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

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

Distribution: générale

Date: 14 novembre 2025

Original: anglais

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2025/5-A/1/Rev.2

Questions financières et budgétaires

Pour décision

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

Plan de gestion du PAM pour 2026-2028

Coordonnatrices responsables:

Mme W. Bigham
Directrice financière par intérim
courriel: wendy.bigham@wfp.org

Mme P. Arayaprayoon
Directrice par intérim
Service chargé de la planification, de la budgétisation et de l'établissement de rapports
courriel: piyamon.arayaprayoon@wfp.org

Table des matières

Projet de décision 3

Résumé 6

Chapitre I: Introduction 11

Chapitre II: Contexte de financement et hypothèses relatives au niveau des ressources 13

Chapitre III: Cadre programmatique 23

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

Chapitre V: Modifications apportées au Règlement financier 68

Annexes en ligne:

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

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

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

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

Annexe V: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

Annexe VI: Informations complémentaires concernant le cadre programmatique

- **Annexe VI.1: Informations complémentaires concernant les besoins opérationnels et le plan d'exécution provisoire (2026)**
- **Annexe VI.2: Analyse de l'intensité de l'assistance et du coût par bénéficiaire**
- **Annexe VI.3: Valeurs de référence et valeurs cibles définies pour les indicateurs institutionnels de produit figurant dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029**

Annexe VII: Récapitulatif des modifications du Règlement financier proposées

Annexe VIII: Plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2026

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

Annexe X: Terminologie et liste des sigles

Projet de décision*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2026-2028, tel que présenté dans le document WFP/EB.2/2025/5-A/1/Rev.2, le Conseil:

i) *note* que le budget administratif et d'appui aux programmes de 2026 proposé se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 6,4 milliards de dollars É.-U. en 2026 (la "prévision globale de contribution");

ii) *prend note* des besoins opérationnels prévus chiffrés à 13,0 milliards de dollars et d'un plan d'exécution provisoire de 7,7 milliards de dollars pour 2026, comme cela est indiqué au chapitre III du Plan de gestion pour 2026-2028*;*

iii) *approuve*, pour 2026, un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 380 millions de dollars, qui sera affecté comme suit:

Orientation et gestion stratégiques	94,5 millions de dollars
Services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles	176,9 millions de dollars
Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces	71,3 millions de dollars
Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux	37,3 millions de dollars
Total	**380,0 millions de dollars**

iv) *autorise* la Directrice exécutive, en cas d'augmentation de la prévision globale de contribution, à augmenter le budget administratif et d'appui aux programmes à hauteur de 2 pour cent au maximum de l'augmentation anticipée dans le cadre de cette prévision moins les 15 millions de dollars correspondant à la baisse prévue du financement du budget administratif et d'appui aux programmes pour la période considérée; et, dans tous les autres cas, *prie instamment et autorise* la Directrice exécutive à réduire les crédits de 10 pour cent au maximum en mettant en œuvre des mesures d'économie jugées réalisables;

v) *approuve* l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour combler les déficits éventuels entre les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects associé aux contributions et le budget administratif et d'appui aux programmes, dans le respect des dispositions énoncées à l'alinéa iv) ci-dessus;

vi) *approuve*, pour 2026, l'application d'un taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent à toutes les contributions, hormis les contributions reçues en vertu de l'article XIII.4 (e) du Règlement général, auxquelles un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent s'applique;

vii) *approuve* l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes à hauteur de 78 millions de dollars au maximum afin d'effectuer les opérations suivantes:

a) *affecter* 70 millions de dollars à deux nouvelles initiatives internes d'importance primordiale, à savoir le plan de transformation numérique au service de l'action du PAM (2025-2028) pour 60 millions de dollars et la mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés (2026-2028) pour 10 millions de dollars;

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

b) *reconstituer* le Fonds pour le programme de promotion du bien-être au moyen d'un virement de 8 millions de dollars;

viii) *approuve* l'utilisation de la part non affectée du Fonds général à hauteur de 92 millions de dollars au maximum afin d'effectuer les opérations suivantes:

a) *reconstituer* le Compte d'intervention immédiate au moyen d'un virement de 25 millions de dollars pour augmenter les fonds susceptibles d'être alloués à partir de ce compte;

b) *reconstituer* le filet de sécurité des bureaux de pays au moyen d'un virement de 25 millions de dollars pour continuer d'appuyer les bureaux de pays connaissant d'importantes difficultés financières et étendre la portée de ce dispositif afin de faire face à des dépenses urgentes non prévues, comme la réinstallation et l'évacuation de membres du personnel, dues à l'évolution rapide des conditions de sécurité ou à des accidents, tout en veillant à ce que les contributions à emploi spécifique et les contributions multilatérales demeurent axées sur le soutien destiné aux bénéficiaires du PAM;

c) *reconstituer* le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs au moyen d'un virement de 22 millions de dollars pour servir les objectifs exposés à la section IV.3 du Plan de gestion pour 2026-2028;

d) *investir* 20 millions de dollars dans le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers;

ix) *prend note* de la redirection de jusqu'à 97,5 millions de dollars provenant de l'excédent du Fonds d'avantages du personnel pour financer les dépenses liées à la gestion des effectifs, notamment les versements à la cessation de service et la rémunération des membres du personnel sans affectation;

x) *approuve* le classement des fonds verticaux répertoriés aux paragraphes 28 à 30 du chapitre II du Plan de gestion pour 2026-2028 dans la catégorie des donateurs non habituels aux fins de l'application de l'article XIII.4 (c) du Règlement général;

xi) *approuve* l'objectif de dotation de 400 millions de dollars pour le Compte d'intervention immédiate en 2026, comme en 2025;

xii) *approuve* le plan de travail et les priorités de la fonction d'évaluation pour 2026-2028, qui sont présentés à l'annexe VIII.

xiii) *prend note* des propositions de modification du Règlement financier du PAM qui sont mentionnées dans le tableau de l'annexe VII et de l'avis du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et du Comité financier de la FAO à cet égard, et *attend avec intérêt* les prochaines consultations sur le sujet et l'examen des modifications en question en 2026.

Plan de gestion pour 2026-2028

EN UN COUP D'OEIL

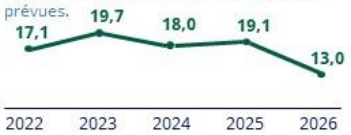
CONTEXTE

Besoins opérationnels

13 milliards de dollars

110 millions de bénéficiaires ciblés

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



Prévision de contribution

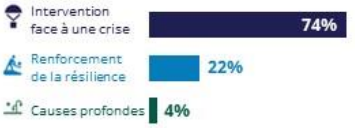
6,4 milliards de dollars

- Le PAM s'emploie à mettre en œuvre des stratégies innovantes pour diversifier les financements, notamment en classant les fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels.
- Objectif de dotation du CII de 400 millions de dollars

Plan d'exécution provisoire

7,7 milliards de dollars

94 millions de bénéficiaires



Le plan d'exécution provisoire concorde avec les ressources prévues provenant des contributions, des soldes reportés et d'autres recettes.

ACTIVITÉS D'APPUI AUX PROGRAMMES ET D'APPUI FONCTIONNEL

Budget fondamental par résultat de gestion

579 millions de dollars

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

Budget AAP et coûts d'appui indirects

Budget AAP proposé

380 millions de dollars

- Baisse de 21% par rapport au budget AAP approuvé de 2025
- Pour appuyer la mise en œuvre du plan d'exécution de 7,7 milliards de dollars
- Taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects de **6,5%** sauf dans certaines conditions approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à **4%**, pourra être appliqué

Modifications du Règlement financier proposées

- Renforcer la politique budgétaire
- Lever certaines ambiguïtés et résoudre les incohérences en harmonisant les règles financières contradictoires
- Renforcer la gouvernance budgétaire
- Accroître la souplesse d'adaptation du PAM face au changement

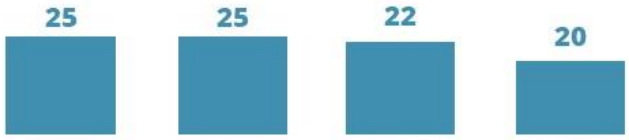
Utilisation proposée du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général

chiffres exprimés en millions de dollars

Utilisation proposée du Compte de péréquation des dépenses AAP

Deux nouvelles initiatives internes d'importance primordiale	Déficit des recettes AAP	Programme de promotion du bien-être
Mise en œuvre de la stratégie axée sur les services mondiaux partagés (10 millions de dollars) Plan de transformation des activités numériques du PAM (60 millions de dollars)	Couvrir la différence entre le produit du recouvrement des coûts d'appui indirects estimé à 365 millions de dollars (pour des recettes de 6,4 milliards de dollars provenant des contributions) et le budget AAP de 380 millions de dollars	Assurer des services qui sont essentiels au bien-être des employés du PAM

Utilisation proposée de la part non affectée du Fonds général



CII	Filet de sécurité des bureaux de pays	Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs	Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers
Permettre au PAM de faire face aux situations d'urgence rapidement	Aider les bureaux de pays à s'adapter à la réduction des ressources financières	Renforcer la mobilisation de ressources auprès de nouveaux donateurs, notamment auprès des pays d'intervention	Poursuivre la diversification des flux de recettes du PAM en l'étendant à des marchés et à des canaux nouveaux

Gestion des effectifs – aucune allocation nécessaire

Rediriger 97,5 millions de dollars préalablement alloués au Fonds d'avantages du personnel (ratio actuel de financement 140%) pour financer les dépenses liées à la réduction des effectifs et veiller à ce que les effectifs du PAM restent en phase avec la mise en œuvre des opérations et le niveau des contributions.

