqué dans les états financiers de 2024, moins les engagements budgétaires (22,8 millions de dollars), plus les recettes prévues provenant du recouvrement des CAI en 2025 (370,8 millions de dollars), moins la part pour 2025 des initiatives internes d'importance primordiale approuvées dans le Plan de gestion pour 2024-2026 (3,9 millions de dollars), moins le budget AAP de 2025 approuvé (480 millions de dollars).

** Ce montant ne comprend pas les 20 millions de dollars destinés à l'initiative interne d'importance primordiale relative au plan de transformation des activités numériques du PAM qui proviendront des contributions de partenaires et du Mécanisme de budgétisation des investissements.

165. À la lumière du niveau confortable du solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP, la direction propose de prélever sur ce compte, en plus du prélèvement destiné à couvrir le déficit de 15 millions de dollars dû à la baisse des recettes provenant du recouvrement des CAI, 78 millions de dollars, à répartir de la façon suivante: 70 millions de dollars pour deux nouvelles initiatives internes d'importance primordiale (60 millions de dollars pour l'initiative relative au plan de transformation des activités numériques du PAM pour 2025-2028³⁴ et 10 millions de dollars pour celle consacrée à la mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés pour 2026-2028); et 8 millions de dollars pour reconstituer le Fonds pour le programme de promotion du bien-être.
166. Une fois que les utilisations proposées auront été prises en considération, le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2026 s'élèvera à 228,2 millions de dollars, comme cela est indiqué au tableau 4.6, soit un montant supérieur au plafond visé équivalent à cinq mois de dépenses, fixé à 158,3 millions de dollars.

³⁴ Ce montant ne comprend pas les 20 millions de dollars destinés à l'initiative interne d'importance primordiale relative au plan de transformation des activités numériques du PAM qui proviendront des contributions de partenaires et du Mécanisme de budgétisation des investissements.

Compte spécial pour la promotion du bien-être – 8 millions de dollars

167. Étant donné le caractère primordial que revêt le bien-être du personnel en tant qu'élément fondateur de la résilience opérationnelle, le PAM propose de procéder à une allocation de 8 millions de dollars afin de financer la mise en œuvre en 2026 de la stratégie en matière de bien-être pour 2025-2030. Créé par le Conseil en 2015, le compte spécial relatif au bien-être constitue, depuis, un mécanisme essentiel pour investir dans des initiatives de promotion du bien-être du personnel dans l'ensemble des lieux d'affectation du PAM. Depuis sa création, il a reçu au total 40 millions de dollars, sur lesquels 37 millions de dollars ont été affectés à des projets menés sur le terrain, le solde devant être alloué au second semestre de 2025. Ce compte joue un rôle de catalyseur pour garantir la continuité, la portée et la mise en œuvre en temps voulu de services axés sur le bien-être, en particulier dans les environnements à haut risque où les ressources sont limitées.
168. Depuis sa dernière reconstitution en date, en 2022, il a permis de financer la prestation de services essentiels, notamment la mise en place de centres de soins, le déploiement de spécialistes de l'accompagnement psychosocial et l'amélioration des infrastructures d'hébergement de sécurité du personnel. L'allocation proposée permettra de poursuivre et de transposer à plus grande échelle ces résultats en concentrant les efforts sur trois priorités stratégiques: développer l'accès aux services intégrés de soutien sanitaire et psychologique; renforcer l'appui apporté aux équipes et à la direction pour favoriser l'instauration d'une culture organisationnelle saine; et améliorer les conditions de travail et de vie au moyen d'évaluations de la sécurité au travail, de mesures d'inclusion du handicap et de co-investissements dans les infrastructures de terrain. Ces investissements sont conformes aux résultats attendus de la stratégie en matière de bien-être et appuieront la prise en compte systématique des questions relatives au bien-être du personnel dans le processus de planification des PSP.

Initiatives internes d'importance primordiale

169. Les initiatives internes d'importance primordiale sont conçues pour avoir un impact à long terme et générer des économies de dépense dans l'ensemble du PAM à l'avenir. L'élaboration des propositions d'initiatives de ce type nécessite une collaboration entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour que les résultats escomptés correspondent aux besoins des opérations que le PAM mène sur le terrain.
170. Sept initiatives sont programmées en 2026: cinq d'entre elles sont la suite de celles conduites en 2025 et deux sont nouvelles, comme cela est indiqué au tableau 4.7. Le budget des initiatives en cours sera financé à partir d'allocations déjà approuvées. La direction propose d'allouer 70 millions de dollars afin de financer les nouvelles initiatives sur l'ensemble de leur durée, de façon à mettre à disposition un financement pluriannuel fiable et de garantir ainsi qu'elles pourront être menées à bien³⁵. Le budget de 2026 des deux nouvelles initiatives internes d'importance primordiale s'élève à 26,1 millions de dollars.
171. On trouvera ci-après une brève description des nouvelles initiatives, et à l'annexe III les notes conceptuelles complètes correspondantes. Des informations détaillées sur l'état du financement, les résultats obtenus à ce jour et les projets pour 2026 concernant les initiatives en cours peuvent également être consultées à l'annexe III.

³⁵ Outre l'allocation demandée, 20 millions de dollars destinés à l'initiative interne d'importance primordiale relative au plan de transformation des activités numériques du PAM devraient provenir de contributions de partenaires et du Mécanisme de budgétisation des investissements.

TABLEAU 4.7: APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE <i>(en millions de dollars)</i>			
Nom de l'initiative	Durée	Budget total	Budget 2026
Initiatives en cours se poursuivant en 2026			
Intégration numérique et modernisation	2025-2026	11,0	3,6
Devoir de protection et inclusion	2025-2026	5,1	2,8
Application des normes IPSAS	2025-2026	5,1	3,0
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024-2026	26,7	1,0
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025-2027	5,1	2,3
Total partiel		53,0	12,7
Nouvelles initiatives			
Plan de transformation des activités numériques du PAM	2026-2028	80,0	22,8
Mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés	2026-2028	10,0	3,3
Total partiel		90,0	26,1
Total		143,0	38,8

➤ *Initiative interne d'importance primordiale relative au plan de transformation des activités numériques du PAM*

172. Le plan de transformation des activités numériques du PAM est une initiative pluriannuelle qui vise à transformer l'écosystème numérique du PAM afin d'aider plus efficacement celui-ci à s'acquitter de sa mission consistant à éliminer la faim. Élaboré en concertation avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège, il suit une approche "concernant l'ensemble du PAM" dans le domaine des technologies, qui s'inscrit dans la droite ligne de la stratégie du PAM en matière d'information et de technologies pour 2023-2026³⁶ qu'a approuvée la Directrice exécutive. Les investissements jugés prioritaires visent à relever quatre défis systémiques: la fragmentation et la duplication des systèmes informatiques; la dépendance à l'égard de processus manuels; le sous-investissement dans les technologies par rapport à des organisations similaires; et le recours généralisé à l'"informatique fantôme" (*shadow IT*), quelque 210 millions de dollars ayant été dépensés pour financer des applications informatiques non officielles ces trois dernières années. Le plan devrait permettre au PAM de donner la priorité aux investissements consentis dans les technologies de l'information et de diriger les financements vers les initiatives qui ont le plus grand impact.

³⁶ PAM. [WFP Information & Technology Strategy 2023–2026](#).

173. Cette initiative interne d'importance primordiale sur trois ans fait partie d'un investissement plus vaste de 193 millions de dollars consacré à un plan directeur d'investissement dans les technologies de l'information sur cinq ans qui vise à passer de la dépendance à l'égard d'investissements ponctuels localisés à des plateformes interopérables et modulables à l'échelle mondiale conçues pour répondre aux besoins stratégiques et opérationnels. En plus de l'allocation prélevée sur la part non affectée du Fonds général, le PAM cherche à obtenir des financements auprès de partenaires ainsi qu'un prêt au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, à rembourser au moyen d'économies de dépense.
174. Les principaux objectifs de la transformation sont notamment les suivants:
- dématérialisation de l'ensemble de la chaîne de valeur du PAM;
 - normalisation à l'échelle du PAM des plateformes informatiques afin de rationaliser les systèmes et d'éviter les doubles emplois;
 - recours accru à l'automatisation des processus et aux outils d'intelligence artificielle;
 - gouvernance axée sur les données et prise de décisions intégrée dans l'ensemble du Siège mondial et dans le cadre de toutes les opérations menées sur le terrain;
 - plus grande mise en concordance des investissements dans les technologies de l'information avec les priorités stratégiques et les objectifs d'économies;
 - réduction radicale de l'informatique fantôme;
 - mise en concordance des capacités informatiques avec les besoins stratégiques et les besoins constatés sur le terrain.
175. En s'attaquant à ces questions fondamentales, l'initiative permettra au PAM de moderniser ses opérations et de renforcer ses moyens d'action sur le terrain grâce aux technologies. Au bout du compte, elle préparera le PAM à l'avenir, augmentera sa souplesse d'adaptation, améliorera le rapport coût-efficacité de son action et renforcera ses compétences numériques pour venir en aide aux personnes les plus démunies. Parmi les résultats escomptés figurent les solutions de gestion des identités, l'analytique de données en temps réel, la traçabilité le long des chaînes d'approvisionnement et la collaboration avec les partenaires.
- *Initiative interne d'importance primordiale relative à la mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés*
176. Dans son rapport annuel de 2024, le Comité consultatif de contrôle indépendant recommandait au PAM d'élaborer une stratégie institutionnelle axée sur les services partagés afin de remédier à l'absence d'approche harmonisée et de modèle de financement pérenne. Tout en reconnaissant les progrès accomplis dans le cadre d'initiatives telles que la solution mondiale de paiement, le Comité appelait l'attention sur la nécessité d'une stratégie unifiée pour optimiser la prestation de services, réduire les coûts et améliorer l'efficacité organisationnelle.

177. En écho à ces préconisations, le PAM a élaboré une stratégie axée sur les services mondiaux partagés à l'échelle mondiale afin de faciliter le passage de services localisés et fragmentés à un modèle intégré global. Il ressort d'une étude entreprise par un cabinet de conseil international pour le compte du PAM que plus de 40 gammes de services pourraient être proposées sous la forme de services mondiaux partagés, huit d'entre elles constituant des processus essentiels qui employaient 1 500 personnes au total. Au vu de l'expérience acquise dans le cadre du Centre des solutions mondiales de paiement et d'autres services mondiaux partagés assurés par le PAM, l'objectif général de l'initiative actuelle relative aux services partagés est de centraliser la prestation de services, d'améliorer l'automatisation et les contrôles et de générer des gains d'efficacité dans l'ensemble des bureaux. L'initiative s'appuie sur la restructuration menée en 2024 et 2025, met à profit les enseignements tirés de l'expérience d'organisations similaires et met l'accent sur le rapport coût-efficacité et une transition progressive.
178. Les actions proposées, qui comprennent trois procédures opératoires, sont décrites ci-après. Ces projets peuvent toutefois évoluer au fil du temps, notamment parce que le PAM peut tirer parti à l'avenir de prestataires de services provenant d'autres secteurs du système des Nations Unies dans le cadre de l'initiative de réforme ONU80. Le PAM devra toutefois à cet égard atteindre le niveau de normalisation adéquat pour utiliser les services partagés des Nations Unies plus facilement.
- *Organisation des voyages internationaux*: modèle de service centralisé d'organisation des voyages qui a été remanié pour remédier aux incohérences concernant les coûts, la qualité et le respect des règles en vigueur. Les principaux résultats attendus portent sur l'amélioration de la mise en conformité, de l'expérience utilisateur et du rapport coût-efficacité au moyen de plateformes intégrées et du regroupement des fournisseurs.
 - *Service centralisé d'assistance informatique*: modèle d'assistance informatique modernisé mis en place dans l'ensemble du PAM, qui permet d'uniformiser les processus, d'améliorer les taux de résolution et d'assurer des niveaux de service homogènes entre les régions.
 - *Système de paie unique*: centre unifié de traitement de la paie qui intègre trois dispositifs existants afin d'éliminer les défauts d'efficacité, de réduire les risques de non-respect des règles en vigueur et de rationaliser les opérations. L'initiative vise à simplifier les flux de données, à harmoniser les rapports et à générer des économies substantielles, notamment à éliminer d'éventuels frais de service annuels facturés par des prestataires externes.
179. En s'attaquant à des défauts d'efficacité structurels et en mettant en concordance la prestation de services avec les priorités stratégiques, la stratégie axée sur les services mondiaux partagés permettra d'accroître la souplesse opérationnelle, d'améliorer la qualité de service et de dégager des économies à long terme afin d'aider le PAM à s'acquitter plus efficacement de sa mission à l'échelle mondiale.

Utilisation de la part non affectée du Fonds général

180. 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 4.8: PART NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL – PRÉVISIONS <i>(en millions de dollars)</i>		
Solde prévu au 1^{er} janvier 2026*		325,4
Recettes prévues		120,0
<i>Approuvé précédemment – gestion de la trésorerie</i>	<i>(2,4)</i>	
Utilisations proposées	(92,0)	
- Reconstitution du Compte d'intervention immédiate	<i>(25,0)</i>	
- Filet de sécurité des bureaux de pays	<i>(25,0)</i>	
- Reconstitution du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs	<i>(22,0)</i>	
- Mobilisation de fonds auprès des particuliers	<i>(20,0)</i>	
Solde prévu au 31 décembre 2026		351,0
Solde jugé prudent		150,0

* Le solde d'ouverture de la part non affectée du Fonds général au 1^{er} janvier 2025 qui est indiqué dans les états financiers de 2024, soit 489,4 millions de dollars, a été diminué de 8,6 millions de dollars pour financer la quote-part de l'initiative interne d'importance primordiale relative à l'optimisation des processus institutionnels pour 2025, ce qui donne un solde budgétaire d'ouverture de 480,8 millions de dollars. Après prise en compte des recettes prévues pour 2025 (149,4 millions de dollars), des utilisations préalablement approuvées (154,8 millions de dollars), des nouvelles utilisations mentionnées dans le Plan de gestion pour 2025-2027 initial approuvé par le Conseil à la session annuelle de 2025 (150,0 millions de dollars) et de la mise à jour de ce plan, le solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2026 s'établit à 325,4 millions de dollars.

181. Comme cela a été approuvé dans le Plan de gestion pour 2022-2024, l'allocation annuelle de 2,4 millions de dollars destinée à la gestion de la trésorerie sera maintenue. Cette allocation garantira une gestion optimale des ressources financières du PAM et renforcera le suivi des risques financiers.
182. Compte tenu du solde confortable qui est prévu, la direction propose de prélever 92 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, consolider ses réserves et lui permettre de financer les obligations relatives au personnel en rapport avec les réductions d'effectifs.

Compte d'intervention immédiate – 25 millions de dollars

183. Le CII est un mécanisme de financement d'urgence qui permet au PAM d'entreprendre des opérations d'urgence lorsqu'une catastrophe se produit ou qui fournit un financement de "dernier ressort" pour les activités destinées à sauver des vies quand les contributions des donateurs ne sont pas immédiatement disponibles. L'objectif annuel de dotation fixé est atteint principalement au moyen des contributions volontaires de donateurs et de contributions destinées aux PSP qui sont utilisées pour rembourser les avances accordées précédemment au titre du CII. Le PAM continue de plaider auprès des donateurs pour obtenir des contributions à verser sur le CII, mais le Compte peut aussi être reconstitué au moyen de montants prélevés sur les contributions multilatérales et de virements en provenance des réserves et des soldes des fonds du PAM, tels qu'approuvés par délégation de pouvoirs ou par le Conseil. 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 4.9.

TABLEAU 4.9: MOUVEMENTS DU COMPTE D'INTERVENTION IMMÉDIATE (2016-31 juillet 2025)
(en millions de dollars)

Année	Moyenne annuelle sur la période 2016-2020	2021	2022	2023	2024	Jusqu'au 30 juin 2025
Contributions à emploi spécifique destinées au CII	28,8	64,0	101,1	107,5	74,2	26,3
Fonds reversés	108,1	70,4	220,4	131,6	146,6	40,4
Fonds du PAM	42,0	53,8	180,0	155,8	54,2	78,5
<i>Contributions multilatérales</i>	<i>19,7</i>	<i>30,6</i>	<i>50,0</i>	-	-	-
<i>Part non affectée du Fonds général</i>	<i>3,0</i>	-	<i>100,0</i>	-	<i>50,0</i>	<i>75,0</i>
<i>Compte de péréquation des dépenses AAP</i>	<i>19,3</i>	-	<i>30,0</i>	<i>150,0</i>	-	-
<i>Autres*</i>	-	<i>23,2</i>	-	<i>5,8</i>	<i>4,2</i>	<i>3,5</i>
Montant total des recettes	178,9	188,2	501,5	394,9	275,0	145,2
Allocations	172,6	220,0	385,2	433,5	196,1	89,7

* 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 donateur 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.