Résumé

Introduction

Au moment où le PAM présente son nouveau plan stratégique, le monde traverse une période de très grande incertitude. L'insécurité alimentaire dans le monde atteint des niveaux critiques sous l'effet de la conjugaison de conflits qui s'intensifient, de phénomènes météorologiques extrêmes et de difficultés économiques persistantes. Dans le même temps, l'environnement opérationnel des acteurs humanitaires devient de plus en plus complexe, et la forte réduction des financements met à rude épreuve l'ensemble du secteur.

En 2025, 319 millions de personnes vivant dans 67 pays sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë. La faim chronique touche jusqu'à 720 millions de personnes à l'échelle mondiale, et d'après les prévisions, d'ici à 2030, le nombre de personnes sous-alimentées atteindra 512 millions, dont la moitié en Afrique. En dépit de certains progrès, les taux de malnutrition restent élevés chez les enfants, 23,2 pour cent des enfants de moins de 5 ans souffrant d'un retard de croissance et 6,6 pour cent d'émaciation; ces chiffres ne devraient que légèrement s'améliorer d'ici à 2030.

En 2026, le PAM se concentrera sur les interventions visant à sauver des vies dans les situations d'urgence et s'adaptera parallèlement à la baisse des financements en fournissant une assistance de qualité plus ciblée. Il investira également dans des solutions modulables et durables au problème de la faim, qui améliorent la résilience et renforcent les systèmes nationaux, en particulier dans les crises prolongées. L'intégration des programmes permettra de relier les secours d'urgence aux initiatives en faveur de la résilience, en transférant la responsabilité de la mise en œuvre aux acteurs nationaux lorsque les circonstances s'y prêteront.

À l'appui de cette priorité stratégique, le Plan de gestion pour 2026-2028 met l'accent sur la souplesse d'adaptation des opérations, l'utilisation efficiente des ressources et l'accentuation du soutien que le Siège mondial apporte aux bureaux de pays.

Dans un contexte mondial difficile, le PAM renforcera les mesures relatives aux assurances à donner quant à l'action menée et rationalisera l'appui fourni par l'intermédiaire de son Siège restructuré pour garantir la cohérence et la réactivité des opérations sur le terrain.

En complément du nouveau Plan stratégique, le présent Plan de gestion pour 2026-2028 constitue le plan de travail annuel du PAM. Dans le même temps, le PAM contribue activement à l'initiative de réforme ONU80 et a rejoint d'autres organismes humanitaires du système des Nations Unies dans le cadre d'un nouveau pacte humanitaire destiné à rendre l'action humanitaire plus cohérente, plus prévisible et plus efficace. Le PAM continuera de contribuer aux débats et d'influer sur les résultats escomptés des efforts de réforme, et se tient prêt à agir en amont pour s'adapter aux changements et relever les défis futurs.

Contexte de financement

Le PAM compte que ses contributions annuelles se stabiliseront aux alentours de 6,4 milliards de dollars au cours de la période 2026-2028. Dans un contexte marqué par des besoins importants, un environnement humanitaire difficile et la réduction des niveaux de financement, il entend intensifier sa collaboration avec ses partenaires existants et développer ses activités de sensibilisation pour obtenir d'eux qu'ils maintiennent le soutien qu'ils lui apportent, tout en s'employant à mettre en place des stratégies innovantes et efficientes pour diversifier et élargir sa base de financement. Le PAM renforcera sa coopération avec les acteurs économiques émergents et le secteur privé. Parallèlement, il continuera de rechercher des contributions provenant des pays de programme, en passant par les institutions financières internationales et des circuits de financement nationaux. Parmi les autres priorités figurent l'élargissement de l'accès aux fonds de financement commun des Nations Unies, le développement des financements thématiques et pluriannuels et l'étude de dispositifs de financement innovants. Entre autres mesures envisagées pour élargir sa base de ressources, le PAM propose de classer certains fonds verticaux dans la

catégorie des donateurs non habituels en vertu de l'article XIII.4 (c) du Règlement général, de façon à mobiliser des ressources essentielles en provenance de ces fonds.

Cadre programmatique

Pour 2026, le PAM prévoit qu'il aura besoin pour ses opérations de ressources s'établissant à 13 milliards de dollars (besoins opérationnels) pour venir en aide à 110 millions de personnes. Compte tenu des difficultés liées à l'environnement opérationnel, ces ressources sont malgré tout inférieures à celles de 2025. Cela s'explique par le fait que le PAM a modifié sa façon d'aborder la planification au niveau des pays pour se concentrer sur l'assistance qu'il peut assurer de manière réaliste en prenant en considération les besoins des pays, ses propres capacités opérationnelles et les ressources attendues, le tout en étroite collaboration avec les gouvernements et les partenaires.

Le plan d'exécution global provisoire pour 2026, qui s'élève à 7,7 milliards de dollars, est établi à partir de la prévision globale de contribution de 2026, soit 6,4 milliards de dollars, de l'estimation de l'utilisation des soldes nets de contributions non dépensées reportées des années précédentes, d'un montant de 1,1 milliard de dollars, et des recettes prévues provenant de la prestation de services, qui sont chiffrées à 200 millions de dollars. Le plan d'exécution correspond à 59 pour cent des besoins opérationnels et permettrait au PAM de venir en aide à 94 millions de bénéficiaires.

La priorité absolue du PAM reste de sauver des vies. Le domaine d'action privilégié relatif aux interventions face aux crises représentera la plus grande part du plan d'exécution provisoire en 2026 (74 pour cent, contre 75 pour cent en 2025). Bien que des crises récurrentes et prolongées aient considérablement aggravé l'insécurité alimentaire dans plusieurs régions, cette légère baisse en proportion par rapport à l'année dernière est le signe des conséquences plus directes que les contraintes de financement ont sur les activités d'urgence, les activités non urgentes bénéficiant quant à elles souvent d'accords de financement pluriannuels. Les activités de renforcement de la résilience, qui comptent pour 22 pour cent du plan d'exécution de 2026 du PAM, porteront avant tout sur l'augmentation des moyens dont les communautés disposent pour faire face aux chocs et se relever à la suite de crises, ce qui contribuera à réduire les besoins humanitaires à long terme. Les initiatives destinées à s'attaquer aux causes profondes de la faim représenteront 4 pour cent du plan d'exécution provisoire.

Comme lors des années précédentes, les transferts sous forme de produits alimentaires et les transferts de type monétaire demeureront les principales modalités de transfert, et compteront pour 47 pour cent et 36 pour cent respectivement du montant total des coûts de transfert dans le plan d'exécution provisoire de 2026.

Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel

Au sein des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel, les activités fondamentales, qui sont la composante la plus importante des activités gérées par le Siège mondial et comprennent les activités indirectes récurrentes et les investissements ponctuels, devraient s'élever à 579 millions de dollars d'après les prévisions, soit une réduction de 17 pour cent par rapport à 2025.

Le présent Plan de gestion expose le budget fondamental sous la forme d'un modèle unique axé sur les liens entre les ressources et les résultats, qui fusionne le cadre budgétaire et le cadre des résultats. Cette approche nouvelle fait concorder le financement avec les résultats de gestion, comprend des produits et des indicateurs de performance clés se rapportant à chacun des résultats, intègre des leviers stratégiques et les indicateurs de performance clés qui leur sont associés et, au bout du compte, facilite les décisions du PAM relatives à l'allocation des ressources. Le résultat de gestion 2, "services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles", qui représente 52 pour cent du budget fondamental, vise à faire en sorte que le PAM dispose des

capacités opérationnelles, des systèmes et des infrastructures dont il a besoin pour fournir l'assistance à l'échelle voulue de manière efficace en rendant compte de son action.

Budget administratif et d'appui aux programmes

Le budget administratif et d'appui aux programmes de 2026 est la principale composante du budget fondamental et couvre les activités fournissant un appui indirect aux opérations du PAM. La direction propose un budget administratif et d'appui aux programmes de 380,0 millions de dollars pour 2026, ce qui représente une réduction de 21 pour cent par rapport au budget approuvé en 2025. Ce niveau est calculé pour venir à l'appui d'un plan d'exécution de 7,7 milliards de dollars, tout en garantissant un contrôle rigoureux et une gouvernance efficace de l'ensemble des bureaux.

Depuis 2023, face à la baisse des prévisions de financement, le PAM prend des mesures destinées à réduire le budget administratif et d'appui aux programmes. Ces réductions illustrent la volonté de la Directrice exécutive de rationaliser l'organisation et de faire des économies grâce à une restructuration, en tirant parti des investissements consacrés aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus ainsi que d'initiatives de maîtrise des coûts. Le budget de 2026 intègre pleinement la nouvelle structure à deux niveaux, qui regroupe le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux mondiaux au sein d'un Siège mondial unique.

Le budget administratif et d'appui aux programmes est financé au moyen des sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les coûts d'appui indirects. Le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. Le Secrétariat propose de le maintenir à 6,5 pour cent, et d'appliquer un taux plus faible, fixé à 4 pour cent, dans les conditions précédemment approuvées par le Conseil. Sur la base d'une prévision globale de contribution de 6,4 milliards de dollars pour 2026 et d'un taux standard de 6,5 pour cent, les recettes prévues provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects s'élèvent à 365 millions de dollars.

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

Le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes et la part non affectée du Fonds général devraient présenter des soldes supérieurs à leurs objectifs respectifs d'après les projections. Le Compte de péréquation sera utilisé pour combler le déficit de 15 millions de dollars dû à l'écart entre le budget administratif et d'appui aux programmes et les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects. En outre, des prélèvements de 78 millions de dollars sur le Compte de péréquation et de 92 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général sont proposés pour financer des investissements stratégiques.

Parmi les utilisations proposées du Compte de péréquation figure le prélèvement de 8 millions de dollars pour reconstituer le Fonds pour le programme de promotion du bien-être et pouvoir ainsi financer la mise en œuvre de la stratégie en matière de bien-être. Cette stratégie comprend des services essentiels qui sont directement liés au bien-être des employés et assurés conformément à l'engagement fort que le PAM a pris au regard du devoir de protection, comme la mise en place d'infirmeries dans les bureaux de pays ou de services d'accompagnement et de soutien psychosocial.

La direction propose également d'investir 70 millions de dollars prélevés sur le Compte de péréquation dans deux nouvelles initiatives internes concordant avec les priorités institutionnelles et conçues pour générer des gains d'efficience et d'efficacité durables une fois mises en œuvre.

1. Le *plan de transformation numérique au service de l'action du PAM* est une initiative sur trois ans qui a pour objectifs de moderniser les systèmes technologiques du PAM, de régler les problèmes liés à la fragmentation, au recours à des processus manuels et au sous-investissement par rapport à des organisations similaires et de lutter contre l'utilisation généralisée de l'informatique "fantôme" (*shadow IT*). L'initiative contribue à la réalisation d'un plan quinquennal plus vaste qui vise à mettre en place des plateformes évolutives et interopérables, et devrait être complétée par des contributions à emploi spécifique, en particulier sous la forme de compétences spécialisées et de services.
2. La *stratégie axée sur les services mondiaux partagés* répond à la nécessité d'aborder les services partagés de manière cohérente et pérenne. Cette stratégie, pour laquelle un investissement de 10 millions de dollars est proposé, vise à passer de services fragmentés et localisés à un modèle intégré à l'échelle mondiale de façon à améliorer l'efficience, l'automatisation et le rapport coût-efficacité.

En plus des deux nouvelles initiatives internes, cinq initiatives internes se poursuivront en 2026, leurs budgets étant couverts par des allocations déjà approuvées.

Les utilisations proposées de la part non affectée du Fonds général s'élèvent au total à 92 millions de dollars. La direction propose d'allouer 25 millions de dollars au Compte d'intervention immédiate pour permettre au PAM d'intervenir rapidement dans les situations d'urgence en attendant de recevoir les contributions des donateurs destinées au financement des opérations. La direction recommande également de maintenir l'objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate de 400 millions de dollars pour 2026.

Il est proposé d'allouer 25 millions de dollars prélevés sur la part non affectée du Fonds général pour financer le filet de sécurité des bureaux de pays. Le but de ce prélèvement est de garantir la continuité des financements pour les bureaux de pays en 2026 à un moment où ceux-ci réduisent leurs effectifs pour faire face aux réductions budgétaires, de sorte que les contributions multilatérales et les contributions à emploi spécifique demeurent axées sur les bénéficiaires du PAM. Le filet de sécurité des bureaux de pays serait également utilisé pour couvrir des dépenses urgentes non prévues, comme la réinstallation ou l'évacuation d'employés liées à l'évolution rapide des conditions de sécurité ou à des accidents (lorsque les financements prévus dans les budgets de portefeuille de pays sont insuffisants) et reconstituer tous les ans le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation.

Il est proposé d'effectuer un virement de 22 millions de dollars pour reconstituer le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs et le maintenir en fonctionnement jusqu'en décembre 2028. Cela permettra de continuer d'appuyer les partenariats qui sont noués avec les gouvernements et qui sont en pleine évolution et d'apporter des améliorations structurelles concernant l'ampleur et la portée du Fonds, comme son utilisation potentielle en complément des contributions provenant de certains fonds verticaux qui ne satisfont pas aux exigences de recouvrement intégral des coûts. Cette utilisation est subordonnée à l'approbation par le Conseil du classement des fonds verticaux dans la catégorie des donateurs non habituels, en application de l'article XIII.4 (c) du Règlement général.

La direction propose également d'allouer 20 millions de dollars prélevés sur la part non affectée du Fonds général pour investir dans le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers, avec comme objectifs de diversifier davantage les flux de recettes et de générer des recettes futures provenant de donateurs individuels.

Dans le contexte actuel de financement, le PAM continuera de réduire ses effectifs pour s'adapter à la baisse des contributions et du niveau de ses opérations, tout en maintenant les compétences et les capacités nécessaires pour mener les opérations critiques dans les bureaux de pays et assurer les services mixtes et les services de contrôle au Siège mondial. Le coût de la réduction du nombre d'employés recrutés localement dans les bureaux de pays est couvert par les budgets des portefeuilles de pays et les sommes provisionnées à cet effet, mais les dépenses liées à la réduction du nombre d'administrateurs recrutés sur le plan international et d'agents des services généraux rattachés au Siège mondial nécessitent d'autres sources de financement. En 2026, le PAM redirigera jusqu'à 97,5 millions de dollars en provenance du Fonds d'avantages du personnel, qui était financé à hauteur de 140 pour cent au 30 juin 2025, afin de couvrir l'administration de la réduction des effectifs, les versements à la cessation de service et les prestations et avantages aux administrateurs recrutés sur le plan international et aux agents des services généraux rattachés au Siège mondial en attendant qu'ils soient réaffectés.

Modifications du Règlement financier proposées

Le PAM propose d'apporter des modifications aux règles de gestion budgétaire et aux définitions figurant dans son Règlement financier. Ces modifications ont pour objectif de rationaliser la politique budgétaire, de réduire le volume et la complexité des projets de décision, de lever les éventuelles ambiguïtés existant dans les règles et d'améliorer la réactivité du PAM face au changement, tout en maintenant la fonction que le Conseil assure en matière de contrôle stratégique et budgétaire. Elles ont également pour but de donner suite aux recommandations de l'Auditeur externe relatives à la politique budgétaire.

Parmi les changements proposés figurent la mise à jour de la définition du budget du PAM (article 1.1 du Règlement financier) et l'actualisation de certains éléments du plan de gestion (article 9.4 du Règlement financier). Les modifications consistent à préciser que, conformément à l'article XIV.6 du Statut, la fonction d'approbation du Conseil porte sur le budget du PAM et non sur l'ensemble du plan de gestion (article 9.5 du Règlement financier), et elles simplifient et clarifient aussi les ouvertures de crédit (article 9.6 du Règlement financier). Elles ajoutent en outre une marge de manœuvre de 5 pour cent qui est accordée au Directeur exécutif pour lui permettre d'effectuer des virements entre lignes de crédit (article 9.7 du Règlement financier) et fixent des limites aux ajustements que le Directeur exécutif peut apporter au cours de l'année au budget administratif et d'appui aux programmes approuvé (article 9.8 du Règlement financier). Enfin, elles comprennent une définition du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes à l'article 1.1 du Règlement financier et ajoutent un article consacré à son utilisation (article 10.7 du Règlement financier).

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 vise à permettre au PAM d'anticiper les défis d'un environnement complexe et instable, caractérisé par des besoins extrêmement élevés et de fortes réductions de financement, de s'y adapter et d'y faire face. Il 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 diminuent 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'efficience 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.

2. Le PAM programme ses activités pour 2026 à un moment où 319 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans les 67 pays où il mène des opérations d'urgence en 2025[1]. Le niveau "catastrophique" d'insécurité alimentaire est de plus en plus répandu, le nombre de personnes touchées ayant été multiplié par plus de 10 en l'espace de moins de 10 ans[2]. Une personne sur 12 dans le monde, soit pas moins de 720 millions de personnes, doit faire face à la faim chronique[3]. Le nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, qui s'élevait à 123,2 millions de personnes à la mi-2024[4], continue d'augmenter.

3. 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 s'attachera davantage à fournir 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 efficiente et efficace des ressources. Un accent accru sera mis sur la souplesse opérationnelle pour faire en sorte que le PAM soit prêt à transposer rapidement ses activités à plus grande échelle lorsque des chocs se produisent et à réduire l'ampleur de ses opérations lorsque la situation le permet. Cela nécessitera de consentir des investissements 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 aider les responsables des opérations menées dans les pays à mettre en œuvre des programmes efficaces, tenant compte des moyens et des capacités disponibles.