184. Sur la base des avances approuvées au titre du CII au cours des 12 derniers mois, le solde de fin d'exercice prévu pour 2025 est estimé à 172 millions de dollars. Pour être sûr de pouvoir disposer de fonds suffisants en cas de crises, le PAM maintient un solde minimal de 85 millions de dollars, qui correspond au coût moyen de trois mois d'assistance pour venir en aide à 2 millions de personnes. Au vu de l'aggravation actuelle des situations d'urgence, la demande de fonds en provenance du CII devrait rester élevée.

185. Le versement sur le CII d'une allocation de 25 millions de dollars prélevée sur la part non affectée du Fonds général aidera à garantir un solde d'ouverture suffisant pour 2026. Cela permettra au PAM de faire face aux situations d'urgence rapidement en attendant de recevoir les contributions des donateurs destinées au financement des opérations.

Filet de sécurité des bureaux de pays – 25 millions de dollars

186. Dans le Plan de gestion pour 2024-2026, le Conseil a approuvé une allocation de 85 millions de dollars prélevée sur la part non affectée du Fonds général afin d'offrir un filet de sécurité aux bureaux de pays qui s'adaptent à la réduction du niveau des ressources et leur permettre ainsi d'"atterrir en douceur". L'objectif était d'aider les bureaux de pays à maintenir des programmes de qualité, à respecter les normes en vigueur en matière d'assurances à donner et à cibler de manière efficace les bénéficiaires, tout en préservant les capacités nécessaires pour faire face aux crises aiguës. À partir de critères d'établissement des priorités axés sur la qualité des programmes, les assurances à donner quant à l'action menée et la continuité des opérations, les fonds sont acheminés par l'intermédiaire des PSP et ne sont pas utilisés pour financer des transferts directs sous forme de produits alimentaires ou de type monétaire ni pour mener des activités de programme telles que le renforcement des capacités ou la prestation de services.

187. Une allocation supplémentaire de 40 millions de dollars prélevée sur le Fonds général pour maintenir l'appui apporté aux bureaux de pays qui connaissent une réduction de leurs opérations a été approuvée dans la Mise à jour du Plan de gestion pour 2025-2027 lors de la session annuelle du Conseil qui s'est tenue en juin 2025.
188. En juillet 2025, 69,8 millions de dollars avaient été alloués aux bureaux de pays afin de couvrir les dépenses incombant aux partenaires coopérants pour faire la liaison, de redéfinir le ciblage et de communiquer sur le sujet, de renforcer les mécanismes communautaires de remontée de l'information, de financer des investissements visant à faire des économies et de prendre en charge les dépenses liées à la réduction de la présence du PAM, en cas de fermeture d'entrepôts ou de bureaux ou pour régler les indemnités de fin de contrat de travail, par exemple. Les fonds ont aussi été utilisés pour financer des coûts fixes, en particulier dans les environnements instables dans lesquels le PAM doit conserver une certaine souplesse d'adaptation pour pouvoir transposer son action à plus grande échelle.
189. Des dépenses urgentes non prévues, notamment dans le cadre du redéploiement ou de l'évacuation d'employés, sont souvent rendues nécessaires par l'évolution rapide de la situation sur le plan de la sécurité ou en raison d'atteintes à la sécurité. Lorsque les bureaux de pays doivent effectuer ces dépenses et que les ressources des PSP sont insuffisantes, le filet de sécurité des bureaux de pays offre une alternative précieuse aux allocations prélevées sur les contributions multilatérales. Les contributions multilatérales sont aussi utilisées actuellement pour reconstituer le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation (voir l'annexe VIII).
190. Afin de préserver les ressources multilatérales entièrement souples destinées aux transferts aux bénéficiaires et d'améliorer la transparence quant à l'utilisation de la part non affectée du Fonds général, le PAM propose d'étendre la portée du filet de sécurité des bureaux de pays de façon à couvrir les dépenses urgentes non prévues et de se servir de ce dispositif pour la reconstitution annuelle du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation.
191. Les contributions en faveur du PAM devraient se stabiliser autour de 6,4 milliards de dollars par an, mais certains bureaux de pays connaîtront des baisses de financement tandis que d'autres enregistreront des augmentations. Ces fluctuations sont inhérentes à l'action du PAM. Ce sont les directeurs de pays qui doivent les gérer, et ce sont eux qui ont à leur disposition les outils pour y parvenir. Le filet de sécurité doit toutefois être conservé et servir de solution de repli pour aider les bureaux de pays à faire face en cas de graves difficultés financières. Dans un souci de maintien des financements en 2026, le PAM propose une allocation de 25 millions de dollars à prélever sur la part non affectée du Fonds général pour reconstituer le filet de sécurité.

Développement et reconstitution du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs – 22 millions de dollars

192. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a été créé sous la forme d'un dispositif de financement institutionnel pour aider les gouvernements remplissant les conditions requises à financer les dépenses associées aux contributions qu'ils versent au PAM.
193. Le solde initial du Fonds, créé en 2003, soit 47,5 millions de dollars, était épuisé en 2016, et le Fonds a été réapprovisionné à deux reprises, en 2018 et en 2022, au moyen de virements s'élevant à chaque fois à 30 millions de dollars; le montant total des fonds alloué au titre de ce dispositif chaque année ne doit pas dépasser 10 millions de dollars et est plafonné à 1,5 million de dollars par pays bénéficiaire. Si l'on tient compte de l'ensemble des allocations et des intérêts cumulés, le solde du Fonds devrait s'élever à 8 millions de dollars à la fin de 2025, utilisables en 2026.

194. Jusqu'ici, le Fonds a permis d'augmenter les ressources susceptibles d'être utilisées pour appuyer les opérations du PAM en fournissant des ressources en complément des contributions, qui n'auraient pas été disponibles sinon. Le Fonds continue de remplir l'objectif visé en facilitant l'organisation de l'assistance technique, la collaboration sur plusieurs années avec les gouvernements des pays où le PAM opère, la conclusion d'accords de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire ainsi que la mise en œuvre de plans nationaux d'intervention rapide face aux crises.
195. Afin d'améliorer encore l'effet de levier et d'aider les bureaux de pays à accéder plus facilement à de nouvelles sources de financement approprié, le PAM propose d'élargir les critères d'éligibilité pour les partenaires qui cherchent à obtenir des ressources du Fonds, de sorte que ce dernier puisse être utilisé pour compléter les contributions provenant de certains fonds verticaux³⁷ qui ne satisfont pas aux exigences de recouvrement intégral des coûts, sous réserve de l'approbation par le Conseil du classement des fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels au titre de l'article XIII.4(c) du Règlement général du PAM. L'un des principaux objectifs des fonds verticaux est d'augmenter les flux financiers destinés aux régions insuffisamment desservies, et le PAM est considéré à cet égard comme un partenaire d'exécution majeur. Les contributions issues de ces fonds ne satisfont toutefois souvent pas aux exigences du PAM en matière de recouvrement intégral des coûts, car les modèles de financement dont elles relèvent sont incompatibles avec ce mécanisme. L'élargissement des critères d'accès au Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs pourrait débloquer pas moins de 170 millions de dollars supplémentaires au cours des trois prochaines années, ce qui renforcerait considérablement les moyens dont le PAM dispose pour mobiliser de nouvelles ressources destinées aux projets de grande ampleur dans les contextes de fragilité et d'insécurité alimentaire et permettrait de pérenniser les opérations menées dans les pays et d'augmenter leur portée.
196. Le Secrétariat propose une reconstitution d'un montant de 22 millions de dollars pour maintenir le fonctionnement du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs jusqu'à la fin décembre 2028. Cela offrirait au PAM la possibilité d'utiliser le Fonds de manière soutenue et efficace, notamment pour promouvoir les priorités en tenant compte de la nature évolutive des partenariats noués avec les gouvernements des pays où il opère, et d'apporter les changements structurels nécessaires concernant l'étendue et la portée du Fonds.

Mobilisation de fonds auprès des particuliers (deuxième tranche) – 20 millions de dollars

197. En 2026, le PAM propose d'allouer 20 millions de dollars pour développer le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers dans le cadre de la deuxième tranche de l'investissement de 100 millions de dollars provenant de la part non affectée du Fonds général. Cet investissement stratégique vise à diversifier les flux de recettes du PAM de manière durable en développant la collecte de fonds auprès des particuliers et en menant des actions régulières à cet effet dans de nouveaux pays et sur d'autres marchés linguistiques, de façon à exploiter des bases de donateurs comparativement moins instables à travers le monde.

³⁷ Les "fonds verticaux" sont les fonds qui sont mentionnés dans le cadre du Mécanisme financier de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, à savoir: le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds vert pour le climat, le Fonds spécial pour les changements climatiques, le Fonds pour les pays les moins avancés, le Fonds pour l'adaptation et le Fonds permettant de faire face aux pertes et préjudices.

198. Avec l'investissement de 20 millions de dollars effectué en 2025, le PAM a commencé à appliquer une stratégie destinée à mettre en place une base de sympathisants réguliers qui lui permettra de bénéficier de recettes fiables année après année. Le développement des activités de mobilisation de fonds sur de nouveaux marchés et par l'intermédiaire de nouveaux canaux attirera plus de 82 000 donateurs réguliers en 2025 et jettera les fondements d'une vaste base de sympathisants qui procurera des recettes souples et pérennes. Le PAM est en bonne voie pour atteindre l'objectif de 138 millions de dollars de contributions en provenance de particuliers qu'il s'était fixé dans la proposition d'investissement de 2025.
199. En augmentant la part des donateurs individuels réguliers et en favorisant les relations à long terme avec les donateurs, l'initiative renforcera la viabilité financière du PAM et la prévisibilité de ses financements, tout en augmentant la part des fonds non préaffectés disponibles. Au total, les recettes ainsi collectées devraient être supérieures à 1,3 milliard de dollars d'ici à 2030 d'après les estimations.

Gestion des effectifs – aucune allocation nécessaire

200. Le modèle de fonctionnement du PAM s'accompagne nécessairement d'une révision à la hausse ou à la baisse des activités en fonction des crises et de l'évolution des financements. Pour gérer ces cycles, les bureaux de pays mènent régulièrement un examen de leur dotation en personnel et redimensionnent leurs effectifs. La réduction du personnel recruté localement est gérée principalement par le non-renouvellement des contrats de courte durée et, parfois, par la résiliation de contrats de durée déterminée, les dépenses y afférentes étant financées au moyen des budgets de portefeuille de pays, de compléments apportés par le filet de sécurité des bureaux de pays et de l'initiative interne d'importance primordiale relative aux indemnités de fin de contrat de travail. Concernant les effectifs mobiles recrutés sur le plan international, à une période où le PAM a continué de se développer, les réductions de personnel dans un bureau de pays ont jusqu'ici été compensées par une augmentation du nombre d'employés dans d'autres bureaux de pays ou en pourvoyant des postes vacants au Siège mondial.
201. Les effectifs mobiles recrutés sur le plan international et rattachés au Siège mondial doivent être maintenus à un niveau qui garantit la disponibilité de compétences appropriées et de capacités suffisantes pour mener les opérations essentielles dans les bureaux de pays et assurer les services mixtes ainsi que les activités de contrôle au Siège mondial. Par voie de conséquence, la gestion de ce personnel est mise en concordance avec le niveau global du plan d'exécution des opérations du PAM, lequel est en retard par rapport aux changements enregistrés le cas échéant au niveau des contributions.
202. À l'avenir, le PAM entend ramener ses effectifs à 16 000 personnes environ au total afin de tenir compte d'une prévision de contribution de 6,4 milliards de dollars. En comparaison, au début de 2025, le PAM comptait un peu plus de 22 000 employés, stagiaires et volontaires compris. Pour diminuer le nombre d'employés progressivement tout en veillant à ce que le PAM dispose du personnel adéquat dans les prochaines années, le plan de réduction des effectifs en cours d'élaboration s'appuie sur trois piliers: préserver les compétences et les savoir-faire nécessaires en planifiant la relève; effectuer des investissements ciblés dans les compétences de base, en particulier dans les domaines du partenariat, de la transformation numérique et de la préparation aux situations d'urgence; et trouver le juste équilibre entre le budget prévu et les activités de recrutement en maintenant le nombre de membres du personnel mobiles à un niveau gérable.

Gestion des effectifs recrutés sur le plan international et rattachés au Siège mondial

203. En octobre 2023, lorsque les perspectives de financement ont commencé à montrer des signes de recul généralisé qui ne se limitaient pas à certaines opérations de pays, le PAM a pris les devants en suspendant les recrutements afin de limiter la croissance de ses effectifs recrutés sur le plan international et rattachés au Siège mondial. En 2024 et 2025, des mesures supplémentaires ont ensuite été prises pour mettre en concordance les effectifs avec les financements disponibles³⁸. La mesure la plus récente a été la réduction de 12 à 6 mois de la période au cours de laquelle les administrateurs recrutés sur le plan international peuvent rester sans affectation. En 2024, le coût de la réduction du personnel opérée dans le cadre d'une première série de départs négociés a été financé au moyen d'une provision budgétaire qui avait augmenté au fil du temps. En 2025, du fait de nouvelles réductions de personnel importantes, une allocation de 60 millions de dollars a été approuvée pour financer la diminution coordonnée du nombre d'administrateurs recrutés sur le plan international et d'agents des services généraux rattachés au Siège mondial. Ces ressources sont utilisées actuellement pour financer une deuxième série de départs négociés, les dépenses liées aux membres du personnel sans affectation et l'administration de l'ensemble du processus.
204. Étant donné que le plan d'exécution des opérations poursuit sa baisse progressive en 2026 – en restant toutefois 1 milliard de dollars plus élevé que la prévision de contribution –, les effectifs mobiles recrutés sur le plan international et rattachés au Siège mondial diminueront également. Le PAM doit supporter un coût considérable pour réduire ses effectifs progressivement en s'acquittant de ses obligations contractuelles à l'égard de son personnel et en préservant le savoir-faire de ses collaborateurs qui appartiennent aux effectifs apparentés. Au lieu de demander de nouvelles allocations prélevées sur la part non affectée du Fonds général, il financera ce coût en réorientant une partie de l'excédent du fonds d'avantages du personnel.
205. De 2011 à 2024, le PAM a effectué à titre exceptionnel, par l'intermédiaire de ses coûts standard de personnel, des versements de 7,5 millions de dollars par an, soit 97,5 millions au total, sur le fonds d'avantages du personnel afin de s'assurer qu'il pourrait s'acquitter de ses obligations à long terme concernant les prestations et avantages du personnel. La forte rentabilité des placements, conjuguée au financement continu des coûts de prestation annuels, fait que les actifs dépassent actuellement largement le montant de ces éléments de passifs calculés au moyen d'évaluations actuarielles. Au 30 juin 2025, le fonds d'avantages du personnel était financé à hauteur de 140 pour cent, l'excédent des actifs sur les engagements actuariels s'élevant à 359,5 millions de dollars.
206. Le PAM utilisera une partie de cet excédent afin d'assurer le financement des indemnités pour cessation de service et de la rémunération des membres du personnel sans affectation en 2026. Cette utilisation du fonds sera plafonnée à 97,5 millions de dollars.
207. Ces dépenses se distinguent des avantages postérieurs à l'emploi, mais elles concernent la même catégorie de personnel et s'accompagnent d'obligations de la part du PAM. La ponction de l'excédent dans la limite de 97,5 millions de dollars offre donc un moyen prudent et approprié de couvrir le coût lié à la réduction de personnel tout en maintenant la sécurité à long terme des avantages postérieurs à l'emploi. Une fois pleinement mise en œuvre, la mesure devrait abaisser de 140 pour cent à 129 pour cent le ratio de financement du fonds, ce qui laisserait un excédent de 262 millions de dollars. Pour assurer un contrôle financier constant, le Secrétariat entreprendra une étude de la gestion des actifs et des passifs en 2026 sur la base des données disponibles au 31 décembre 2025 et continuera de communiquer les constatations issues de cette étude au Conseil.

³⁸ PAM. 2025. *Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027*, section 4.3.