[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.*

4. Pour contribuer à endiguer, voire à inverser, l'envolée des besoins humanitaires, le PAM aidera les personnes et les pays pris dans des crises récurrentes et prolongées à progresser vers l'autosuffisance, à améliorer leur résilience face aux chocs récurrents et à renforcer les systèmes nationaux. Il investira dans des solutions intégrées de grande ampleur pour obtenir un impact maximal et veillera à adopter une approche plus ciblée dans le cadre de laquelle il s'emploiera à réduire la dépendance à l'égard de l'aide humanitaire et fera ce qu'il sait faire le mieux, tout en aidant les partenaires à mettre en œuvre des stratégies multisectorielles adaptées au contexte, notamment en assurant des services de transport aérien, des services liés à la chaîne d'approvisionnement et d'autres services délégués et à la demande. 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.

5. En 2026, le PAM devra de nouveau composer avec un environnement opérationnel très difficile qui risque de limiter l'accès aux personnes démunies, voire de l'empêcher de leur venir en aide. Dans ce contexte, il mettra pleinement en œuvre le cadre global relatif aux assurances à donner pour faire en sorte que l'assistance parvienne aux bénéficiaires visés, en s'appuyant sur les mesures renforcées mises en place en 2024-2025 pour appliquer ce cadre. Ces mesures comprennent le renforcement du ciblage, de la gestion des identités, du suivi des marchandises, des dispositifs de gestion et de suivi des partenaires coopérants, ainsi que des processus clairs de remontée des informations et de gestion des risques, en totale transparence aussi bien en interne qu'à l'égard des parties prenantes clés.

6. Le Siège mondial restructuré du PAM permettra de mettre l'accent sur la fourniture de services essentiels améliorés d'assistance technique et d'appui aux opérations dans les pays. Au sein du modèle du "Siège mondial unique", des équipes centralisées composées d'employés en poste à Rome et dans les bureaux régionaux relevant d'un même domaine sectoriel ou technique collaboreront plus étroitement de façon à éviter les doubles emplois et à appuyer de manière plus cohérente les opérations sur le terrain. Les bureaux de pays pourront ensuite utiliser des systèmes plus simples, plus rapides et plus optimisés pour demander du soutien ou des orientations au Siège mondial.

7. Le PAM participe activement à l'initiative de réforme ONU80 et à la Réinitialisation des modalités de l'action humanitaire future. Ces discussions font partie d'efforts plus larges qui visent à repenser la façon dont le système des Nations Unies peut faire face plus efficacement aux défis mondiaux et avoir un impact collectif plus grand avec des ressources limitées. Le PAM continuera de contribuer aux débats et d'influer sur les résultats escomptés, notamment en formulant, en collaboration avec ses partenaires, des propositions sur la coordination des chaînes d'approvisionnement et la mutualisation des services administratifs.

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

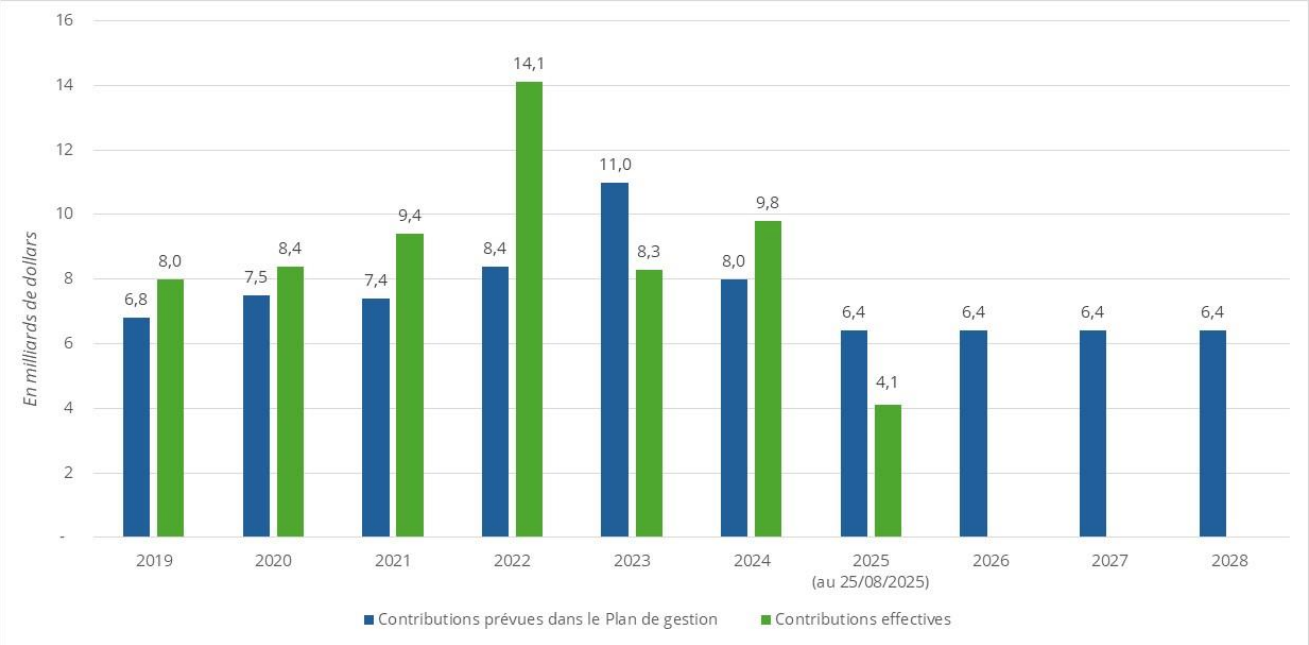
2.1 Aperçu

8. 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.

9. 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.

10. 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 efficientes 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)



11. 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'efficience. Le calendrier de mise en place et la teneur de la stratégie concordent pleinement avec le Plan stratégique pour 2026-2029.

12. 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 dans le respect de leurs priorités stratégiques. Le PAM s'emploie à faire connaître les progrès qu'il a accomplis dans les domaines de l'innovation, des gains d'efficience, des partenariats et de l'adaptabilité opérationnelle, avancées qu'il présente comme des moyens de répondre à des besoins croissants.

2.2 Préservation, développement et diversification des partenariats

Mobilisation et sensibilisation politiques stratégiques

13. 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.

14. 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 au service de la lutte contre 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

15. 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

16. 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 efficience 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 – les filets de sécurité, 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

17. 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 les filets de sécurité. 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 d'aider les gouvernements à parvenir à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

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

18. 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.

19. 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 le domaine de la chaîne d'approvisionnement afin de contribuer aux résultats obtenus à l'échelle du système conformément aux initiatives de réforme des Nations Unies.

20. 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

21. 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.

22. 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 gérées par les pays.

Partenaires du secteur privé et dons de particuliers

23. 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.

24. 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.

25. 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

26. 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.

27. 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

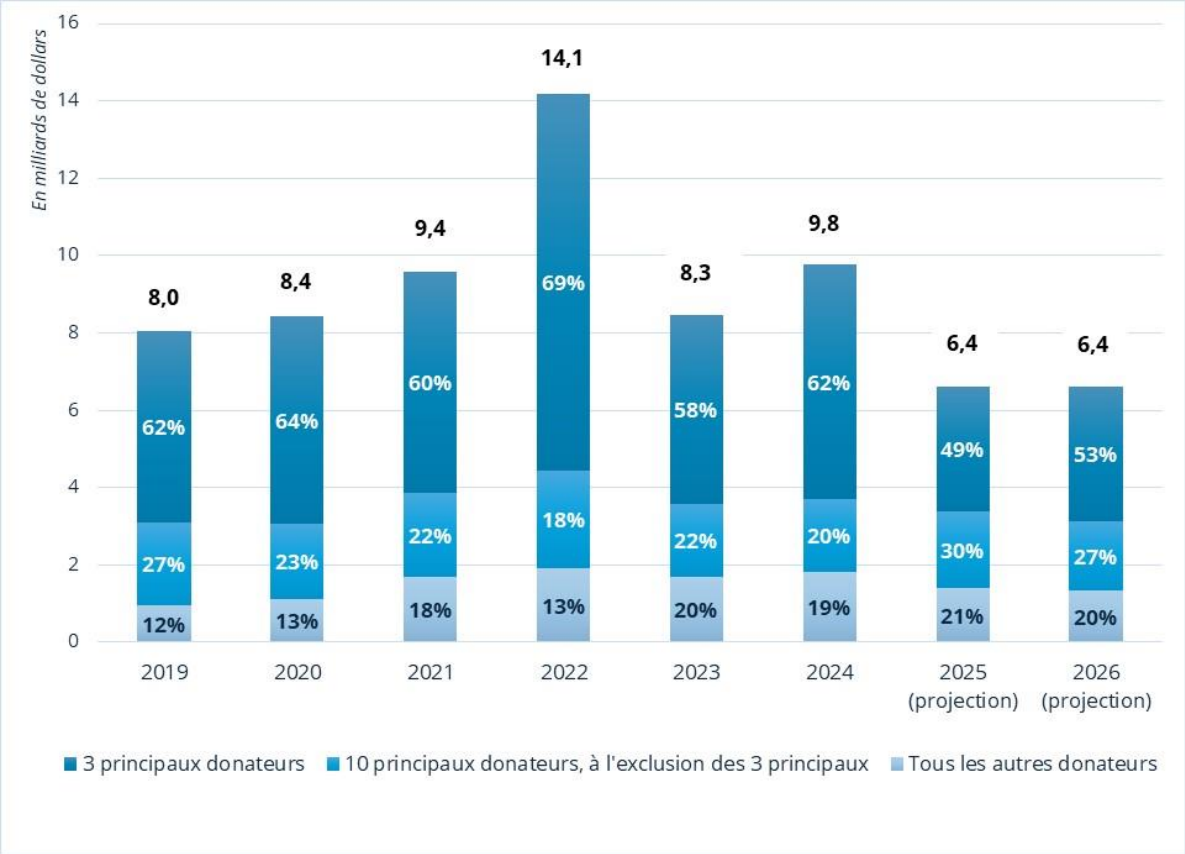
28. Les fonds verticaux[5] jouent un rôle essentiel pour appuyer la mise en place d'alertes rapides, l'application de mesures d'anticipation et la transposition à plus grande échelle de la préparation aux catastrophes et des interventions en cas de crise, en particulier dans les environnements fragiles 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 adoptée par le PAM en matière de recouvrement intégral des coûts, qui ne peut souvent pas s'appliquer au modèle utilisé par les fonds verticaux.

29. 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, la monétisation 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 permettrait aussi au PAM de disposer de possibilités supplémentaires pour tirer parti des accords de couplage et augmenter les contributions en élargissant les critères de couplage.

30. 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.

[5] 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.

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

31. 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 initiatives à plus long terme. 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'efficience 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.

32. En 2026, le PAM entend mobiliser plus de 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 la volonté du PAM 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.

33. 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.

34. 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 plans stratégiques de pays (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.

35. 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.

36. L'imprévisibilité croissante des contributions à emploi spécifique limite également la capacité du PAM à tirer pleinement parti de ses instruments internes de financement stratégique, notamment les prêts internes en faveur des projets et le Mécanisme de gestion globale des vivres, qui sont conçus pour faciliter une mise en œuvre plus efficace et plus efficiente des PSP. En juillet 2025, seulement 26 pour cent des contributions en espèces remplissaient les conditions requises pour bénéficier du dispositif de prêts internes, contre 57 pour cent en moyenne ces trois dernières années. L'utilisation de ce dispositif a ainsi été ramenée à tout juste 11 pour cent de son plafond. Les opérations liées au Mécanisme de gestion globale des vivres ont aussi été limitées. La reconstitution du Mécanisme a été abordée de manière très prudente, les mesures d'atténuation des risques financiers réduisant les stocks de vivres disponibles à hauteur de 21 pour cent de son plafond en juillet 2025. Le PAM continuera d'optimiser le recours aux instruments de financement dont il dispose en interne en s'attachant à trouver le juste équilibre avec les stratégies d'atténuation des risques financiers, mais l'amélioration de la prévisibilité et de la souplesse des financements demeure essentielle pour exploiter pleinement ces instruments qui contribuent à une mise en place plus rapide et plus efficiente des programmes.

37. 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)

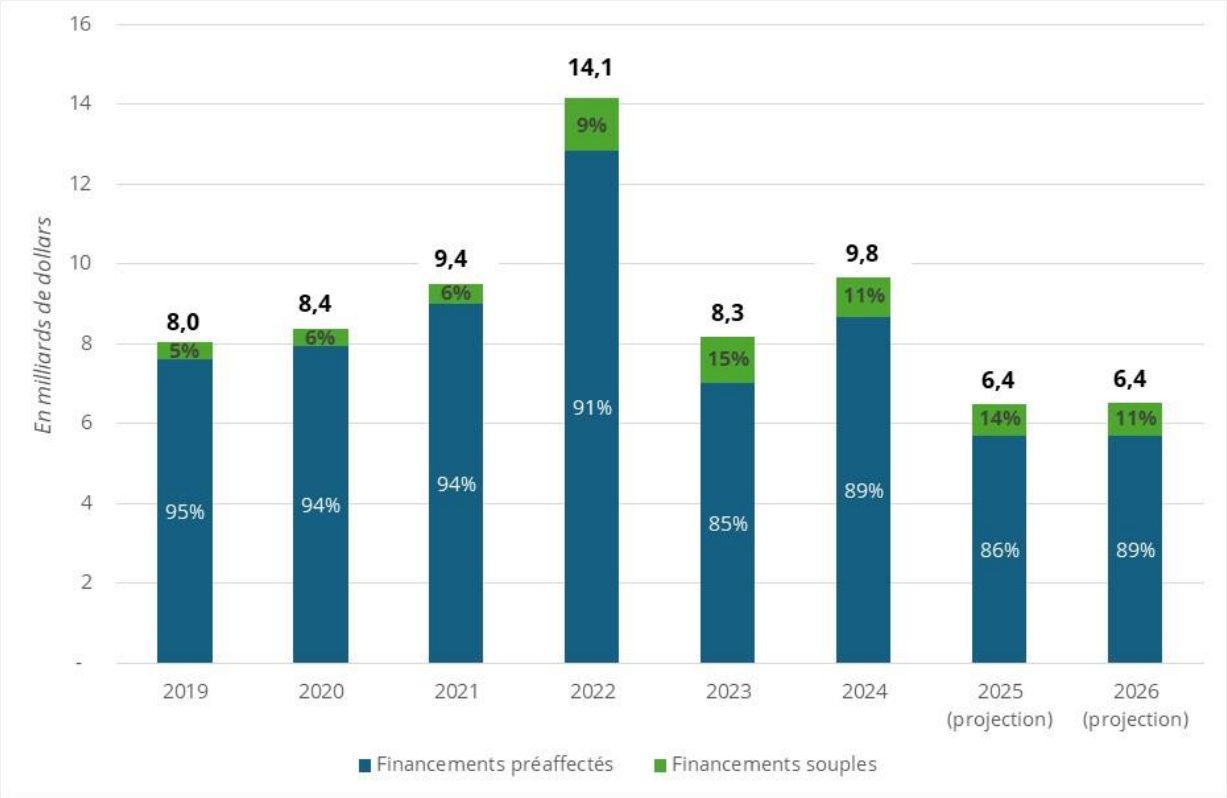
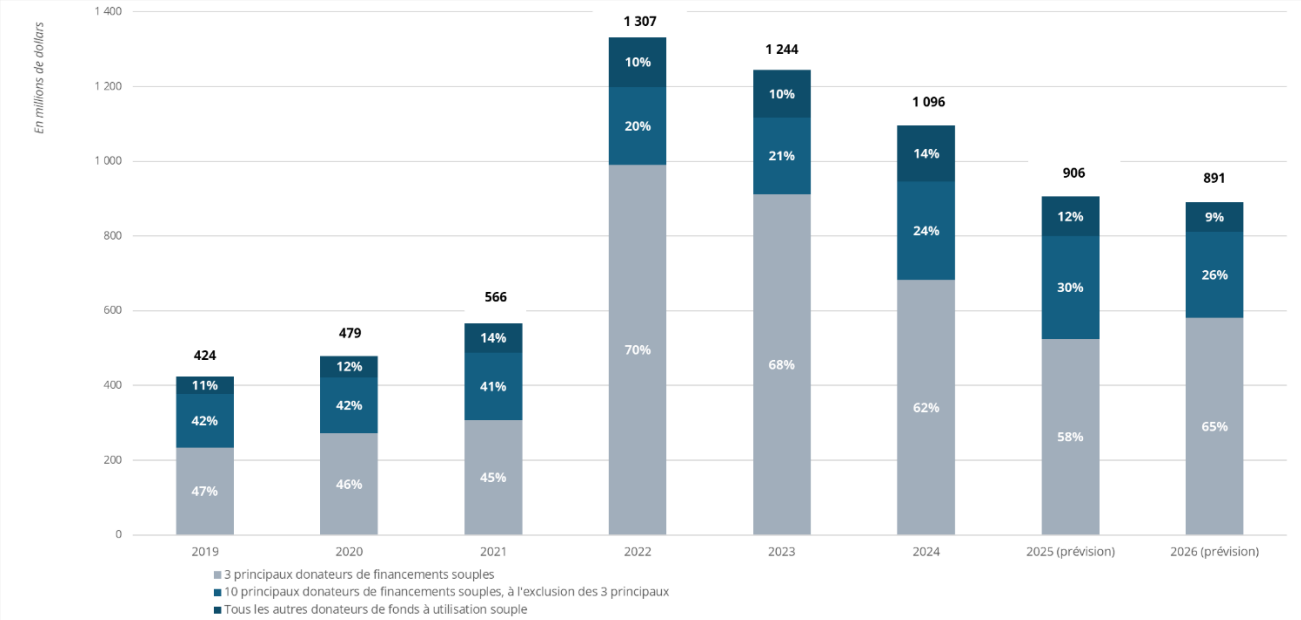


Figure 2.3.2: Financements souples et financements préaffectés par donateurs, en pourcentage du montant total des contributions (confirmées et prévues) (2019-2026)