Chapitre V: Modifications apportées au Règlement financier

5.1 Contexte et objectifs

208. De 2018 à 2020, le Règlement général et le Règlement financier du PAM, en particulier pour ce qui concerne les politiques de recouvrement intégral des coûts et la terminologie y afférente ainsi que les pouvoirs délégués pour approuver les PSP et les budgets de portefeuille de pays, ont été modifiés à l'occasion de la mise en place du dispositif de la feuille de route intégrée. Conscient de la nécessité d'améliorer l'ensemble du cadre de gouvernance budgétaire, le PAM propose d'apporter plusieurs modifications supplémentaires au Règlement financier afin de s'assurer que les définitions et les décisions relatives au budget sont correctement prises en compte, et de regrouper certains éléments qui sont pour l'heure disséminés dans plusieurs documents, notamment dans les plans de gestion antérieurs.
209. Ces modifications devraient permettre de renforcer la politique budgétaire, de réduire la longueur et le nombre de projets de décision présentés au Conseil, de lever certaines ambiguïtés, de résoudre les incohérences entre les articles et d'accroître la souplesse d'adaptation du PAM face au changement, tout en faisant en sorte que le Conseil conserve sa fonction de supervision stratégique et budgétaire. Elles visent également à donner suite à certaines recommandations de l'Auditeur externe relatives à la politique budgétaire³⁹.

5.2 Modifications du Règlement financier proposées

210. Les paragraphes qui suivent présentent les raisons qui ont motivé les modifications ainsi que le texte des changements, et on trouvera à l'annexe VII un tableau mettant en regard le texte actuel et la révision proposée.

Article 1.1 du Règlement financier: définition du budget du PAM

211. Le budget du PAM est actuellement défini comme suit:

L'expression "Budget du PAM" désigne l'élément de budget annuel du Plan de gestion approuvé chaque année par le Conseil; il présente les prévisions de ressources et de dépenses relatives aux programmes et aux activités et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.

212. Cette définition manque de précision à plusieurs égards: elle n'indique pas clairement si les ressources et les dépenses estimées ainsi que le budget AAP sont des composantes du budget du PAM ou du plan de gestion global; elle ne précise pas si le Conseil doit approuver le plan de gestion ou le budget du PAM; et elle ne rend pas compte de la nature évolutive de l'environnement opérationnel et du contexte de financement du PAM.
213. Par la révision de cette définition, le PAM entend indiquer clairement que son budget:
- tient compte de l'ensemble des dépenses nécessaires à l'obtention des résultats énoncés dans les PSP approuvés, y compris les coûts aussi bien directs qu'indirects;
 - tient compte de l'ensemble des ressources requises tout au long de l'année, et renforce ainsi la transparence et la cohérence de la mobilisation des ressources;
 - permet d'apporter des ajustements au budget au fil de l'année pour faire face à l'évolution des contextes dans lesquels il opère et des niveaux de financement.

³⁹ Voir l'annexe VII.

214. Le PAM a pris en considération les constatations issues de l'examen des pratiques de budgétisation des entités des Nations Unies qu'a mené le Corps commun d'inspection (CCI)⁴⁰. Ce dernier y appelait l'attention sur le fait que la principale fonction d'un budget est de fournir aux États membres et aux organes directeurs un plan de financement pour la mise en œuvre d'un programme de travail au cours d'une période déterminée. Le budget-programme est axé sur les objectifs à atteindre et indique les dépenses qu'il faudra engager pour y parvenir.
215. Le CCI a également relevé que les entités des Nations Unies adoptaient divers modèles de budgétisation, notamment: des méthodes fondées sur les ressources, comme au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), au Fonds des Nations Unies pour la population et au Fonds des Nations Unies pour l'enfance; des méthodes fondées sur les besoins, comme au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; ou des modèles hybrides, comme à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et au PAM, où le modèle comprend des besoins opérationnels et le plan d'exécution provisoire.
216. Le PAM a aussi examiné les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), en particulier la norme IPSAS 24 sur la présentation de l'information budgétaire dans les états financiers. Cette norme définit le budget annuel comme étant un budget approuvé pour une année, mais il est également précisé que les états financiers doivent comprendre une comparaison entre le budget initial et le budget définitif ainsi que les montants effectifs sur une base comparable.
217. Pour remédier aux problèmes répertoriés, mettre en concordance la définition du budget du PAM avec les meilleures pratiques en vigueur et faire en sorte que la définition corresponde à la réalité opérationnelle, la définition révisée suivante est proposée:
- Le terme "budget du PAM" désigne la somme des fractions annuelles des différents budgets de portefeuille de pays qui ont été approuvés ou qui doivent être soumis pour approbation au cours de l'exercice considéré, y compris les coûts opérationnels et les coûts d'appui, et comprend le budget administratif et d'appui aux programmes.*
218. Selon cette définition révisée, le budget du PAM couvrirait l'ensemble des besoins opérationnels, y compris les coûts directs et indirects. Le budget du PAM pour 2026 s'élèverait ainsi à 13,0 milliards de dollars, montant qui serait repris dans l'État V des états financiers comme étant le budget initial, conformément à la norme IPSAS 24. Le budget du PAM serait toutefois évolutif et pourrait être actualisé tout au long de l'année pour faire face à l'évolution des besoins opérationnels en tenant compte des différents budgets de portefeuille de pays nouveaux et révisés qui auraient été approuvés, et le budget définitif comprendrait la somme des fractions annuelles des différents budgets de portefeuille de pays approuvés au dernier jour de l'exercice budgétaire.

Article 9.4 du Règlement financier: éléments inclus dans le plan de gestion

219. Le texte actuel de l'article est le suivant:

Le projet de Plan de gestion contient: (a) les résultats prévus et les indicateurs de réalisation; (b) des tableaux comparatifs présentant les prévisions budgétaires pour l'exercice suivant, le budget du PAM approuvé pour l'exercice en cours et ce même budget modifié en fonction du montant effectif des recettes et des dépenses de l'exercice en cours; et (c) les statistiques, informations, notes explicatives, et tableaux d'effectifs, y compris ceux qui ont trait à la deuxième et à la troisième année de la période couverte par le Plan de gestion, requis par le Conseil ou jugés appropriés par le Directeur exécutif.

⁴⁰ Nations Unies. 2024. Établissement du budget dans les entités des Nations Unies, [JIU/REP/2024/3](#).

220. Les modifications qu'il est proposé d'apporter à cet article visent à améliorer la cohérence et à lever certaines ambiguïtés. Les tableaux comparatifs mentionnés au point (b) ci-dessus seront simplifiés. Étant donné que la définition du plan de gestion fait déjà référence à la période de planification de trois ans, les références aux deuxième et troisième années figurant au point (c) ci-dessus seront supprimées, tandis que des informations supplémentaires continueront d'être intégrées en fonction des demandes du Conseil ou à la discrétion du Directeur exécutif.

221. Le texte proposé est le suivant:

Le Plan de gestion contient:

(a) les résultats prévus et les indicateurs de réalisation;

(b) les tableaux comparatifs présentant le budget du PAM approuvé pour l'exercice en cours ainsi que la proposition de budget pour l'exercice suivant.

Le Directeur exécutif transmet également, à l'intention du Conseil, les données statistiques indicatives, les informations, les déclarations explicatives et les tableaux d'effectifs en rapport avec la période couverte par le Plan de gestion que le Conseil pourrait demander ou qu'il pourrait lui-même juger appropriés.

Article 9.5 du Règlement financier: examen et approbation du plan de gestion et du budget du PAM par le Conseil

222. Le texte actuel de l'article est le suivant:

Le Conseil examine le projet de Plan de gestion, ainsi que les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier, et il approuve le Plan de gestion, y compris le budget, avant le début de l'exercice auquel ce dernier se rapporte.

223. Les modifications qu'il est proposé d'apporter à cet article ont pour but de préciser le rôle du Conseil dans le cadre de l'approbation du budget du PAM et non de l'approbation de l'ensemble du plan de gestion. Cette clarification est conforme à l'article XIV.6 du Statut, qui dispose que le Directeur exécutif soumet le "budget du PAM" au Conseil pour approbation, et fait suite aux recommandations de l'Auditeur externe préconisant de formaliser l'approbation d'un budget global.

224. Les modifications proposées visent également à résoudre par anticipation la contradiction potentielle entre, d'une part, l'approbation d'un budget du PAM global (article XIV.6 du Statut) et, d'autre part l'approbation des différents PSP et des budgets de portefeuille de pays y afférents, qui est régie par l'article VI.2(c) du Statut. Elles permettent en outre de préciser la nature évolutive du budget du PAM tout au long de l'année, conformément aux ajustements effectués dans les budgets des PSP.

225. Le texte proposé est le suivant:

Le Conseil examine le Plan de gestion ainsi que les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier, et il approuve le budget annuel du PAM avant le début de l'exercice auquel ce budget se rapporte. L'approbation du budget du PAM ne vaut pas approbation des différents programmes ni des budgets de portefeuille de pays correspondants, qui sont les uns et les autres soumis séparément pour approbation et révision en vertu de l'article VI.2(c) du Statut et de l'appendice du Règlement général. Le budget du PAM est réputé inclure les approbations et les révisions futures des budgets de portefeuille de pays sans autre intervention de la part du Conseil.

226. Pour illustrer l'application de l'article modifié, prenons le scénario suivant: en novembre 2025, le budget du PAM pour 2026 est approuvé pour un montant de 13,0 milliards de dollars, qui comprend notamment le budget du portefeuille d'activités du pays Alpha, soit 1,0 milliard de dollars. Courant 2026, une situation d'urgence empire et le Conseil approuve une révision budgétaire qui porte le budget du portefeuille d'activités du pays Alpha à 2,5 milliards de dollars. Toutes choses égales par ailleurs, le budget du PAM s'établira donc à 14,5 milliards de dollars. Le budget actualisé du PAM ne sera pas soumis au Conseil pour approbation, car celui-ci a approuvé la révision du budget du pays Alpha séparément conformément à l'article VI.2(c) du Statut. Dans l'État financier V, le budget initial indiqué s'élèvera à 13,0 milliards de dollars et le budget définitif à 14,5 milliards de dollars.
227. Indépendamment de l'approbation du budget du PAM, les crédits ouverts au titre du budget AAP et les autres ouvertures de crédit continueraient d'être spécifiquement approuvés par le Conseil selon un rythme annuel.

Article 9.6 du Règlement financier: conséquences de l'approbation des ouvertures de crédits

228. Le texte actuel de l'article est le suivant:

Par l'approbation du Plan de gestion, y compris du budget, le Conseil: (a) adopte le programme de travail du PAM pour l'exercice suivant et autorise le Directeur exécutif à le mettre en œuvre; et (b) autorise le Directeur exécutif à allouer les fonds, à effectuer les attributions de crédit, à contracter les engagements de dépenses et à procéder aux paiements correspondant aux activités pour lesquelles les crédits ont été ouverts, dans la limite des montants approuvés.

229. Pour harmoniser cet article avec l'article 9.5, qui prévoit que le budget du PAM, et non l'ensemble du plan de gestion, est soumis à l'approbation du Conseil, les modifications qu'il est proposé d'apporter à l'article 9.6 du Règlement financier mettent l'accent sur l'approbation de certains crédits en particulier. En outre, il est proposé que le point (a), qui renvoie à des composantes des programmes, soit supprimé afin d'éviter les chevauchements avec l'article 8.1, lequel régit les PSP et le cadre de programmation. Ces modifications visent à axer l'article 9.6 exclusivement sur les ouvertures de crédit présentées par l'intermédiaire du plan de gestion.

230. Le texte proposé est le suivant:

L'approbation par le Conseil du budget administratif et d'appui aux programmes et d'autres ouvertures de crédits autorise le Directeur exécutif à allouer des fonds, à attribuer des crédits, à engager des dépenses et à procéder aux paiements correspondant aux buts pour lesquels le budget administratif et d'appui aux programmes et les ouvertures de crédits ont été approuvés, dans la limite des montants approuvés.

Article 9.7 du Règlement financier: virements effectués à l'intérieur des lignes de crédit AAP

231. Le texte actuel de l'article est le suivant:

Le Directeur exécutif peut effectuer des virements à l'intérieur des grandes lignes de crédit du budget administratif et d'appui aux programmes approuvé. Il peut également effectuer des virements entre les grandes lignes de crédit, jusqu'à concurrence des montants spécifiquement fixés par le Conseil.

232. La modification proposée ajoute la possibilité d'effectuer des virements à destination ou en provenance de chaque ligne de crédit AAP dans la limite de 5 pour cent des lignes de crédit en question. Elle formalise les plafonds mentionnés dans l'article.

233. Le changement renforce les moyens dont le PAM dispose pour faire face à l'évolution des besoins opérationnels et administratifs dans la limite d'une fourchette bien définie. Il permet d'utiliser les sommes non dépensées d'une ligne de crédit pour financer des dépenses essentielles et prioritaires qui relevaient initialement d'une autre ligne de crédit, ce qui permet d'exécuter le budget dans les délais prescrits de manière plus efficace et plus précise. Cette souplesse est particulièrement importante pour tenir compte des ajustements susceptibles d'être apportés en fin d'année, lorsqu'il n'est plus possible de demander des changements au moyen d'une éventuelle mise à jour du plan de gestion de l'année en cours, dont la version finale est établie en avril, ni par l'intermédiaire du plan de gestion de l'année suivante, dont la version finale est publiée en septembre.

234. Le texte proposé est le suivant:

Le Directeur exécutif peut effectuer des virements à l'intérieur des grandes lignes de crédit du budget administratif et d'appui aux programmes approuvé. Il peut également effectuer des virements entre lignes de crédit, à condition que le montant net des virements effectués à destination ou en provenance d'une même ligne de crédit au cours d'un exercice donné ne dépasse pas 5 pour cent de la ligne en question qui avait été approuvée par le Conseil ou toute autre limite spécifiquement fixée par celui-ci.

235. On trouvera au tableau 5.1 un exemple d'application des possibilités de virement offertes. Dans cet exemple, il y a quatre lignes de crédit, assorties chacune d'un plafond de virement autorisé de 5 pour cent, qui doit être respecté indépendamment des ajustements apportés aux autres lignes. Si l'on souhaite augmenter la ligne de crédit B de 5 pour cent, il est possible d'effectuer des virements en provenance des autres lignes, mais chaque virement ne doit pas dépasser 5 pour cent de la ligne sur laquelle il est prélevé.

TABEAU 5.1: EXEMPLES D'AJUSTEMENTS PROPOSÉS DANS L'EXPLICATION					
Intitulés des lignes de crédit	Montants approuvés initialement	5% (ajustement maximal autorisé)	Montants des virements	Montants après ajustements	Ajustements en pourcentage
A	100,00	+/- 5,00	(5,00)	95,00	-5%
B	150,00	+/- 7,50	7,50	157,50	5%
C	50,00	+/- 2,50	(2,50)	47,50	-5%
D	25,00	+/- 1,25	0,00	25,00	0%
Total	325,00		0,00	325,00	0%

Article 9.8 du Règlement financier: budget administratif et d'appui aux programmes révisé

236. Le texte actuel de l'article est le suivant:

Le Directeur exécutif peut présenter, pour un exercice donné, une révision du Plan de gestion, comprenant un projet de budget supplémentaire, conforme à la structure et au Plan de gestion.

237. Les modifications qu'il est proposé d'apporter ont pour objet de faire porter l'article sur les révisions relatives aux crédits AAP, par opposition aux révisions concernant le plan de gestion. Afin d'éviter toute ambiguïté, il est précisé dans l'article modifié que les budgets supplémentaires se rapportent expressément au budget AAP.

238. Actuellement, chaque plan de gestion comprend des décisions par lesquelles le Conseil autorise le Directeur exécutif à augmenter ou à diminuer le budget AAP dans des limites données. Les modifications proposées permettraient de formaliser ce pouvoir dans le Règlement financier. Il ne serait ainsi plus nécessaire d'ajouter ces décisions à chaque plan de gestion, sauf lorsque l'augmentation ou la diminution proposée dépasse la limite indiquée dans l'article révisé.

239. Le texte proposé est le suivant:

Le Directeur exécutif peut ajuster le budget administratif et d'appui aux programmes approuvé:

- (a) en le relevant, en cas d'augmentation de la prévision de contribution du PAM pour l'exercice considéré, d'un montant n'excédant pas 25 pour cent des coûts d'appui indirects à recouvrer sur cette augmentation, déduction faite, le cas échéant, du montant du déficit de financement du budget administratif et d'appui aux programmes qui avait été approuvé pour l'exercice en question; ou*
- (b) en réduisant les dépenses d'un montant n'excédant pas 10 pour cent du budget administratif et d'appui aux programmes approuvé, au moyen de mesures d'économie.*

Tous les ajustements supérieurs à ces limites nécessitent que le Directeur exécutif soumette au Conseil une proposition de budget supplémentaire pour approbation ainsi qu'un Plan de gestion actualisé pour examen. Le Conseil est tenu informé de tous les ajustements approuvés par le Directeur exécutif.

Compte de péréquation des dépenses AAP

240. Dans le prolongement des initiatives destinées à préciser le cadre de financement du PAM ainsi que la gouvernance du système de financement, le Secrétariat propose d'ajouter au Règlement financier une définition et un article concernant le Compte de péréquation des dépenses AAP. Bien que ce compte soit utilisé depuis 2002⁴¹, sa fonction et ses modalités d'utilisation ne sont actuellement pas définies dans le Règlement financier. L'objectif est de formaliser les pratiques existantes, d'accroître la transparence et de simplifier la présentation du plan de gestion.