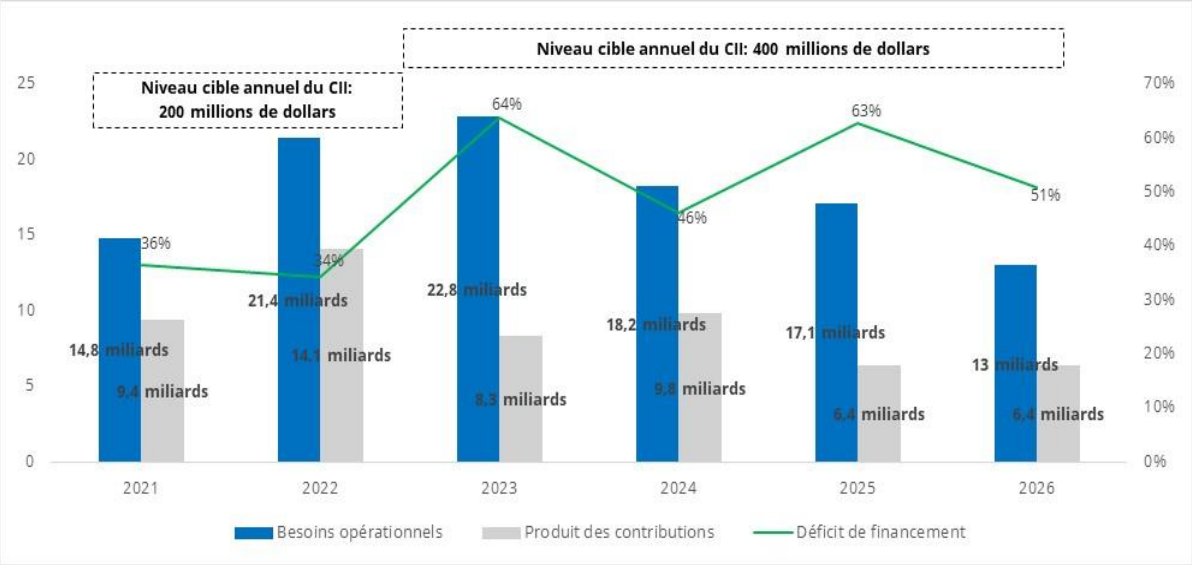
2.4 Objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate

38. 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.

39. 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. Le CII demeure un mécanisme indispensable pour appuyer les interventions d'urgence.

40. En juin 2025, à la suite d'un examen des activités de préparation aux situations d'urgence mené en prévision de l'augmentation des besoins humanitaires, une proposition a été présentée au Conseil afin d'augmenter les prélèvements effectués sur le CII pour financer des activités de préparation aux situations d'urgence pour lesquelles il n'existait aucun autre financement viable. Le Conseil a approuvé la demande et autorisé, à compter de 2025, de porter de 6 à 10 millions de dollars le montant maximal qu'il est possible d'allouer chaque année au titre du CII pour financer des activités de préparation aux situations d'urgence. Ces allocations demeurent soumises à la disponibilité des fonds sur le compte, qui continuera d'être utilisé en priorité pour financer les activités destinées à sauver des vies.

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.

41. 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

42. Les crises humanitaires continuent de s'aggraver dans un contexte de déficits de financement considérables et d'écarts 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.

43. Dans le cadre de l'application du Plan de gestion pour 2025-2027, le PAM a fait de nets progrès dans la mise en place de lignes directrices sur le dimensionnement des opérations, qui visent à faciliter la conception de programmes plus en phase avec ses capacités, ses compétences et ses ressources. Cette démarche a été entreprise en 2023 pour donner suite aux observations du Conseil concernant la présentation de demandes plus réalistes aux donateurs et renforcer la confiance accordée à la façon dont le PAM planifie et met en œuvre ses interventions. En novembre 2024, des lignes directrices sur le dimensionnement des opérations ont été mises en place et sont actuellement appliquées par les bureaux de pays[6]. Dans le cadre de cette approche, les besoins opérationnels prévus pour 2026 ont été considérablement réduits.

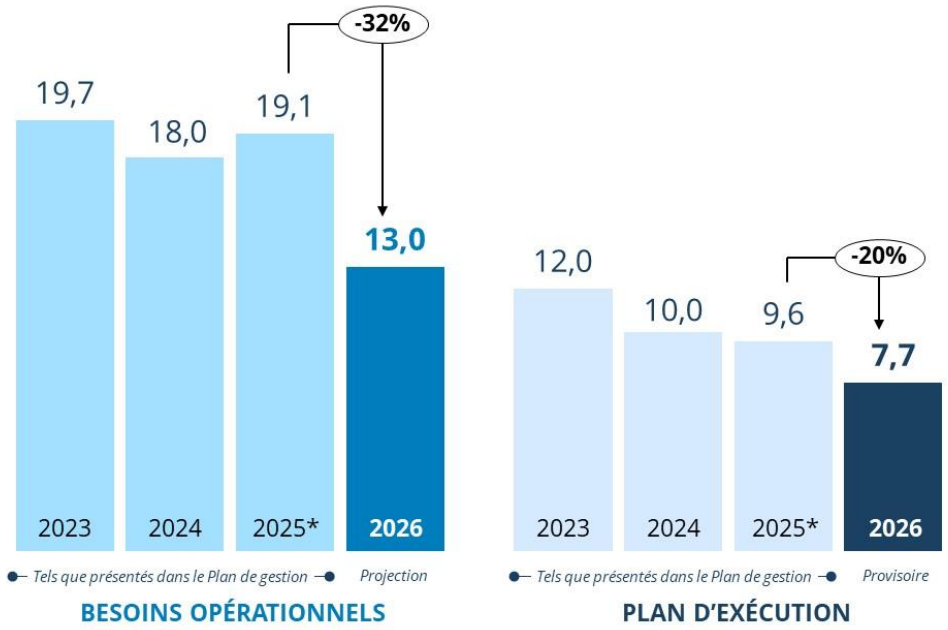
44. Dans cet environnement opérationnel et financier difficile, le PAM prévoit que ses besoins opérationnels en 2026 s'élèveront à 13,0 milliards de dollars, soit une baisse de 32 pour cent par rapport aux projections de 2025 (figure 3.1). S'il reçoit la totalité des ressources dont il estime avoir besoin, 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.

45. 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 destinées à réduire les besoins humanitaires. Il est estimé à 7,7 milliards de dollars pour venir en aide à 94 millions de bénéficiaires à l'échelle mondiale.

46. 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 soumis pour approbation 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 jusqu'à la transition vers la prochaine phase de la planification stratégique du PAM.

[6] Voir l'encadré 3.1 du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027 pour plus de précisions concernant les lignes directrices sur le dimensionnement des opérations.

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

47. 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.

48. 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.

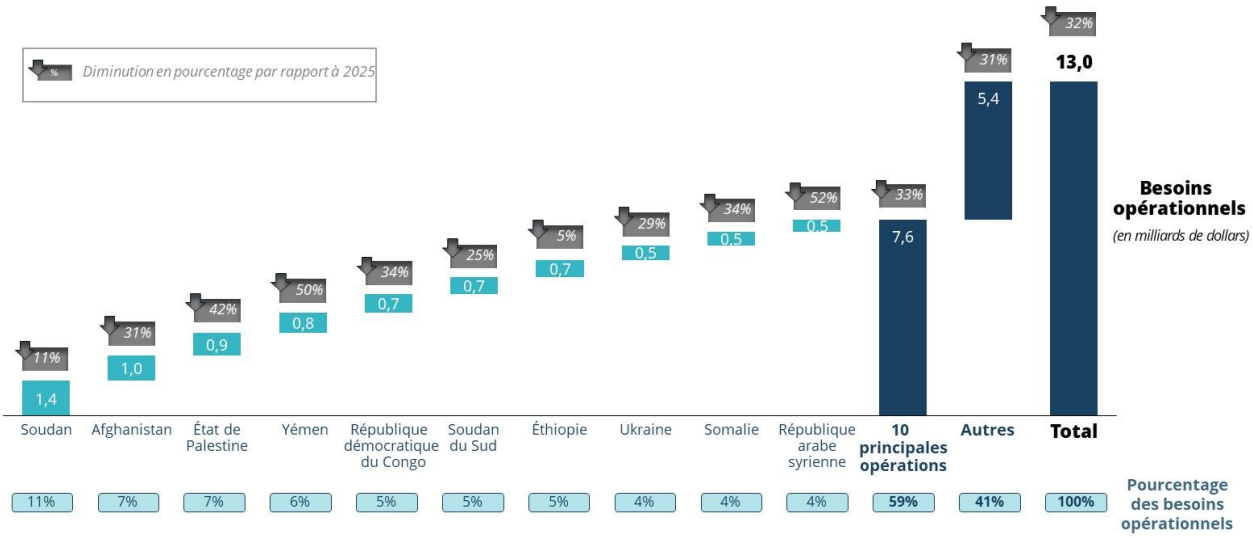
49. Les réductions décidées dans ces régions sont dues principalement à l'évolution prévue des opérations dans l'État de Palestine, au Liban, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo et au Yémen. On trouvera à l'annexe VI des informations détaillées sur les besoins opérationnels pour chaque pays.

TABLEAU 3.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉGION – 2025 ET 2026				
Bureau régional	**Besoins opérationnels de 2025***		**Besoins opérationnels de 2026**	
	(en millions de dollars)	***(en pourcentage)***	***(en millions de dollars)***	***(en pourcentage)***
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.

50. 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.

Figure3 2: Besoins opérationnels des 10 principales opérations de pays (2026)



Plan d'exécution provisoire de 2026

51. 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.

52. 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 précédentes[7], d'un montant estimé à 1,1 milliard de dollars, et les recettes devant provenir de la prestation de services à la demande, évaluées à 200 millions de dollars[8].

53. 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

54. 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

55. 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 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.

56. 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 les filets de sécurité. Le programme de repas scolaires du PAM est le plus grand filet de sécurité du pays.

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

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

57. 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 l'insécurité alimentaire et la malnutrition chroniques, 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**
	(en millions de dollars)	***(en pourcentage)***	***(en millions de dollars)***	***(en pourcentage)***
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

58. Les objectifs du PAM que sont l'élimination de la faim, l'instauration de la sécurité alimentaire, l'amélioration de la nutrition et le renforcement de la résilience face aux chocs 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.

59. Les effets directs stratégiques 4 et 5 au titre desquels le PAM met à profit son savoir-faire pour apporter un appui aux gouvernements ainsi qu'aux acteurs de l'aide humanitaire et du développement, comptent pour 10 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2026.

60. 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**	
	(en millions de dollars)	***(en pourcentage)***	***(en millions de dollars)***	***(en pourcentage)***
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 efficients et plus efficaces	713	6	556	7
Total	**13 043**	**100**	**7 700**	**100**

Indicateurs institutionnels de produit destinés au Plan stratégique pour 2026-2029

Les indicateurs institutionnels de produit 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.

Les valeurs cibles qui seront définies 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

61. 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	**Besoins opérationnels**		**Plan d'exécution provisoire**	
	2026	**Pourcentage du montant total des coûts de transfert**	**2026**	**Pourcentage du montant total des coûts de transfert**
	(en millions de dollars)	***(en pourcentage)***	***(en millions de dollars)***	***(en pourcentage)***
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

62. 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 2025[9] 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 Zimbabwe[10]. 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.

[9] FAO. Indice FAO des prix des produits alimentaires (juillet 2025).

[10] PAM. 2025. *Prices & Currencies. Monthly Update – 2025 July.*

63. 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.

64. 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.

Transferts de type monétaire et bons-produits

65. 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.

66. Les transferts de type monétaire demeurent l'une des principales composantes des opérations du PAM et sont utilisés dans 92 pour cent des PSP programmés en 2026. 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 efficience et d'augmenter la transparence des opérations.

67. Les transferts de type monétaire et les bons-produits comptent pour 40 pour cent des besoins opérationnels de 2026, soit légèrement plus que les 36 pour cent qu'ils représentent dans le plan d'exécution provisoire. L'environnement opérationnel influe sur la sélection des modalités. Dans les grandes opérations menées pour faire face aux crises, en particulier, les conditions peuvent restreindre le recours aux transferts de type monétaire. À l'inverse, 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. La valeur moyenne d'un transfert quotidien est estimée à 0,42 dollar pour 2026[11], soit un niveau analogue à celui de 2025.

68. 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

69. 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.

70. 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

71. 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.

72. En 2026, les services à la demande assurés par le PAM 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.

[11] 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.

73. Compte tenu des contraintes de financement actuelles et de la recherche de gains d'efficience opérationnelle plus importants 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

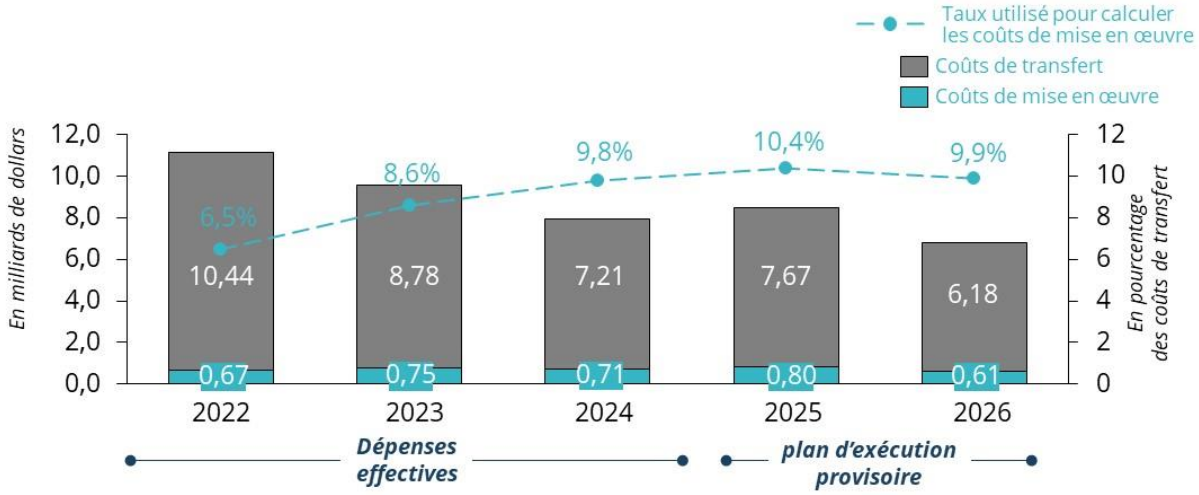
74. Les coûts de mise en œuvre sont les dépenses qui peuvent être rattachées directement à l'exécution des activités prévues dans les programmes. Ces dépenses représentent la majorité des coûts supportés par les bureaux de terrain et les bureaux de section. Elles comprennent les dépenses liées aux membres 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).

75. 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.

76. 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)



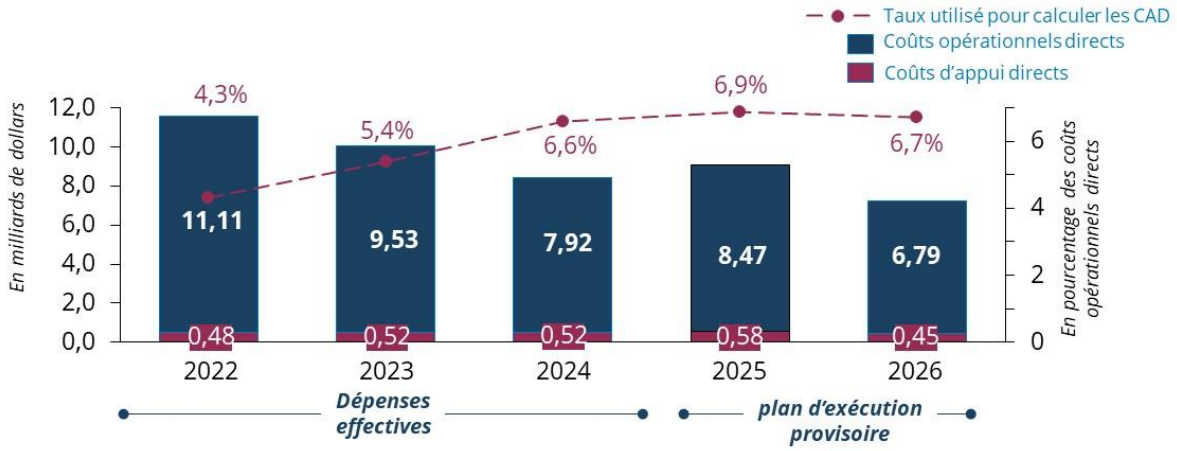
Coûts d'appui directs

77. 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.

78. 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.

79. 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

80. 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'assistance[12]

81. 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 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.

82. 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 bénéficiaire[13] en 2026 est évalué à 89 dollars au regard des besoins opérationnels estimés et à 62 dollars dans le plan d'exécution provisoire, soit un écart de 30 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.

[12] 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.

[13] 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.

83. 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	62 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.

84. 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

85. Le PAM prendra en compte de manière plus systématique le cadre d'action et les priorités transversales approuvés dans le plan stratégique[14], et ce dans l'ensemble des opérations menées dans les pays. Son objectif est d'améliorer la qualité et l'impact et de mieux rendre compte de la mise en œuvre de ses programmes. Cette démarche sera appuyée par des équipes de spécialistes rattachées au Siège mondial, qui apporteront un soutien sur place et à distance aux bureaux de pays à toutes les étapes du cycle des projets, dans le cadre de partenariats et au moyen d'évaluations périodiques et de mécanismes de contrôle. Grâce à l'intégration des politiques et des priorités transversales 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 besoins des personnes touchées, en particulier celles qui sont le plus vulnérables, au centre de cette démarche.

[14] Le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 (version 3) comprend six priorités transversales: Favoriser une bonne nutrition et une alimentation saine; renforcer l'autonomisation des femmes et des filles et faire avancer l'égalité; garantir la protection et la responsabilité à l'égard des personnes touchées; intégrer la durabilité environnementale; tenir systématiquement compte des principes humanitaires et des risques de conflit; promouvoir l'ancrage local et les assurances données quant à l'action menée.

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

4.1 Aperçu

86. Les besoins opérationnels prévus du PAM pour 2026 s'élèvent 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.

87. Ces besoins concernent 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 16 pour cent par rapport à 2025 d'après les projections.