241. Le Compte de péréquation des dépenses AAP joue un rôle clé dans la gestion de la stabilité financière du budget AAP du PAM. Il est utilisé principalement pour gérer les écarts de dates entre la réception des recettes issues du recouvrement des CAI et l'engagement des dépenses AAP. Le compte absorbe également les variations des coûts standard de personnel – différences entre les dépenses de personnel estimées et effectives – relatifs aux postes financés sur le budget AAP (encadré 5.1).

242. En 2015, le Conseil a approuvé un objectif de dotation et un niveau plancher pour le Compte de péréquation des dépenses AAP. L'objectif de dotation a été fixé à un niveau équivalent à cinq mois de dépenses AAP, et le niveau plancher à deux mois. Ces paramètres aident à maintenir un capital de secours suffisant pour assurer la pérennité des activités financées sur le budget AAP en cas de baisse des recettes provenant du recouvrement des CAI ou dans l'éventualité où des fluctuations inattendues des dépenses se produiraient. Un solde supérieur à l'objectif de dotation peut être proposé à des fins particulières comme l'augmentation des liquidités susceptibles d'être utilisées en cas d'imprévu, la conduite d'activités dans un domaine thématique précis ou le financement d'investissements stratégiques, notamment d'initiatives internes d'importance primordiale, sous réserve de l'approbation du Conseil.

⁴¹ "Rapport final sur l'analyse du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI)" (WFP/EB.3/2002/5-C/1).

Article 1.1 du Règlement financier: définition du Compte de péréquation des dépenses AAP

243. La définition proposée est la suivante:

Le terme "Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (Compte de péréquation des dépenses AAP)" désigne un compte de réserve créé pour enregistrer l'écart entre, d'une part, les recettes tirées du recouvrement des coûts d'appui indirects et, d'autre part, les dépenses relatives aux activités administratives et aux activités d'appui aux programmes.

Nouvel article 10.7 du Règlement financier: utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP

244. L'article proposé est le suivant:

Le Directeur exécutif est habilité à effectuer des prélèvements ou des versements sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (Compte de péréquation des dépenses AAP) pour gérer, le cas échéant, les insuffisances ou les excédents découlant des situations suivantes:

(a) niveau de recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects inférieur ou supérieur au niveau nécessaire pour financer les dépenses administratives et d'appui aux programmes;

(b) variations des dépenses de personnel effectives par rapport aux montants utilisés pour calculer le budget administratif et d'appui aux programmes.

Toutes les autres utilisations du Compte de péréquation des dépenses AAP doivent être approuvées par le Conseil.

Encadré 5.1: Variation des coûts standard de personnel

Au début de chaque cycle budgétaire, le PAM calcule les taux des coûts standard de personnel de chaque classe pour l'année à venir. Ce calcul repose sur les dépenses effectives supportées l'année précédente et est ajusté en fonction de l'inflation, des variations des taux de change et d'autres évolutions anticipées. Les taux comprennent: la rémunération de base; les indemnités de poste; les cotisations à la Caisse des pensions et au régime d'assurance maladie; des prestations telles que les congés annuels et les périodes sans affectation; des avantages postérieurs à l'emploi; des compensations telles que les primes de sujétion, de mobilité, de danger et de réaffectation ou les indemnités pour frais d'études; et les dépenses liées à la sécurité et au bien-être du personnel.

Tout au long de l'année, ces taux normalisés sont appliqués pour facturer des dépenses de personnel à diverses sources de financement. Cette méthode garantit la cohérence et la prévisibilité de l'exécution du budget. Au moment de la clôture financière à la fin de l'exercice, l'écart entre les dépenses effectives supportées et les coûts standard facturés est calculé. Cet écart s'explique par diverses raisons: variations des prestations et avantages; échelons à l'intérieur des classes; fluctuations des taux de change; nombre de réaffectations; et nombre d'employés sans affectation et durée de la période pendant laquelle les employés en question restent sans affectation.

Ces différences, appelées "variations des coûts standard de personnel" sont une composante habituelle du modèle de budgétisation du PAM et correspondent au décalage entre les dépenses liées au personnel estimées et effectives dans l'ensemble des bureaux. Au cours des 10 dernières années, le PAM a enregistré une variation moyenne des coûts standard de personnel positive de 3 pour cent environ du montant total des dépenses de personnel. Ces excédents ont été crédités sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour les postes financés sur le budget AAP, et sur la part non affectée du Fonds général pour tous les autres postes.

Autres modifications apportées au Règlement financier et aux Règles de gestion financière

245. Dans un souci de cohérence avec les modifications ci-dessus, le PAM propose également de remanier légèrement la définition des termes "crédit ouvert", "lignes de crédit", "plan de gestion" et "budget administratif et d'appui aux programmes" ainsi que le texte des articles 9.1, 9.2, 9.3, 9.9 et 12.1 du Règlement financier. Ces modifications sont indiquées à l'annexe VII.
246. En application des dispositions de l'article 2.2 du Règlement financier, le Directeur exécutif établit des Règles de gestion financière conformes au Statut et au Règlement financier du PAM afin d'assurer une gestion financière saine guidée par un souci d'économie. Une fois les modifications du Règlement financier ci-dessus approuvées, le Directeur exécutif révisera les Règles de gestion financière. Le Directeur exécutif transmet les Règles financières pour information au Conseil, au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) et au Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) (le Comité financier).

Initiatives internes d'importance primordiale – notes conceptuelles

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

TABLEAU A.III.1: APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE (en millions de dollars)						
Nom de l'initiative interne	Durée	Dépenses prévues				
		Jusqu'au 30 juin 2025*	Juillet-décembre 2025	2026	2027 et au-delà	Budget total
Nouvelles initiatives internes						
Mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés	2026–2028	-	-	3,31	6,69	10,00
Plan de transformation des activités numériques du PAM**	2026–2028	-	-	22,80	57,20	80,00
Total partiel		-	-	26,11	63,89	90,00
Initiatives internes en cours (sans financement supplémentaire)***						
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024–2026	20,50	5,20	1,05	-	26,75
Intégration numérique et modernisation	2025–2026	5,85	1,59	3,58	-	11,02
Devoir de protection et inclusion	2025–2026	1,44	0,93	2,78	-	5,15
Application des normes IPSAS	2025–2026	1,29	0,82	3,07	-	5,18
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025–2027	0,80	0,96	2,28	1,10	5,14
Total partiel		29,88	9,50	12,76	1,10	53,24
Total		29,88	9,50	38,87	64,99	143,24

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

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

*** La légère augmentation du budget global des initiatives internes en cours découle de la révision des coûts standard de personnel en 2026.

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

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

Vue d'ensemble

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

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

Gains d'efficacité et retour sur investissement

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

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

Approche suivie en matière de gestion et d'exécution

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

Résultats attendus

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

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

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

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

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

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)	Valeur cible (2028)
Résultat attendu 1: Définir le nouveau modèle de prestation de services pour les processus concernés				
Pourcentage de processus recensés et analysés	0	100%	s.o.	s.o.
Pourcentage de politiques et de procédures revues et mises en conformité avec le modèle proposé	0	100%	100%	100%
Achèvement et approbation des feuilles de route pour chaque axe de travail	0	100%	s.o.	s.o.

TABLEAU A.III.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)	Valeur cible (2028)
Résultat attendu 2: Mise en œuvre des services partagés fournis par le PAM, y compris la gestion du changement connexe				
Niveau de satisfaction des utilisateurs dans les bureaux pilotes	0	s.o.	80%	80%
Pourcentage d'activités de gestion du changement menées à bien – communication, formation, adoption	0	s.o.	80%	100%
Tableaux de bord des indicateurs de performance clés créés et mis en service	0	s.o.	100%	100%

Plan de transformation des activités numériques du PAM

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

Vue d'ensemble

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

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

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

Gains d'efficacité et retour sur investissement

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

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

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

Approche suivie en matière de gestion et d'exécution

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

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

Résultats attendus

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

Résultat attendu 1: Gestion des identités

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

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

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

Résultat attendu 3: Chaîne d'approvisionnement et exécution

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

Résultat attendu 4: Instauration d'un écosystème humanitaire

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

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

35. Ce résultat attendu est axé sur la modernisation des principaux systèmes administratifs et d'appui du PAM, notamment ceux utilisés dans les domaines des finances, des ressources humaines, de la gestion des actifs, de l'organisation des voyages et de la cybersécurité. Le PAM mettra en place un système de gestion des actifs reconfiguré qui améliorera le confort des utilisateurs, garantira une traçabilité complète, facilitera l'audit tout au long du cycle de vie des actifs et fera partie intégrante des principaux systèmes internes. Une solution unifiée d'organisation des voyages³ permettra de rationaliser les services de réservation, d'hébergement et de transport. La gestion des talents améliorée contribuera à planifier plus facilement les effectifs, à procéder plus rapidement à la réaffectation des employés et à des déploiements d'urgence. Un nouveau processus de validation des dépenses offrira des fonctionnalités avancées telles que la gestion de plusieurs sources de financement pour une même dépense, la validation de certaines parties ou catégories de dépenses et une meilleure fonction de filtrage des documents. La conformité financière sera renforcée grâce à l'intégration des systèmes de gestion financière et des installations, ainsi qu'à l'alignement des méthodes comptables pour les contrats de location sur les normes internationales.
36. Les processus financiers et liés à la facturation seront regroupés dans un cadre harmonisé de gestion des services, ce qui accroîtra l'efficacité de l'ensemble des services financiers. Les investissements dans les technologies de base serviront à doter le PAM de capacités en matière d'intelligence artificielle et de données qui faciliteront l'analytique prédictive pour la gestion des crises et la sécurité alimentaire. Un cadre renforcé de gestion des identités et des accès améliorera la sécurité du système par des contrôles accrus des utilisateurs et des autorisations, en administrant les accès au système et les actions autorisées. La cybersécurité sera renforcée grâce à une détection avancée des menaces et à l'amélioration de la réponse aux incidents et de la gestion des incidents. La modernisation des services de sécurité passera par un contrôle en temps réel du respect des règles, le suivi du personnel et l'analyse des menaces par l'IA, avec l'aide d'outils de surveillance numériques innovants⁴.
37. L'un des projets relevant de ce résultat attendu concerne le devoir de protection et porte sur la modernisation des pratiques en matière de sécurité afin de renforcer les services de sécurité destinés aux employés du PAM, grâce à la mise en œuvre de la plateforme ServiceNow et à l'amélioration des outils existants. Il s'agit essentiellement d'améliorer la sécurité du personnel, le contrôle de la conformité et l'analyse des menaces.

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

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

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

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.5: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)	Valeur cible (2028)
Résultat attendu 1: Gestion des identités				
Pourcentage de bureaux de pays où le PAM procède à des activités d'enregistrement et dispose d'un système d'enregistrement numérique et sécurisé pour les bénéficiaires	55% (44 bureaux de pays)	70%	85%	100%
Pourcentage de bureaux de pays ayant adopté la plateforme interne pour la déduplication conformément aux directives sur l'utilisation des moyens biométriques dans les opérations du PAM	5%	65%	100%	100%
Résultat attendu 2: Interopérabilité, suivi de bout en bout et analytique				
<i>Suivi de bout en bout:</i> Pourcentage de bureaux de pays utilisant des indicateurs normalisés issus du cadre de résultats institutionnels et des systèmes de suivi connexes conformes au nouveau cadre en la matière.	s.o.	50%	100%	100%
Nombre de bureaux de pays utilisant le système interne de remontée des problèmes aux échelons supérieurs et de gestion des cas	10	30	50	60
<i>Plateforme analytique mondiale:</i> Pourcentage de systèmes et de tableaux de bord opérationnels dont les données sont intégrées en temps quasi réel	À déterminer	10%	50%	80%
Pourcentage de systèmes de données géographiques harmonisés et intégrés aux principales plateformes	s.o.	Normalisation des données, harmonisation des classifications et mise en place de cadres de référence	40%	80%
Résultat attendu 3: Chaîne d'approvisionnement et exécution				
<i>Suivi et traçabilité de bout en bout:</i> Réduction en pourcentage du flux de données en amont traitées manuellement	s.o.	100%	100%	100%
Économies annuelles obtenues grâce à la planification et à l'optimisation intégrées de la chaîne d'approvisionnement	s.o.	≥ 5 millions de dollars	≥ 15 millions de dollars	≥ 27,5 millions de dollars

TABLEAU A.III.5: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU				
Indicateur de performance clé	Valeur de référence	Valeur cible (2026)	Valeur cible (2027)	Valeur cible (2028)
Résultat attendu 4: Instauration d'un écosystème humanitaire				
<i>Renforcement des moyens numériques des gouvernements et des partenaires:</i> Pourcentage de programmes publics dématérialisés dans le cadre de la mise en place d'un écosystème humanitaire	25 programmes	+15%	+30%	+45%
<i>Portail d'aide à la collaboration avec les partenaires</i> Pourcentage de projets des partenaires suivis via le portail d'aide à la collaboration avec les partenaires	s.o.	60%	75%	90%
Résultat attendu 5: Services mondiaux et unités fonctionnelles d'appui				
<i>Services mondiaux:</i> Nombre d'applications redondantes désactivées	0	2	4	8
Indice de réduction des risques liés à la cybersécurité ⁵	Très élevée	Élevée	Élevée/ Modérée	Modérée
Pourcentage de membres du personnel de sécurité adoptant des solutions numériques dans le cadre du plan de modernisation de la sécurité	À déterminer	≥ 85%	≥ 90%	≥ 95%

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

Suivi, gestion des identités et traçabilité

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

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

38. Cette initiative interne donne au PAM les moyens de fournir une assistance alimentaire sûre et sans interruption, et de rendre compte de ses activités à cet égard, en renforçant les principaux systèmes et processus pour avoir une vue d'ensemble et des garanties de bout en bout concernant les opérations et la prestation de son assistance. Elle se concentre sur trois domaines clés: suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information; dématérialisation et garanties moyennant la gestion des identités; recours aux technologies de numérisation pour la chaîne d'approvisionnement et les premières étapes du développement d'un système de suivi et de traçabilité. Cette initiative favorise la collaboration entre les départements et à différents niveaux organisationnels du PAM en vue de mettre en place un cadre uniforme en matière d'assurance à donner.
39. Au 30 juin 2025, le PAM a mis en place avec succès le système normalisé de suivi à distance des programmes dans 15 bureaux de pays exposés à des risques élevés, atteignant ainsi l'objectif fixé pour 2025. Les bureaux de pays du PAM de toutes les régions ont reçu un appui technique pour concevoir des enquêtes et organiser la collecte de données, former les enquêteurs, intégrer les systèmes et améliorer l'analyse et la visualisation en temps quasi réel afin de renforcer les activités de suivi. Tous les bureaux participants recueillent activement des données ou se préparent à le faire à l'aide de modules d'enquête harmonisés et des filières de communication des données.
40. Le PAM a atteint 80 pour cent des objectifs de référence fixés en matière d'assurances à donner pour les mécanismes communautaires de remontée de l'information dans les opérations à haut risque, contre 52 pour cent fin 2024. Des orientations et des outils supplémentaires à l'appui de ces mécanismes ont été mis au point, notamment des directives sur le traitement des informations relatives à l'environnement, des informations émanant d'enfants et des allégations d'actes répréhensibles. Quinze bureaux de pays exposés à des risques élevés ont bénéficié d'un appui technique important visant à renforcer les mécanismes communautaires de remontée de l'information.
41. La transformation numérique se poursuit tout au long de la chaîne d'approvisionnement du PAM, l'accent étant mis sur l'amélioration de la traçabilité, de la visibilité des stocks et de l'efficacité opérationnelle. Des initiatives majeures sont transposées à l'échelle mondiale afin de réduire les processus manuels, d'améliorer l'intégration des données et de conférer davantage de souplesse et de transparence aux opérations logistiques. Parallèlement, les efforts déployés pour donner des assurances se généralisent dans toutes les régions, garantissant ainsi un strict respect des normes dans les contextes à haut risque et un appui au renforcement des capacités dans les autres contextes présentant moins de risques. Les outils numériques, les missions de supervision et les stratégies régionales contribuent à l'intégration du principe de responsabilité et au renforcement du suivi dans tous les domaines opérationnels.

42. Toutefois, malgré les progrès notables réalisés, la mise en œuvre d'un système intégré de "remontée des problèmes aux échelons supérieurs" et de gestion des cas, par lequel les problèmes "remontent" à l'échelon hiérarchique compétent pour être traités, a pris du retard. L'achèvement de cette initiative interne était initialement prévu pour 2025, mais une prolongation sans incidence financière jusqu'en 2026 permettra de procéder à une adoption harmonieuse des outils dans l'ensemble des opérations du PAM. En 2026, l'initiative interne entrera dans sa phase finale d'exécution, qui consistera essentiellement à:
- accroître la portée des outils de suivi normalisés, la couverture du suivi à distance des programmes et le soutien aux bureaux de pays exposés à des risques élevés;
 - renforcer l'intégration numérique pour une prise de décisions éclairée qui tienne compte des risques, dont le déploiement du système intégré de remontée des problèmes aux échelons supérieurs et de gestion des cas pour les mécanismes communautaires de remontée de l'information, et le suivi des processus.
43. Au 30 juin 2025, 77 pour cent du budget total alloué à cette initiative interne pour 2024-2025 avaient été utilisés.

Gains d'efficacité et retour sur investissement

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

Résultats attendus en 2026

TABLEAU A.III.6: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU – 2026 (en millions de dollars)	
Résultats attendus*	Total (2026)
1. Suivi normalisé à distance des processus et des effets directs avec l'appui de la solution technique	0,77
3. Normes d'assurance minimales pour les opérations d'assistance alimentaire en nature, et mécanismes communautaires de remontée de l'information	0,28
Total	1,05

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

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

45. Grâce aux investissements précédemment consentis dans le cadre de l'initiative interne, le PAM entend consolider et normaliser les méthodes utilisées pour suivre les effets directs et les processus des programmes dans l'ensemble de ses opérations, conformément à la circulaire de la Directrice exécutive sur les prescriptions minimales en matière de suivi⁶. Le PAM s'attachera en particulier à intégrer un écosystème numérique unifié qui facilite le flux des données en temps réel, limite la dispersion et renforce la transparence à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agira plus précisément de:

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

- rationaliser l'utilisation d'outils normalisés de suivi à distance des programmes dans tous ses bureaux de pays, en veillant à ce que ce suivi porte sur les processus et les effets directs et en assurant la cohérence et la comparabilité des données recueillies dans différents contextes;
 - achever l'intégration des filières normalisées de communication des données, à l'aide de solutions de gestion de l'information telles que Survey Designer (enquêtes normalisées), le système d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile (MoDA) et DataBridges (bases de données centralisées), y compris le nettoyage automatisé des données, la validation et l'analyse en temps quasi réel via des tableaux de bord;
 - fournir une assistance technique adaptée aux bureaux de pays en matière de mise en œuvre du suivi sur le terrain, d'assurance de la qualité des données et d'adoption d'outils numériques.
46. Ces efforts permettront de rationaliser le suivi en présentiel et à distance des programmes dans le cadre plus large de l'écosystème numérique du PAM, et d'accompagner celui-ci dans sa transition vers une prise de décisions économiquement efficace, fondée sur des données factuelles et tenant compte des risques.

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

47. En 2026, le PAM obtiendra les derniers résultats attendus au titre de l'initiative interne visant à renforcer les mécanismes communautaires de remontée de l'information conformément aux normes en matière d'assurances à donner. Il s'emploiera en particulier à:
- fournir une assistance technique à la demande aux bureaux de pays afin de les aider à respecter les normes d'assurance applicables aux mécanismes communautaires de remontée de l'information, le but étant d'atteindre 85 pour cent des objectifs de référence fixés dans le projet global relatif aux assurances à donner pour les mécanismes communautaires de remontée de l'information dans les opérations à haut risque, et de jeter les bases pour le déploiement des normes dans les contextes à risque moyen ou faible;
 - élargir et mettre à jour l'ensemble des outils et les directives opérationnelles concernant les mécanismes communautaires de remontée de l'information afin de tenir compte de la demande émanant du terrain, appuyer la mise en œuvre de l'approche intégrée de gestion et de traitement des informations en retour, et répondre aux nouveaux besoins techniques;
 - achever le déploiement du système intégré de remontée des problèmes aux échelons supérieurs et de gestion des cas dans les derniers bureaux de pays exposés à des risques élevés, en suivant une approche collaborative accélérée qui permette la réception, la remontée et l'analyse conjointes des problèmes soulevés dans les retours d'information des communautés et le suivi des processus, et en intégrant des normes d'assurance, tout en ménageant une certaine souplesse en fonction du contexte.

Indicateurs de performance clés

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

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

Intégration numérique et modernisation

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

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

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

Gains d'efficacité et retour sur investissement

51. Les investissements stratégiques dans la mise à niveau des progiciels de gestion intégrés, l'architecture de données, les systèmes de paie et l'IA devraient générer des gains d'efficacité à l'échelle mondiale et du PAM. La mise à niveau prévue des progiciels de gestion intégrés permettra d'éviter des coûts de maintenance plus importants et de dégager de nouvelles fonctionnalités, les économies annuelles prévues s'élevant à environ 0,5 million de dollars. La planification de l'architecture de données en 2025 constituera la base des futurs gains d'efficacité, puisqu'elle permettra d'adapter les systèmes informatiques aux besoins de fonctionnement et de réduire le risque de redondance sur le plan du développement informatique. La feuille de route vers un système de paie unique, dont la faisabilité est actuellement à l'étude, devrait permettre de recenser les possibilités d'automatisation, de regroupement des systèmes et d'optimisation des effectifs. Des gains d'efficacité sont attendus à partir de 2027 au Siège mondial et dans les bureaux de pays.

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

Résultats attendus en 2026

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

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

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

Résultat attendu 2: Architecture de données

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

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

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

Résultat attendu 4: Intelligence artificielle

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

Indicateurs de performance clés

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

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

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

Devoir de protection et inclusion

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

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

57. L'initiative interne d'importance primordiale en question vise à réaffirmer et à rendre plus effectif l'engagement pris par le PAM d'honorer son devoir de protection, obligation dont il ne peut s'affranchir et qui consiste à atténuer ou à pallier d'une autre manière les risques prévisibles susceptibles de porter préjudice à ses employés et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises, ou de leur causer des blessures. Les activités menées renforceront la capacité opérationnelle et administrative du PAM et sont en concordance avec l'approche qui consiste pour lui à "rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée", ce qui garantit qu'il conserve sa capacité d'adaptation et demeure efficace dans les environnements à haut risque tout en appliquant les normes en vigueur dans les domaines du bien-être, de l'inclusion, de la sûreté et de la sécurité sur le lieu de travail.
58. À la mi-2025, le PAM a accompli des progrès tangibles dans le renforcement des systèmes internes et des capacités institutionnelles en vue de promouvoir la responsabilité à l'égard de son personnel, ainsi que l'inclusion et le bien-être de ce dernier. Il a achevé d'élaborer l'architecture informatique qu'elle s'était fixée et déployé des outils fondés sur l'intelligence artificielle afin de mieux se conformer aux normes de sécurité et d'améliorer la gestion des connaissances. Il en résulte que 88 pour cent des bureaux de pays satisfont aux dispositions du cadre de responsabilité en matière de sécurité et que le recours au centre de connaissances dépasse les attentes. Les efforts en matière de sécurité et de santé au travail ont été intensifiés, sur la base d'évaluations des risques menées dans de nombreux lieux d'affectation, et une formation obligatoire, dispensée à plus de 11 000 employés, a été mise en place. Un outil de suivi numérique a en outre été lancé aux fins de renforcer la surveillance des résidences, contribuant ainsi à rendre les conditions sur le terrain plus sûres et plus uniformes.
59. Des progrès ont continué d'être accomplis dans l'instauration de systèmes de gestion des effectifs inclusifs et adaptés aux besoins. Les mécanismes d'indemnisation en cas d'incidents liés au travail ont été revus et leur intégration dans les plateformes numériques de traitement des cas a progressé, malgré quelques retards. L'inclusion numérique a été stimulée par la réalisation d'audits d'accessibilité et des activités de sensibilisation ciblées visant à garantir que les équipes sur le terrain disposent d'outils inclusifs. La plateforme dédiée au bien-être a été repensée dans le but d'améliorer ses fonctionnalités et de rendre la navigation plus agréable pour les utilisateurs. Des modalités d'hébergement durables ont été adoptées pour assurer la continuité des services qui favorisent la résilience des employés et l'efficacité organisationnelle.

Résultats attendus en 2026

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

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

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

Résultat attendu 2: Inclusion et respect de la dignité

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

Indicateurs de performance clés

TABLEAU A.III.11: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS PAR RÉSULTAT ATTENDU		
Indicateurs de performance clés	Valeur de référence*	Valeur cible (2026)
Résultat attendu 1: Gestion efficace de la sûreté, de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail		
Nombre d'évaluations des risques liés à la santé et à la sûreté sur le lieu de travail réalisées sur le terrain (Division des services de gestion)	-	15
Contrôle du personnel: Nombre de jours nécessaires pour préparer et mener à son terme un dénombrement (Division de la sécurité)	14	1
Gestion du suivi des règles: Pourcentage des bureaux de pays qui se conforment pleinement aux indicateurs de performance clés et aux procédures associées à l'outil de suivi de l'application du cadre général d'organisation des responsabilités (Division de la sécurité)	20%	90%

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

* Les valeurs de référence sont celles de 2024.

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

⁸ Se référer à la note précédente.

Application des normes IPSAS

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

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

62. L'initiative interne en question vise à aider le PAM à appliquer les Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS), de manière à garantir la transparence financière et l'intégrité des audits. Six nouvelles normes doivent impérativement être adoptées en 2025 et 2026: les normes IPSAS 43 (contrats de location); 44 (actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées); 45 (immobilisations corporelles); 46 (évaluation); 47 (produits); et 48 (charges de transfert). L'initiative interne permettra l'application pleine et entière des normes IPSAS 43 à 46 dans les états financiers du PAM pour 2025, et des normes IPSAS 47 et 48 dans ceux qui porteront sur 2026, atténuant ainsi le risque que les auditeurs ne forment une opinion avec réserve, et les répercussions financières et d'atteinte à la réputation qui en découleraient. Cette initiative interne englobe la révision des politiques, l'adaptation des systèmes et l'harmonisation des activités au Siège mondial et dans l'ensemble des bureaux de pays.
63. En 2025, le PAM a accompli des progrès considérables dans l'application des nouvelles normes. Il a principalement élaboré des méthodes comptables applicables aux contrats de location, renforcé ses systèmes en vue de se conformer à la norme IPSAS 43 et établi des bases de données de référence ainsi que des structures comptables pour les actifs loués. Des progrès ont également été réalisés concernant les normes IPSAS 45 et 46, et les préparatifs ont débuté pour les normes IPSAS 47 et 48. Les bureaux de pays ont participé activement à ces efforts et toutes les entités du PAM devraient être en conformité avec les nouvelles normes d'ici à la fin de chaque année correspondante. Grâce à cette initiative, le PAM continue de renforcer sa gouvernance et sa responsabilité financières, ce qui lui permet de se conformer aux exigences définies dans les normes internationales du secteur public en matière d'information financière et de se préparer aux futurs cycles d'audit.
64. En 2026, l'initiative interne sera axée sur deux priorités essentielles: l'appui aux activités faisant suite à l'adoption des normes IPSAS 43 à 46, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2025, et l'application de la norme IPSAS 47 sur les produits et de la norme IPSAS 48 sur les charges de transfert, qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2026. Ces nouvelles normes devraient avoir des effets importants sur les opérations clés du PAM, en particulier dans les domaines de la comptabilité des contributions et de la comptabilisation des charges de transfert. Leur application s'effectuera en quatre phases: élaboration définitive des politiques, conception des systèmes et des processus, développement et gestion du changement, puis adoption dans l'ensemble des bureaux et appui pendant la période faisant suite à cette adoption.

Résultats attendus en 2026

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

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

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

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

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

Indicateurs de performance clés

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

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

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

Résumé			
Département/Division chef de file	Service de la coordination des partenariats	Financement (pour approbation par le Conseil)	Aucun nouveau financement n'est nécessaire
Division(s) participante(s) en 2026	Bureau de la communication et des médias, Division des pays partenaires à l'échelle mondiale, Division du Directeur financier	Durée de l'exécution de l'initiative interne d'importance primordiale	2025-2027 ⁹
Lien avec les résultats de gestion	Résultat de gestion 2: Services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles (9%) Résultat de gestion 3: Mettre à profit la communication et l'action de sensibilisation pour un financement et des partenariats efficaces (91%)		

Vue d'ensemble et progrès accomplis à ce jour

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

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

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

Gains d'efficacité et retour sur investissement

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

Résultats attendus en 2026

TABLEAU A.III.14: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2026-2027 (en millions de dollars)			
Résultat attendu	2026	2027	Total
1. Rechercher des partenaires nouveaux et de divers horizons, entrer en contact avec eux et obtenir leur contribution financière	1,58	0,50	2,08
2. Positionner le PAM comme partenaire de choix pour diverses possibilités de financement, en menant des activités de communication à de multiples niveaux et en apportant un appui aux collègues dans le cadre des opérations menées dans les pays	0,50	0,50	1,00
3. Donner aux bureaux de pays les moyens de forger de nouveaux partenariats multisectoriels en vue de la mobilisation de ressources	0,20	0,10	0,30
Total	2,28	1,10	3,38

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

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

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

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

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

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

Indicateurs de performance clés

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

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

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

Investir dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers

Contexte – Pourquoi investir dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers?

1. En 2025, les besoins humanitaires ne cessent d'augmenter alors que les financements publics diminuent. Cet écart croissant a contraint le PAM et d'autres organisations humanitaires à revoir à la baisse l'assistance qu'ils fournissent et à se concentrer sur les crises les plus urgentes. Dans ces conditions, l'aide du secteur privé, notamment celle des particuliers, revêt une importance grandissante. Les contributions de particuliers assurent au PAM un financement indispensable et souple qui lui permet d'intervenir là où les besoins sont les plus pressants et de maintenir ses opérations essentielles dans un contexte de financement difficile. Afin de pouvoir continuer à exploiter les possibilités offertes par la mobilisation de fonds auprès des particuliers, un investissement de 20 millions de dollars est demandé pour 2026, à titre de deuxième tranche d'un investissement pluriannuel d'un montant de 100 millions de dollars devant être consenti sur la période allant de 2025 à 2030.
2. L'investissement dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers représente une réorientation stratégique clé pour le PAM, lui donnant les moyens de diversifier sa base de donateurs et d'accroître la part de financements sans affectation particulière qu'il reçoit. Jusqu'à 30 pour cent des dons de particuliers *n'ont aucune affectation particulière*, soit un pourcentage considérablement plus élevé que celui des contributions des donateurs habituels du PAM¹. Cet investissement permettra aussi d'accélérer la production de supports d'information dynamiques sur les opérations de terrain menées par le PAM, et contribuera ainsi à fournir des récits plus captivants à destination des donateurs potentiels. La mobilisation de fonds auprès des particuliers permet de générer un flux de recettes relativement stable et prévisible, notamment grâce aux dons réguliers, moins sensibles aux changements politiques ou aux contraintes budgétaires que les financements institutionnels. Les dons de particuliers, qui se caractérisent par une infrastructure évolutive "privilégiant le numérique" et des débouchés largement inexploités à l'échelle mondiale, offrent une grande souplesse ainsi qu'un fort potentiel de croissance, et permettent au PAM de répondre plus efficacement aux nouveaux besoins.
3. Les dons provenant de particuliers et d'entités du secteur privé à travers le monde constituent une part grandissante du financement global mobilisé par les organisations œuvrant dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement. Pour le PAM et les organismes pairs², les contributions des particuliers ont totalisé 11,5 milliards de dollars en 2024, soit 60 pour cent de l'ensemble de leurs recettes issues du secteur privé. Malgré une croissance record, la mobilisation de fonds auprès des particuliers au sein du PAM ne représente toutefois que 1,3 pour cent du marché mondial des dons de particuliers, ce qui laisse entrevoir un potentiel de progression considérable.
4. Dès 2020, le PAM a investi dans la mise au point d'un modèle unique en son genre de collecte de fonds directement auprès du public, utilisant essentiellement des supports numériques. 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.

¹ PAM. 2025. *Flexible Funding 2024: Annual Report on Impact of Flexible Resources*.