88. 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.

89. Au vu des soldes des réserves et de la part non affectée du Fonds général et du Compte de péréquation des dépenses AAP, 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 efficientes.

90. 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 efficiente et efficace 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.

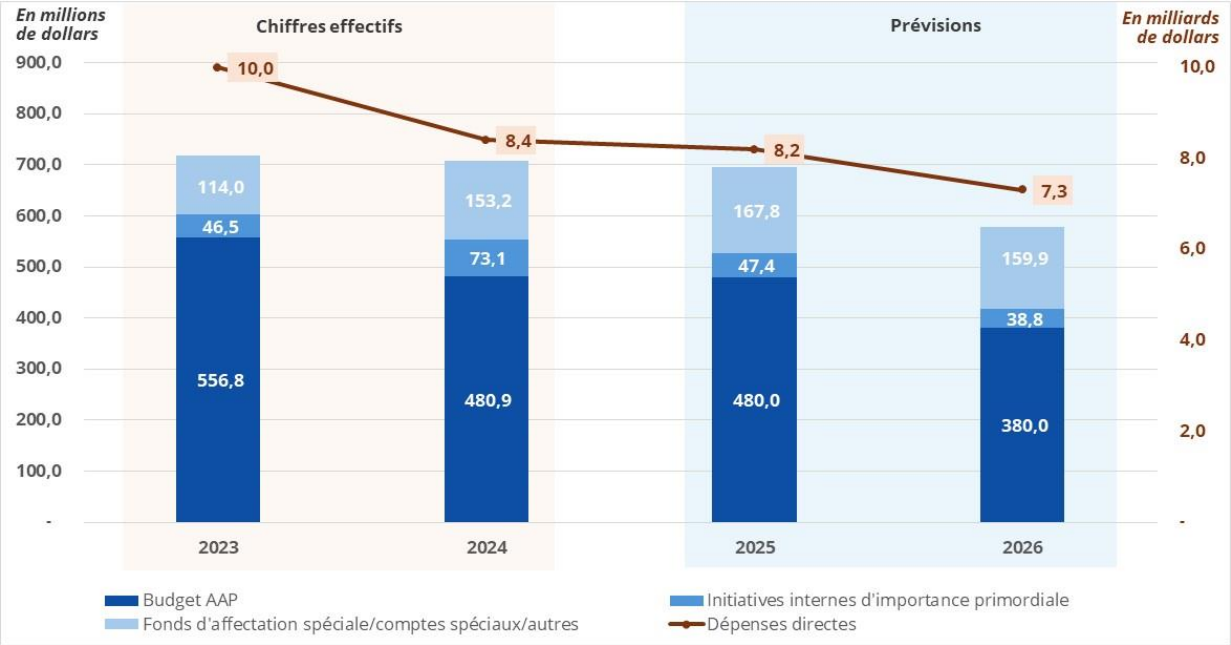
TABLEAU 4.1: BUDGET DU PAM, PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE								
Année	**Budget du PAM**	**Plan d'exécution provisoire**	**Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel – 2025 et 2026 (*en millions de dollars*)**					
			Activités fondamentales				**Activités directes**	**Autres services**
			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	100,5	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

91. 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



92. 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, 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.

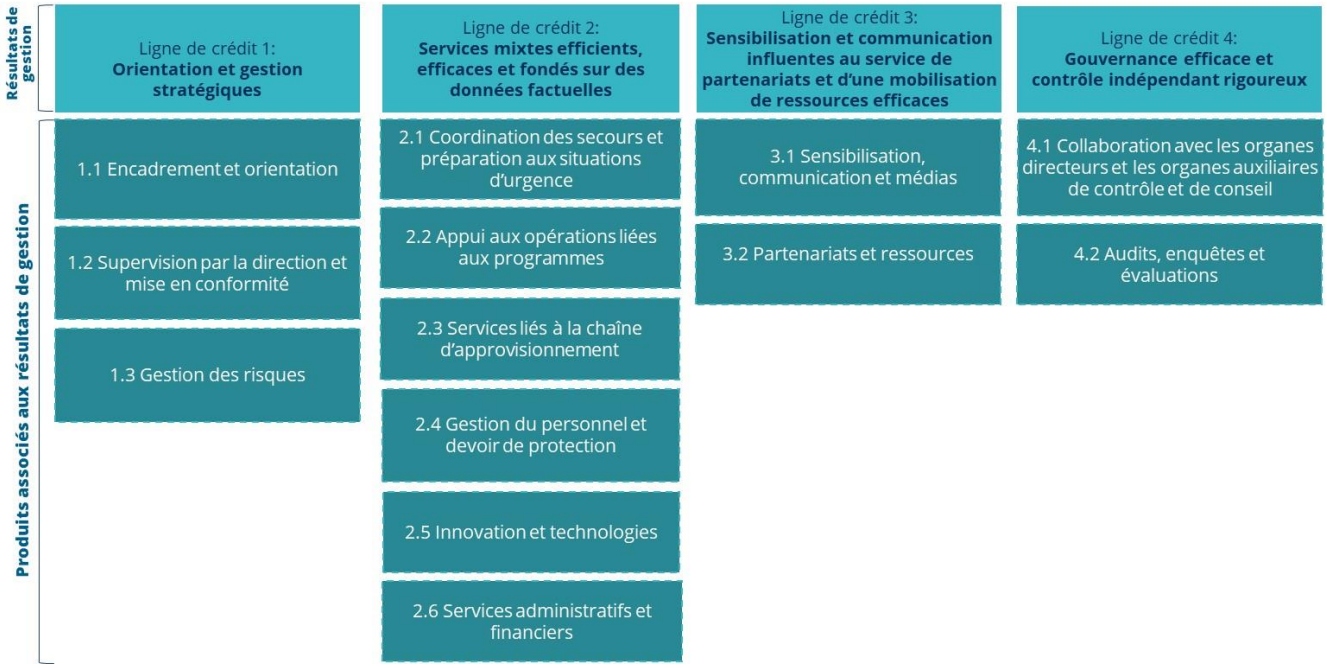
93. La réduction du budget fondamental entre 2025 et 2026 s'accompagne d'une réduction de 18 pour cent du nombre d'employés dont le poste est financé sur ce budget. Le budget AAP est la plus importante source d'abondement du budget fondamental et finance principalement les activités de base récurrentes. 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.

94. En 2026, 38 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 d'appui 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 efficients.

Résultats de gestion et principes budgétaires

95. 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: Ligne de visée du Plan stratégique et des résultats de gestion



96. 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.

97. 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'efficience et de réduction des dépenses pour maîtriser les coûts indirects, et donner la priorité aux ressources destinées aux opérations menées en première ligne.

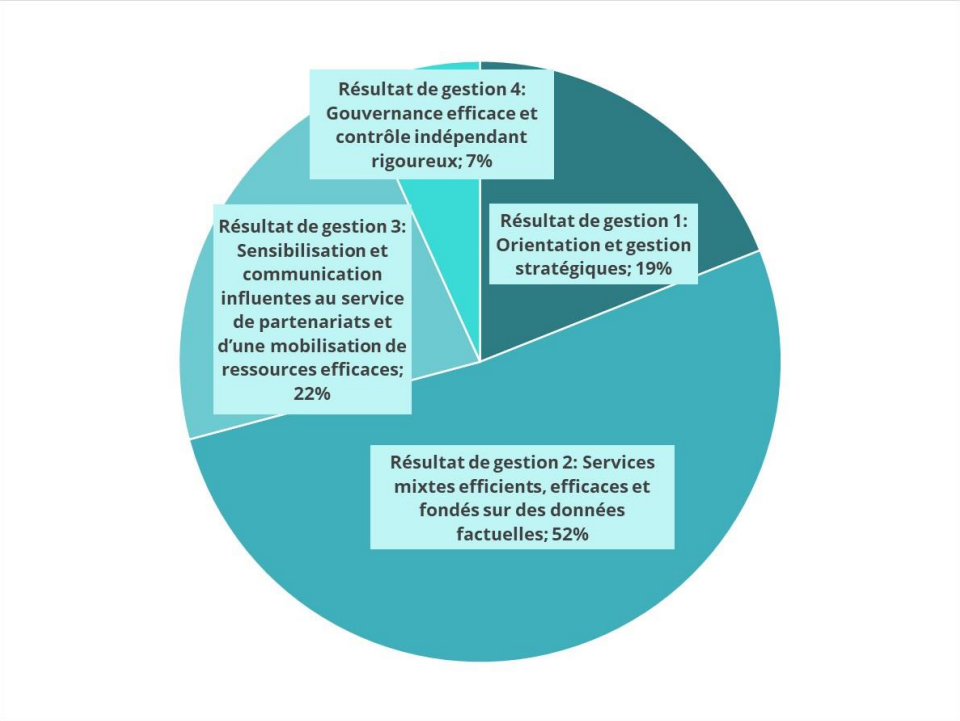
c) Rationaliser les structures et les processus de gestion au Siège mondial.

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.

98. 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.

Figure 4.3: Budget fondamental par résultat de gestion



99. 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 efficients, 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 rendant 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 de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces'", 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, "orientation 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.