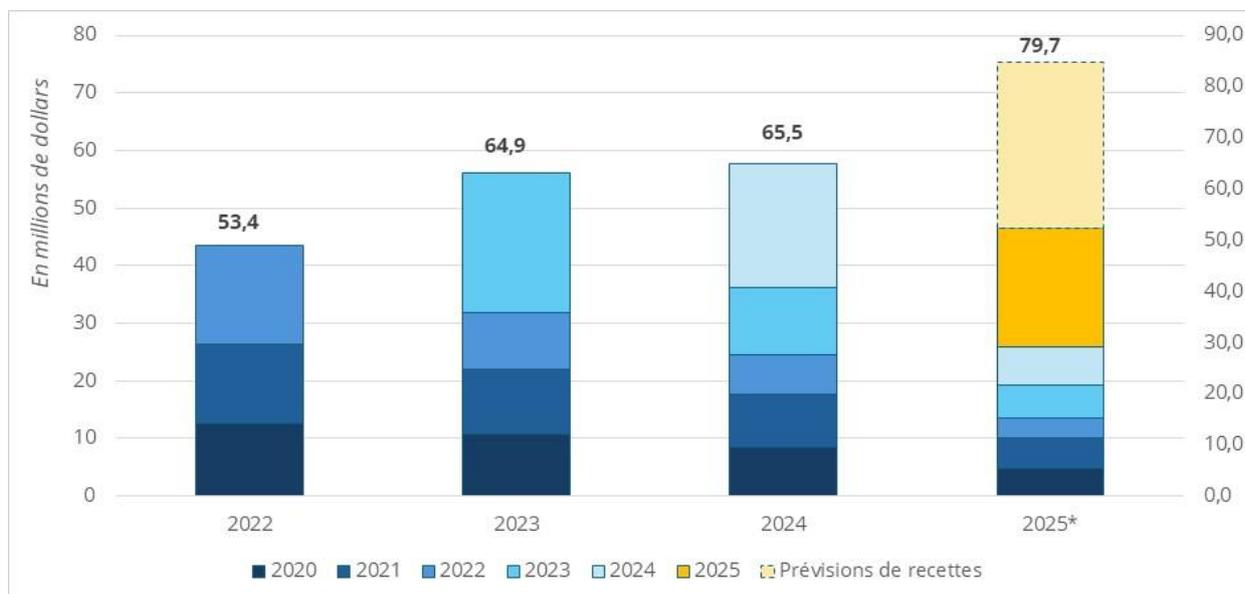
² Données émanant de l'International Fundraising Leadership Forum, qui regroupe 18 organisations internationales actives dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement.

5. Grâce au premier investissement de 20 millions de dollars consenti pour 2025, le PAM redouble d'efforts en vue d'élargir sa base de donateurs réguliers qui lui assurera des recettes stables d'une année sur l'autre. L'ouverture à de nouveaux marchés et à de nouveaux supports – moyennant des campagnes publicitaires télévisées, le lancement, à titre expérimental, de collectes de fonds en personne sur cinq marchés ou le télémarketing – permet de mettre en place les conditions propices à une large base de sympathisants génératrice de recettes souples à long terme. 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 138 millions de dollars fixé dans la proposition d'investissement pour 2025.
6. La deuxième tranche de 20 millions de dollars servira principalement à renforcer la présence du PAM sur les supports numériques et classiques hors ligne (principaux réseaux sociaux, publicité télévisée, collecte de fonds en personne sur les marchés les plus rentables et télémarketing), tout en conquérant de nouveaux marchés et en optimisant l'application mobile à l'intention des sympathisants en ligne, de même que la navigation dans celle-ci. Cet investissement permettra également au PAM de consolider ses partenariats avec les associations nationales, d'œuvrer pour gagner en importance sur les grands marchés et de se tourner davantage vers les philanthropes.
7. Au cours du premier semestre de 2025, le cabinet de conseil Bain & Company a procédé à titre gracieux à un examen de la stratégie existante en matière de mobilisation de fonds. Il en est ressorti que les prévisions de recettes établies par ce cabinet correspondent à l'objectif du PAM, qui est de porter à 1,3 milliard de dollars le montant des recettes cumulées provenant des dons de particuliers d'ici à 2030. L'expansion enregistrée en 2025 montre que les placements média sur les supports numériques recèlent encore un énorme potentiel.

Prévisions de recettes et performance

8. La performance du PAM en 2025 en matière de mobilisation de fonds auprès des particuliers témoigne d'une forte croissance et laisse entrevoir une grande marge de développement. Fin juillet 2025, les campagnes de mobilisation de fonds auprès des particuliers avaient généré 69 millions de dollars de recettes, le PAM se rapprochant ainsi résolument de son objectif de 138 millions de dollars pour 2025.
9. Une fois qu'un sympathisant a été recruté, sa "valeur vie", à savoir le montant cumulé de ses contributions pendant toute la durée de sa mobilisation en faveur du PAM, augmente chaque année. Les dépenses relatives à son acquisition concernent seulement la première année, d'où un retour sur investissement global plus élevé que pour les dons uniques. Un donateur régulier génère en moyenne 421 dollars sur trois ans, soit un montant quatre fois supérieur aux 100 dollars générés par un donateur ponctuel. La valeur vie cumulée des donateurs réguliers ne cesse de croître, comme le montre la figure A.IV.1. On peut y voir que, entre 2020 et 2025, les cohortes de sympathisants continuent de faire des dons pendant plusieurs années après leur mobilisation initiale. Les données portent uniquement sur les recettes du PAM, mais une tendance similaire est observée dans les organisations des Amis du PAM. Les données pour 2025 tiennent compte des prévisions de recettes pour les dons effectués jusqu'à la fin de l'année.

Figure A.IV.1: Recettes du PAM tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers, à l'exception des organisations des Amis du PAM, par cohorte de sympathisants mobilisés (2022–2025) (en millions de dollars)



* Les données pour 2025 sont incomplètes.

Approche du PAM visant à créer un programme efficace et durable

10. La croissance du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers sera soutenue en adoptant une approche de réinvestissement, qui consiste à réinvestir une partie des dons de particuliers dans les futures activités de collecte de fonds.
11. Le PAM alloue entre 5 et 29 pour cent de chaque don de particulier dans les futurs frais de marketing et coûts opérationnels. Les recettes tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers étant en hausse, le montant des fonds disponibles pour réinvestissement chaque année devrait augmenter entre 2025 et 2030, et passer de 103 millions de dollars sans investissement supplémentaire à 217 millions de dollars avec le supplément d'investissement prévu. Cela engendre un effet multiplicateur, puisque chaque contribution permet non seulement de financer les opérations courantes, mais aussi de faciliter l'acquisition de nouveaux sympathisants.

Budget

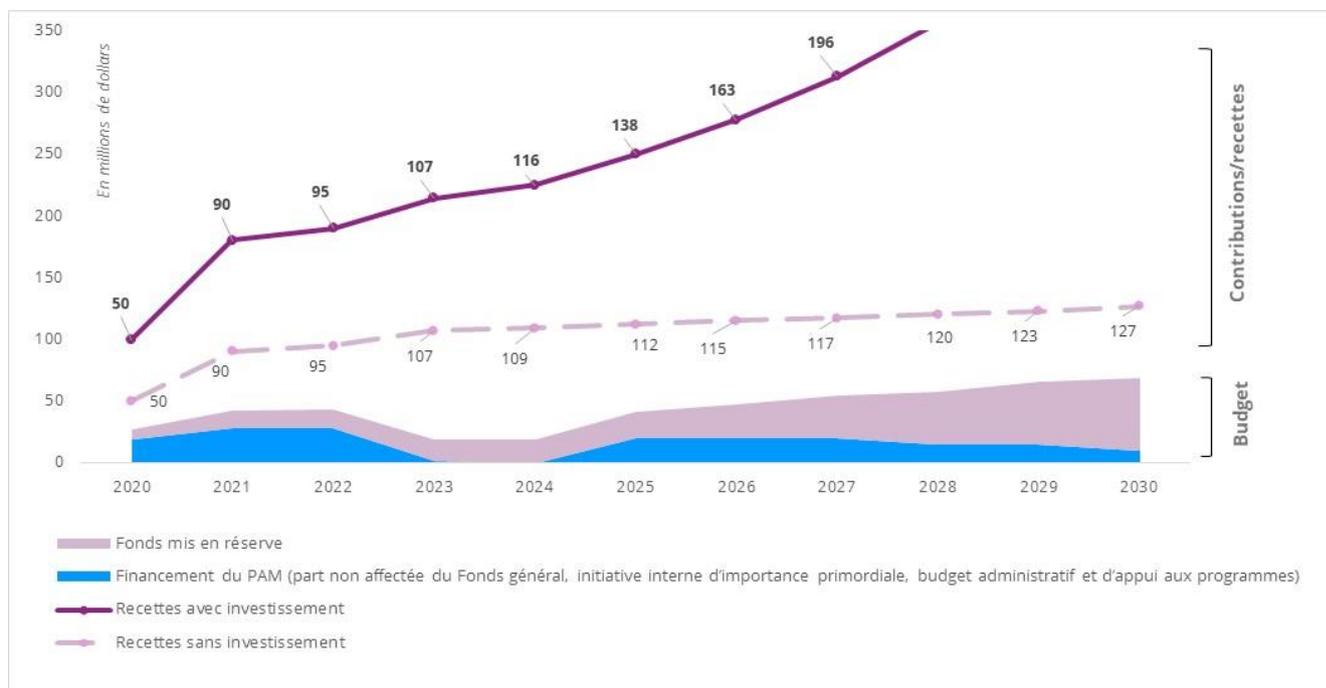
12. La majeure partie de l'investissement de 20 millions de dollars demandé sera consacrée au renforcement du modèle numérique mondial, qui a fait ses preuves, moyennant la diffusion de publicités dans des pays clés et sur sept marchés où sont parlées certaines langues, l'objectif étant de recruter des sympathisants réguliers. Une petite partie de l'investissement servira à optimiser l'utilisation des outils et des technologies nécessaires à la mobilisation de fonds ainsi qu'à développer des partenariats.
13. Fin juillet 2025, 97 pour cent des 20 millions de dollars alloués pour 2025 avaient été utilisés. Le montant total des dépenses au titre du programme, fonds réinvestis compris, s'élevait à 23 millions de dollars en juillet 2025. Entre 2020 et 2024, un montant total de 122 millions de dollars a été investi dans le cadre de ce programme et généré des recettes de 463 millions de dollars pour le PAM, ce qui représente un important retour sur investissement.

TABLEAU A.IV.1: VUE D'ENSEMBLE DU BUDGET (2025-2030) (en millions de dollars)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investissement provenant de la part non affectée du Fonds général	20	20	20	15	15	10
Réinvestissement (recettes mises en réserve)	22	26	31	38	47	52
Montant total des fonds disponibles	43*	46	51	53	62	62
Budget alloué aux marchés et aux supports, médias inclus	32	35	39	41	49	49
Budget alloué aux technologies	2	2	2	2	2	2
Budget opérationnel	9	9	10	10	11	11
Budget total	43	46	51	53	62	62
<p>Budget alloué aux marchés et aux supports: couvre principalement les coûts liés aux médias, à savoir la publicité sur les réseaux sociaux, la publicité télévisée, les supports en présentiel et les frais d'agence pour la diffusion de publicités dans certains médias.</p> <p>Budget alloué aux technologies: couvre les technologies utilisées pour les applications mobiles et les plateformes de dons en ligne.</p> <p>Budget opérationnel: couvre principalement les dépenses de personnel et frais connexes nécessaires à l'acquisition et à la fidélisation des donateurs.</p> <p>* Y compris les économies réalisées les années précédentes.</p> <p>Les investissements provenant de la part non affectée du Fonds général pour 2027-2030 sont indicatifs et dépendent de l'obtention de résultats et de la disponibilité de fonds.</p>						

Retour sur investissement

14. En 2024, la mobilisation de fonds auprès des particuliers a généré 116 millions de dollars, dont 21 millions de dollars ont été alloués au programme de mobilisation de fonds, notamment aux investissements dans les supports médiatiques, aux infrastructures et aux coûts salariaux.
15. Sans investissement supplémentaire, le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers devrait permettre de recueillir un total de 714 millions de dollars entre 2025 et 2030. Au cours de cette période, 103 millions de dollars seraient réinvestis dans le programme de mobilisation de fonds.
16. Moyennant un investissement de 100 millions de dollars devant être consenti sur la même période, dont 20 millions de dollars alloués pour 2025 et 20 millions de dollars demandés pour 2026, et compte tenu des résultats de la précédente phase du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers et du premier semestre de l'investissement réalisé en 2025, 602 millions de dollars supplémentaires seraient générés, portant le montant total des recettes à 1,3 milliard de dollars. Grâce à l'investissement de 100 millions de dollars dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers, la source de recettes du PAM devrait se stabiliser à environ 300 millions de dollars par an.

Figure A.IV.2: Programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers: Comparaison entre les incidences attendues de l'augmentation de l'investissement et celles de l'absence d'investissement (2020-2030)



Comment mesurer la réussite?

- Les indicateurs de performance clés du PAM applicables au programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers sont axés sur le montant total des fonds collectés chaque année. Ces paramètres sont essentiels pour évaluer l'efficacité des activités de collecte du PAM et l'expansion de sa base de sympathisants. L'investissement d'un montant de 20 millions de dollars, ainsi que les sommes réinvesties, devraient générer un montant total de recettes de 163 millions de dollars en 2026 et connaître une tendance à la hausse comme le montre la figure A.IV.2.
 - Au 31 juillet 2025, le PAM avait réussi à mobiliser plus de 64 000 donateurs réguliers sur les 82 000 visés en 2025, jetant ainsi les bases de recettes durables et sans affectation particulière. L'objectif à long terme consiste à accroître la part des recettes provenant des donateurs réguliers, en la faisant passer de 37 pour cent en 2025 à plus de 50 pour cent en 2028 et les années suivantes.
 - Indicateur de performance clé I: Recettes tirées de la mobilisation de fonds – 163 millions de dollars en 2026.
 - Indicateur de performance clé II: Pourcentage de financement sans aucune affectation particulière – 30 pour cent.

TABLEAU A.IV.2: PROGRAMME DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DES PARTICULIERS CIBLES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (2025-2030),						
Indicateur de performance clé	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Recettes tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers (en millions de dollars)	138	163	196	236	279	304
Pourcentage de financement sans aucune affectation particulière	30	30	30	30	30	30

Récapitulatif des modifications du Règlement financier proposées

Texte actuel	Texte proposé
Article 1.1 du Règlement financier: Définitions	
L'expression " Crédit ouvert " désigne le montant approuvé par le Conseil pour des fins déterminées, prévues dans le budget administratif et d'appui aux programmes d'un exercice donné, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.	Le terme " crédit ouvert " désigne le montant approuvé par le Conseil pour des fins déterminées, prévues dans le budget administratif et d'appui aux programmes ou pour d'autres activités au cours d'un exercice donné, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.
L'expression " Lignes de crédit " désigne les grandes subdivisions du budget administratif et d'appui aux programmes à l'intérieur desquelles le Directeur exécutif est autorisé à opérer des virements sans approbation préalable du Conseil.	Le terme " lignes de crédit " désigne les grandes subdivisions du budget administratif et d'appui aux programmes à l'intérieur desquelles le Directeur exécutif est autorisé à opérer des virements sans approbation préalable du Conseil.
L'expression " Plan de gestion " désigne le plan de travail général triennal à horizon mobile approuvé chaque année par le Conseil; il expose les résultats prévus et les indicateurs de réalisation, ainsi que le budget annuel du PAM.	Le terme " plan de gestion " désigne le plan de travail général triennal à horizon mobile soumis chaque année au Conseil; il expose les résultats prévus et les indicateurs de réalisation, ainsi que le budget annuel du PAM.
L'expression " Budget administratif et d'appui aux programmes " désigne la partie du budget du PAM qui concerne l'appui indirect aux activités du PAM.	Le terme " budget administratif et d'appui aux programmes " désigne la partie du budget du PAM allouée par le Conseil pour fournir un appui indirect aux activités du PAM.
	Le terme " Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (Compte de péréquation des dépenses AAP) " désigne un compte de réserve créé pour enregistrer l'écart entre, d'une part, les recettes tirées du recouvrement des coûts d'appui indirects, et, d'autre part, les dépenses relatives aux activités administratives et d'appui aux programmes.
L'expression " Budget du PAM " désigne l'élément de budget annuel du Plan de gestion approuvé chaque année par le Conseil; il présente les prévisions de ressources et de dépenses relatives aux programmes et aux activités et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.	Le terme " budget du PAM " désigne la somme des fractions annuelles des différents budgets de portefeuille de pays qui ont été approuvés ou qui doivent être soumis pour approbation au cours de l'exercice considéré, y compris les coûts opérationnels et les coûts d'appui, et comprend le budget administratif et d'appui aux programmes.
Article 9.1 du Règlement financier: Le Directeur exécutif établit un projet de Plan de gestion, comprenant un projet de budget du PAM, pour l'exercice suivant et le soumet au CCQAB et au Comité financier de la FAO, conformément au Statut du PAM.	Article 9.1 du Règlement financier: Le Directeur exécutif établit un de Plan de gestion qui comprend un budget du PAM pour l'exercice suivant, et le soumet au CCQAB et au Comité financier de la FAO, conformément au Statut du PAM.

Texte actuel	Texte proposé
Article 1.1 du Règlement financier: Définitions	
<p>Article 9.2 du Règlement financier: Le Directeur exécutif présente au Conseil, à sa dernière session ordinaire de chaque année civile, le projet de Plan de gestion et les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier. Le projet de Plan de gestion est transmis aux membres du Conseil au moins 30 jours avant la session.</p>	<p>Article 9.2 du Règlement financier: Le Directeur exécutif présente au Conseil, à sa dernière session ordinaire de chaque année civile, le Plan de gestion et les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier. Le Plan de gestion est transmis aux membres du Conseil au moins 30 jours avant la session.</p>
<p>Article 9.3 du Règlement financier: Le projet de Plan de gestion indique les prévisions de ressources et de dépenses pour chacune des catégories d'activités ainsi que les demandes de crédits pour les services administratifs et les services d'appui aux programmes, ventilées entre les grandes lignes de crédit décidées par le Conseil.</p>	<p>Article 9.3 du Règlement financier: Le Plan de gestion indique les prévisions de ressources et de dépenses pour chacune des catégories de programmes ainsi que les demandes de crédits pour les activités administratives et d'appui aux programmes, ventilées entre les grandes lignes de crédit décidées par le Conseil.</p>
<p>Article 9.4 du Règlement financier: Le projet de Plan de gestion contient:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) les résultats prévus et les indicateurs de réalisation; (b) des tableaux comparatifs présentant les prévisions budgétaires pour l'exercice suivant, le budget du PAM approuvé pour l'exercice en cours et ce même budget modifié en fonction du montant effectif des recettes et des dépenses de l'exercice en cours; et (c) les statistiques, informations, notes explicatives, et tableaux d'effectifs, y compris ceux qui ont trait à la deuxième et à la troisième année de la période couverte par le Plan de gestion, requis par le Conseil ou jugés appropriés par le Directeur exécutif. 	<p>Article 9.4 du Règlement financier: Le Plan de gestion contient:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) les résultats prévus et les indicateurs de réalisation; (b) les tableaux comparatifs présentant le budget du PAM approuvé pour l'exercice en cours ainsi que la proposition de budget pour l'exercice suivant. <p>Le Directeur exécutif transmet également, à l'intention du Conseil, les données statistiques indicatives, les informations, les déclarations explicatives et les tableaux d'effectifs en rapport avec la période couverte par le Plan de gestion que le Conseil pourrait demander ou qu'il pourrait lui-même juger appropriés.</p>
<p>Article 9.5 du Règlement financier: Le Conseil examine le projet de Plan de gestion, ainsi que les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier, et il approuve le Plan de gestion, y compris le budget, avant le début de l'exercice auquel ce dernier se rapporte.</p>	<p>Article 9.5 du Règlement financier: Le Conseil examine le Plan de gestion ainsi que les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier, et il approuve le budget annuel du PAM avant le début de l'exercice auquel ce budget se rapporte. L'approbation du budget du PAM ne vaut pas approbation des différents programmes ni des budgets de portefeuille de pays correspondants, qui sont les uns et les autres soumis séparément pour approbation et révision en vertu de l'article VI.2(c) du Statut et de l'appendice du Règlement général. Le budget du PAM est réputé inclure les approbations et les révisions futures des budgets de portefeuille de pays sans autre intervention de la part du Conseil.</p>

Texte actuel	Texte proposé
Article 1.1 du Règlement financier: Définitions	
<p>Article 9.6 du Règlement financier: Par l'approbation du Plan de gestion, y compris du budget, le Conseil:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) (a) adopte le programme de travail du PAM pour l'exercice suivant et autorise le Directeur exécutif à le mettre en œuvre; et (b) (b) autorise le Directeur exécutif à allouer les fonds, à effectuer les attributions de crédit, à contracter les engagements de dépenses et à procéder aux paiements correspondant aux activités pour lesquelles les crédits ont été ouverts, dans la limite des montants approuvés. 	<p>Article 9.6 du Règlement financier: L'approbation par le Conseil du budget administratif et d'appui aux programmes et d'autres ouvertures de crédits autorise le Directeur exécutif à allouer des fonds, à attribuer des crédits, à engager des dépenses et à procéder aux paiements correspondant aux buts pour lesquels le budget administratif et d'appui aux programmes et les ouvertures de crédits ont été approuvés, dans la limite des montants approuvés.</p>
<p>Article 9.7 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut effectuer des virements à l'intérieur des grandes lignes de crédit du budget administratif et d'appui aux programmes approuvé. Il peut également effectuer des virements entre les grandes lignes de crédit, jusqu'à concurrence des montants spécifiquement fixés par le Conseil.</p>	<p>Article 9.7 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut effectuer des virements à l'intérieur des grandes lignes de crédit du budget administratif et d'appui aux programmes approuvé. Il peut également effectuer des virements entre lignes de crédit, à condition que le montant net des virements effectués à destination ou en provenance d'une même ligne de crédit au cours d'un exercice donné ne dépasse pas 5 pour cent de la ligne en question qui avait été approuvée par le Conseil ou toute autre limite spécifiquement fixée par celui-ci.</p>
<p>Article 9.8 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut présenter, pour un exercice donné, une révision du Plan de gestion, comprenant un projet de budget supplémentaire, conforme à la structure et au Plan de gestion.</p>	<p>Article 9.8 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut ajuster le budget administratif et d'appui aux programmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) en le relevant, en cas d'augmentation de la prévision de contribution du PAM pour l'exercice considéré, d'un montant n'excédant pas 25 pour cent des coûts d'appui indirects à recouvrer sur cette augmentation, déduction faite, le cas échéant, du montant du déficit de financement du budget administratif et d'appui aux programmes qui avait été approuvé pour l'exercice en question; ou (b) en réduisant les dépenses d'un montant n'excédant pas 10 pour cent du budget administratif et d'appui aux programmes approuvé, au moyen de mesures d'économie. <p>Tous les ajustements supérieurs à ces limites nécessitent que le Directeur exécutif soumette au Conseil une proposition de budget supplémentaire pour approbation ainsi qu'un Plan de gestion actualisé pour examen. Le Conseil est tenu informé de tous les ajustements approuvés par le Directeur exécutif.</p>

Texte actuel**Texte proposé****Article 1.1 du Règlement financier: Définitions**

Article 9.9 du Règlement financier: Les crédits ouverts pour les services administratifs et les services d'appui aux programmes restent disponibles pendant douze mois à compter de la fin de l'exercice auquel ils se rapportent, dans la mesure où ils sont nécessaires pour régler des engagements non liquidés au cours de l'exercice. À la fin de cette période de douze mois, le solde non utilisé des crédits est reversé au Fonds général. Tout engagement non liquidé est alors annulé, ou, s'il reste valable, reporté en tant qu'engagement à imputer sur les crédits ouverts pour l'exercice en cours.

Article 9.9 du Règlement financier: Les crédits ouverts pour les activités administratives et d'appui aux programmes restent disponibles pendant 12 mois à compter de la fin de l'exercice auquel ils se rapportent, dans la mesure où ils sont nécessaires pour régler des engagements non liquidés au cours de l'exercice. À la fin de cette période de 12 mois, le solde non utilisé de ces crédits est reversé au Compte de péréquation des dépenses AAP. Tout engagement non liquidé est alors annulé, ou, s'il reste valable, reporté en tant qu'engagement à imputer sur les crédits ouverts pour l'exercice en cours.

Article 10.7 du Règlement financier:

Le Directeur exécutif est habilité à effectuer des prélèvements ou des versements sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (Compte de péréquation des dépenses AAP) pour gérer, le cas échéant, les insuffisances ou les excédents découlant des situations suivantes:

- (a) niveau de recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects inférieur ou supérieur au niveau nécessaire pour financer les dépenses administratives et d'appui aux programmes;
- (b) variations des dépenses de personnel effectives par rapport aux montants utilisés pour calculer le budget administratif et d'appui aux programmes.

Toutes les autres utilisations du Compte de péréquation des dépenses AAP doivent être approuvées par le Conseil.

Article 12.1 du Règlement financier: Le Directeur exécutif établit des contrôles internes, y compris une vérification interne des comptes et des enquêtes, afin d'assurer l'utilisation efficace et rationnelle des ressources du PAM et la protection de ses avoirs. Ces contrôles internes tiennent compte des meilleures pratiques en vigueur dans les administrations publiques et les entreprises et doivent notamment assurer:

- a. que tout paiement est effectué au vu des pièces justificatives et autres documents attestant que les services ou les marchandises qui font l'objet du paiement ont bien été reçus et n'ont pas déjà été payés;

Article 12.1 du Règlement financier: Le Directeur exécutif établit des contrôles internes, y compris une vérification interne des comptes et des enquêtes, afin d'assurer l'utilisation efficace et rationnelle des ressources du PAM et la protection de ses avoirs. Ces contrôles internes tiennent compte des meilleures pratiques en vigueur dans les administrations publiques et les entreprises et doivent notamment assurer:

- a. que tout paiement est effectué au vu des pièces justificatives et autres documents attestant que les services ou les marchandises qui font l'objet du paiement ont bien été reçus et n'ont pas déjà été payés, sauf lorsque des paiements anticipés ou échelonnés sont prévus expressément dans le contrat, si, par exemple, ces paiements sont une pratique commerciale courante ou servent les intérêts du PAM;

Texte actuel	Texte proposé
Article 1.1 du Règlement financier: Définitions	
<p>b. que les opérations d'encaissement, de garde et de décaissement de toutes les ressources du PAM sont régulières;</p> <p>c. que les dépenses et les engagements de dépenses sont conformes aux ouvertures de crédit, aux attributions de crédit ou autres autorisations approuvées, selon le cas, par le Conseil ou par le Directeur exécutif.</p>	<p>b. que les opérations d'encaissement, de garde et de décaissement de toutes les ressources du PAM sont régulières;</p> <p>c. que les dépenses et les engagements de dépenses sont conformes aux ouvertures de crédit, aux attributions de crédit ou autres autorisations approuvées, selon le cas, par le Conseil ou par le Directeur exécutif.</p>

Récapitulatif des recommandations d'audit prises en compte

Dans le rapport d'audit externe portant sur les états financiers de 2023¹, il était recommandé au PAM de passer en revue et d'actualiser son Règlement général et son Règlement financier afin de s'assurer que les définitions et les décisions relatives au budget étaient correctement prises en compte, et de regrouper certains éléments qui étaient disséminés dans plusieurs documents, notamment dans les plans de gestion antérieurs. L'encadré 7.1 ci-dessous reprend les recommandations que le PAM a prises en compte pour mettre à jour son Règlement financier.

Encadré 7.1: Recommandations d'audit prises en compte

- *Paragraphe 80:* L'Auditeur externe recommande au PAM de passer en revue les définitions et les décisions relatives au budget situées à un niveau hiérarchique inférieur à celui du Règlement général et du Règlement financier afin de les intégrer dans ces règlements, et de formuler une proposition en ce sens au Conseil d'administration.
- *Paragraphe 49:* L'Auditeur externe recommande au PAM, conformément à l'article 9.4 du Règlement financier, de communiquer au Conseil d'administration un document qui compare le budget proposé au budget actuel approuvé et au budget actuel modifié et permette l'approbation du budget annuel du PAM, et préconise d'ajouter, par exemple, ce document au plan de gestion dans une annexe qui contiendrait tous les plans stratégiques de pays relatifs à la période considérée.
- *Paragraphe 35:* L'Auditeur externe recommande au PAM de proposer au Conseil d'administration des critères de révision obligatoire du plan de gestion en cas de variations des prévisions de financement pour rendre possible une modification du Règlement général ou du Règlement financier.
- *Paragraphe 69:* L'Auditeur externe recommande au PAM de proposer au Conseil d'administration des définitions et des critères indiquant quand et dans quelles conditions des fonds peuvent être mis en réserve pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Cette proposition devrait donner au Conseil d'administration les moyens d'exercer sa fonction de gouvernance et d'envisager une modification du Règlement général ou du Règlement financier.

¹ "Comptes annuels vérifiés de 2023" (WFP/EB.A/2024/6-A/1).

Proposition visant à améliorer la capacité du PAM d'accéder aux ressources provenant de fonds verticaux

La présente annexe contient une proposition émanant de la direction du PAM visant à améliorer la capacité de celui-ci d'accéder à des fonds verticaux, en particulier pour mener des actions dans des situations de fragilité ou de conflit. La voie qu'il est proposé de suivre consiste à classer les fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels au sens de l'article XIII.4 (c) du Règlement général, de sorte que l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui liés à leur utilisation puisse être couverte par les contributions d'un autre donateur, et/ou le recours au Fonds du PAM.

Introduction

1. Les phénomènes météorologiques extrêmes tels que les inondations, les sécheresses et les vagues de chaleur ont, au cours de la seule année 2024, plongé dans la faim, à un niveau de crise, 96 millions de personnes connaissant une situation de fragilité ou de conflit parmi les plus graves¹, avec des répercussions particulièrement importantes en Afrique australe, en Asie du Sud et dans la Corne de l'Afrique. Sur les 20 pays les plus vulnérables face aux effets de ces phénomènes météorologiques, 13 sont en situation de fragilité et en proie à des conflits, et neuf d'entre eux sont également touchés par l'insécurité alimentaire². Hélas, les communautés les plus affectées sont également les moins bien loties en matière de ressources financières et de capacités techniques pour faire face à des phénomènes météorologiques plus fréquents et plus intenses, mais aussi pour survivre et protéger leurs moyens d'existence.
2. Il est essentiel de lutter contre les effets des phénomènes météorologiques graves dans les situations où les besoins humanitaires sont élevés si l'on veut sauver des vies. Depuis plus de dix ans, le PAM mobilise des ressources provenant de grands fonds verticaux pour donner aux gouvernements et aux communautés les moyens de contribuer et de faire appel aux systèmes d'alerte rapide, de mettre en œuvre des mesures d'anticipation et d'étendre à plus grande échelle la préparation aux catastrophes et les interventions en cas de crise. En tant qu'entité accréditée auprès de deux fonds verticaux créés dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), à savoir le Fonds pour l'adaptation et le Fonds vert pour le climat (FVC), le PAM a mis en œuvre avec succès des projets visant à renforcer la résilience et la capacité d'adaptation des populations dans quelques-unes des régions les plus vulnérables au monde. À ce jour, il a aidé 30 gouvernements à mobiliser 270 millions de dollars de fonds multilatéraux en faveur de l'action climatique.

¹ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires 2025. [Global Report on Food Crises 2025](#).

² FMI. 2023. [Climate Challenges in Fragile and Conflict-Affected States](#) dans *Staff Climate Notes*, vol. 2023: issue 001.

3. Alors même qu'elles sont exposées aux risques de catastrophe les plus importants, de nombreuses régions parmi les plus fragiles du monde ne reçoivent que peu de ressources financières, voire aucune, pour surmonter ces chocs. Les fonds verticaux ont pour vocation d'accroître les flux financiers vers ces régions défavorisées³, or le PAM est considéré comme un partenaire essentiel pour y parvenir, ne serait-ce qu'en raison de sa présence et de son savoir-faire dans ces contextes. La capacité d'accéder efficacement à ces fonds constitue un élément clé du projet de diversification des sources de financement mené par le PAM afin de mobiliser des ressources en faveur d'actions essentielles visant à sauver des vies. Compte tenu de la nouvelle conjoncture financière et de ses atouts particuliers, le PAM s'efforce de renforcer sa capacité d'accéder à des fonds verticaux au profit de pays en situation de fragilité ou de conflit. Toutefois, comme cela a été débattu au sein du Conseil, y compris à sa deuxième session ordinaire de 2024, le PAM bute contre des obstacles internes qui limitent sa capacité de mobiliser et d'affecter efficacement et à grande échelle les ressources consacrées à cette fin. Le principal obstacle tient à l'obligation qui lui incombe d'assurer le recouvrement intégral des coûts, son cadre de financement étant en partie incompatible avec l'approche suivie par les fonds verticaux.
4. Afin d'accroître l'accès du PAM aux ressources provenant de fonds verticaux, la direction propose de classer dans la catégorie des donateurs non habituels au sens de l'article XIII.4 (c) du Règlement général, les fonds verticaux suivants, qui font partie du mécanisme de financement de la CCNUCC: le Fonds pour l'environnement mondial, le FVC, le Fonds spécial pour les changements climatiques, le Fonds pour les pays moins avancés, le Fonds pour l'adaptation et le Fonds pour les pertes et préjudices.

Importance des fonds verticaux pour accélérer l'action climatique

5. Comme le souligne la Mise à jour de la politique en matière de changements climatiques approuvée par le PAM en 2024⁴, l'évolution rapide des phénomènes météorologiques accroît les menaces qui pèsent sur les personnes et les communautés en situation d'insécurité alimentaire. La fréquence et l'intensité croissantes des catastrophes ne cessent de mettre à rude épreuve le système humanitaire, qui peine déjà à répondre aux besoins actuels. Les phénomènes météorologiques extrêmes frappent trois fois plus de personnes dans les contextes fragiles que dans les environnements plus stables, mais ces communautés en situation de fragilité ne reçoivent qu'une infime partie des ressources dont elles ont besoin pour contrer les effets dévastateurs de ces phénomènes⁵.
6. Les fonds verticaux, tels que le FVC et le Fonds pour l'adaptation, fournissent aux gouvernements des ressources dont ils ont fortement besoin pour gérer des risques toujours plus grands et agir efficacement. Ils servent de point d'entrée à l'action de renforcement des capacités nationales pour faire face à toute une série de chocs interdépendants, au financement de projets intégrés qui réduisent les besoins humanitaires en renforçant la résilience des communautés vulnérables, et à la mise à disposition d'investissements essentiels que les gouvernements utilisent pour mettre en œuvre des solutions durables à long terme afin d'atténuer les risques liés aux phénomènes climatiques. En concevant et en exécutant des projets stratégiques, le PAM aide les gouvernements à développer leur capital naturel, physique, financier, humain et social afin que les communautés vulnérables soient mieux armées pour gérer les chocs et protéger leurs actifs, et moins tributaires de l'assistance alimentaire humanitaire.

³ Comme indiqué dans la vision dite "50 by 30", l'objectif est de doter le Fonds vert pour le climat d'un capital de 50 milliards de dollars d'ici à 2030 et de renforcer le soutien aux communautés vulnérables face aux changements climatiques à l'échelle mondiale.

⁴ "Mise à jour de la politique en matière de changements climatiques" (WFP/EB.2/2024/4-C).

⁵ ODI Global. 2024. [Climate change, conflict and fragility: a recipe for disasters](#).

Atouts particuliers du PAM

7. *L'engagement pris par le PAM d'accélérer l'accès à des ressources essentielles et spécifiques aux niveaux national et local fait partie intégrante de l'effet direct 2 de sa politique en matière de changements climatiques, qui souligne l'engagement qu'il a pris d'accroître la capacité des gouvernements de mobiliser des financements pour des projets stratégiques visant à renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, en particulier dans les zones exposées aux chocs et aux facteurs de perturbation. Il s'agit notamment d'améliorer l'accès des gouvernements aux fonds verticaux et aux financements multilatéraux, et de réduire les risques liés aux catastrophes naturelles dans les projets qui sont menés sous la houlette des gouvernements avec l'appui d'institutions financières internationales.*
8. *Le PAM a fait ses preuves en matière de mobilisation de financements en faveur de l'action climatique, en particulier dans les situations de fragilité ou de conflit. Depuis plus de dix ans, il mobilise des ressources provenant de sources diverses, tant bilatérales que multilatérales, et pourrait sensiblement accroître sa capacité de faciliter l'accès des pays à des ressources leur permettant de gérer les chocs d'origine météorologique et de renforcer leur résilience. Entre 2018 et 2023, le PAM a été le premier organisme des Nations Unies à affecter des fonds destinés à l'action climatique provenant de sources bilatérales et multilatérales, et a mobilisé 2,27 milliards de dollars au profit de 68 zones considérées comme étant en situation de fragilité élevée ou extrême⁶. Grâce à son important rayon d'action et à ses compétences techniques, le PAM met en œuvre des solutions à fort impact fondées sur des données factuelles dans divers contextes, qu'il s'agisse de mesures d'anticipation destinées à prévenir les crises alimentaires, du financement des risques de catastrophe (assurance comprise) pour protéger les agriculteurs et les ménages vulnérables, de solutions fondées sur la nature pour remettre en état des terres et des écosystèmes dégradés ou encore de systèmes de protection sociale réactifs face aux chocs qui tiennent compte des risques liés aux catastrophes.*
9. *Le PAM met déjà en œuvre une "réserve de projets d'investissement" pour les situations de fragilité ou de conflit, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités d'adaptation et de résilience des pays. Conformément à son engagement pris dans le cadre de la Déclaration des Émirats arabes unis sur le climat, les secours, le relèvement et la paix⁷, le PAM a institué cette réserve de projets d'investissement comme principal moyen de renforcer son soutien financier, technique et fondé sur des partenariats aux personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire en situation de fragilité ou de conflit.*
10. *Le PAM est un partenaire de choix pour assurer la mobilisation et l'utilisation efficaces des financements provenant de fonds verticaux. Il collabore avec d'autres entités des Nations Unies ainsi que des organismes publics et privés dans le cadre d'initiatives de financement spécifiques. Ainsi, le PAM mène le volet "assurance inclusive" d'un programme financé par le FVC et piloté par le Fonds international de développement agricole (FIDA) dans sept pays du Sahel; il apporte son concours au PNUD en matière d'assurance, d'alerte rapide et de services climatiques dans le cadre de projets financés par le FVC au Cambodge, au Tchad, en Zambie et au Zimbabwe; et il contribue à un projet axé sur des mesures d'anticipation financé par le FVC et dirigé dans le cadre d'un partenariat public-privé aux Philippines.*

⁶ Organisation de coopération et de développement économiques. Ensembles de données sur le financement du développement lié au climat, disponibles sur la page Internet suivante: [Financement du développement lié au climat](#) (dernière mise à jour en juillet 2025).

⁷ ONU. 2023. "COP28 Declaration on Climate, Relief, Recovery and Peace" (en anglais uniquement).

11. *Fort de sa compréhension approfondie des risques auxquels sont exposées les personnes vulnérables dans les contextes difficiles, le PAM est mieux à même de collaborer avec les gouvernements pour obtenir l'accès à des ressources ciblées et les affecter efficacement.* Les cinq prochaines années offriront au PAM de nouvelles opportunités d'intensifier son appui à mesure que de nouveaux mécanismes de financement deviendront pleinement opérationnels. S'il veut saisir ces opportunités, le PAM doit optimiser les procédures internes pour pouvoir mobiliser ces financements essentiels, en veillant à ce que l'aide financière parvienne et bénéficie directement aux communautés en situation d'insécurité alimentaire touchées par des catastrophes.

Difficultés empêchant le PAM d'accéder aux fonds verticaux

12. Le PAM se heurte à des difficultés spécifiques qui l'empêchent de tirer pleinement parti des contributions du Fonds pour l'adaptation et du FVC et limitent le montant des contributions susceptibles d'être mobilisées auprès de ces deux fonds. La principale difficulté réside dans le modèle de recouvrement intégral des coûts du PAM.
13. *Le PAM dispose d'un système bien établi pour recouvrer l'intégralité des coûts des contributions qui lui sont versées. Or, les fonds verticaux utilisent un modèle de recouvrement des coûts distinct, d'où leur incompatibilité.*
14. *Méthode adoptée par le PAM visant à garantir le recouvrement intégral des coûts:* Conformément à l'article XIII.2 du Statut⁸, le PAM applique le principe du recouvrement intégral des coûts, selon lequel chaque donateur doit verser les montants nécessaires pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés à ses contributions. Aux termes de l'article XIII.4 du Règlement général, ces coûts sont classés par catégories et calculés comme suit:
- i. coûts de transfert et coûts de mise en œuvre, calculés sur la base de coûts estimés;
 - ii. coûts d'appui directs, calculés sur la base d'un pourcentage spécifique à chaque pays ou à plusieurs pays, des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre;
 - iii. coûts d'appui indirects, calculés sur la base d'un pourcentage, déterminé par le Conseil, des coûts de transfert, des coûts de mise en œuvre et des coûts d'appui directs.
15. Le taux de recouvrement des CAI est actuellement de 6,5 pour cent, tandis que le taux de recouvrement des CAD varie selon le pays, allant de 1 pour cent pour les pays où sont menées des opérations de grande envergure à plus de 30 pour cent dans le cas d'opérations très modestes⁹.
16. *Approche adoptée par le Fonds pour l'adaptation et le FVC:* Pour chaque subvention accordée à un projet, le Fonds pour l'adaptation et le FVC appliquent une "commission pour frais de l'entité accréditée" destinée à couvrir les dépenses liées à la supervision, à la communication d'informations et à l'évaluation du projet¹⁰. Le montant versé est censé couvrir l'intégralité des coûts d'appui liés à chaque contribution; toutefois, en raison de la structure organisationnelle et financière du PAM ainsi que de ses règles en matière de gouvernance et de contrôle, ce montant ne suffit généralement pas à couvrir les coûts d'appui dans leur intégralité.

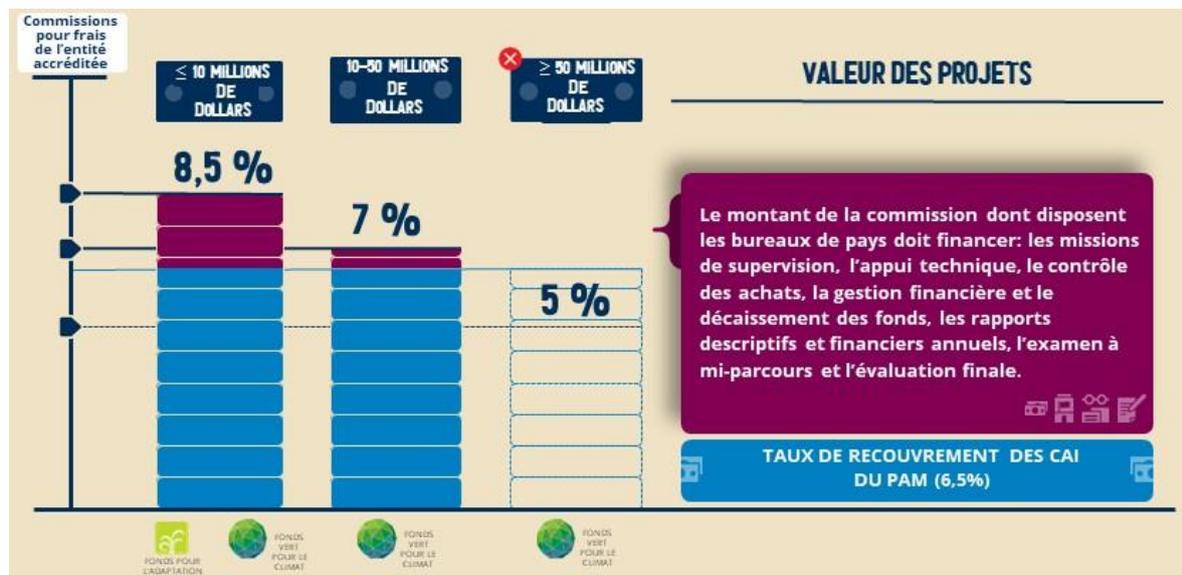
⁸ PAM. 2022. *Statut, Règlement général, Règlement financier et Règlement intérieur du Conseil d'administration.*

⁹ Pour plus d'informations concernant les CAD, voir les paragraphes 83 à 85, pages 26-27.

¹⁰ Chaque commission pour frais de l'entité accréditée correspond à un projet et couvre les missions de supervision, l'appui technique, le contrôle des achats, la gestion financière et le décaissement des fonds, les rapports descriptifs et financiers annuels, l'examen à mi-parcours ainsi que l'évaluation finale.

17. Comme le montre la figure A.IX.1, la commission pour frais de l'entité accréditée varie entre 5 et 8,5 pour cent de la valeur de chaque subvention octroyée à un projet, en fonction du montant de la subvention. Dans la majorité des cas, le PAM utilise cette commission pour financer les CAI, ce qui réduit considérablement – voire absorbe entièrement – le montant dont disposent les bureaux de pays et le Siège mondial pour assurer la supervision des projets conformément aux obligations contractuelles.

Figure A.IX.1: Commissions pour frais de l'entité accréditée et utilisation faite de celles-ci par le PAM



Solutions permettant de débloquer la mobilisation de ressources auprès de fonds verticaux

18. Il ressort d'une analyse de l'approche suivie par d'autres entités des Nations Unies que la FAO, le FIDA et le PNUD ont tous prévu des dérogations à leurs règlements respectifs concernant les fonds verticaux. Sachant que les fonds verticaux ont leurs propres règles de fonctionnement en matière de commissions pour frais, d'autres entités des Nations Unies traitent ces fonds séparément, en prenant des mesures telles que la réduction de leurs taux standard de recouvrement des coûts ou l'affectation des commissions pour frais aux diverses fonctions qui appuient la mise en œuvre des projets aux niveaux national, régional et du Siège. Ces options n'étant toutefois pas à la portée du PAM compte tenu de son cadre normatif actuel, il n'est pas en mesure de tirer pleinement parti du potentiel des fonds verticaux.
19. Dans l'éventualité où le PAM entreprendrait de revoir son cadre financier et l'application du principe du recouvrement intégral des coûts en vigueur, les solutions adoptées par les autres entités des Nations Unies pour faciliter l'accès aux fonds verticaux seraient envisageables. Dans l'intervalle, l'ensemble de mesures ci-après est soumis à l'approbation du Conseil en tant que solution à court terme pouvant être mise en œuvre sans difficulté dans le cadre normatif actuel du PAM.

Classement des fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels au sens de l'article XIII.4 (c) du Règlement général

20. L'article XIII.2 du Statut instaure le principe de recouvrement intégral des coûts et dispose ce qui suit:
- "[s]auf disposition contraire du Règlement général concernant les pays en développement, les pays en transition et d'autres donateurs non habituels, ou d'autres cas exceptionnels, chaque donateur doit verser les montants nécessaires pour couvrir l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés à ses contributions".
21. En complément de ces dispositions du Statut, l'article XIII.4 du Règlement général présente un certain nombre de dérogations au principe de recouvrement intégral des coûts; le paragraphe (c) dudit article définit un ensemble de dérogations, comme suit:
- "Les gouvernements des pays en développement, des pays en transition et autres donateurs non habituels, tels que déterminés par le Conseil, peuvent fournir des contributions qui ne garantissent pas un recouvrement intégral des coûts lorsque:
- i) l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui est couverte par les contributions d'un ou de plusieurs autres donateurs, par la monétisation d'une partie de la contribution et/ou le recours au Fonds du PAM;
 - ii) ces contributions sont dans l'intérêt du Programme et n'entraînent pas pour le PAM de surcharge disproportionnée en termes de travail administratif et de suivi;
 - iii) le Directeur exécutif estime qu'il est dans l'intérêt des bénéficiaires du PAM d'accepter la contribution."
22. Les critères permettant de déterminer si un donateur peut bénéficier de la dérogation prévue au titre de l'article XIII.4 (c) du Règlement général ont été établis en 2004 par le Conseil lorsqu'il a approuvé la politique définie dans le document intitulé "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins - élargissement de la base de donateurs du PAM"¹¹; cette décision a été réaffirmée en 2018¹². En 2022, le Conseil a décidé de classer les donateurs du secteur privé dans la catégorie des "donateurs non habituels" aux fins de l'application de l'article XIII.4 (c) du Règlement général, tout recours au Fonds du PAM ou à la monétisation étant toutefois exclu, garantissant ainsi que le principe du recouvrement intégral des coûts serait bien appliqué en définitive à l'ensemble des contributions du secteur privé¹³. Les fonds verticaux n'entrent actuellement pas dans le champ d'application de l'article XIII.4 (c) du Règlement général.
23. Afin de pouvoir recevoir des contributions des fonds verticaux en vertu de l'article XIII.4 (c) du Règlement général et de se prévaloir des dérogations qui y sont prévues, il est proposé de classer les fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels.

¹¹ "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – élargissement de la base de donateurs du PAM" (WFP/EB.3/2004/4-C).

¹² "Point sur la feuille de route intégrée" (WFP/EB.2/2018/5-A/1).

¹³ Décision du Conseil d'administration 2022/EB.A/12.

Conclusion

24. Dans un contexte de très grande instabilité géopolitique et d'évolution des priorités des donateurs, les systèmes internes du PAM limitent davantage sa capacité de mobiliser des ressources cruciales, en particulier celles provenant des fonds verticaux. Afin de permettre au PAM de mobiliser des financements en faveur de l'action climatique et d'appuyer ainsi les efforts déployés par les gouvernements et les communautés pour faire face aux chocs climatiques et aux risques pesant sur la sécurité alimentaire, en particulier dans les régions les plus fragiles, il est recommandé de faire entrer les fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels aux fins de l'application de l'article XIII.4 (c) du Règlement général.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CCI	Corps commun d'inspection
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CII	Compte d'intervention immédiate
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FVC	Fonds vert pour le climat
IA	intelligence artificielle
IPC	indicateur de performance clé
Normes IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays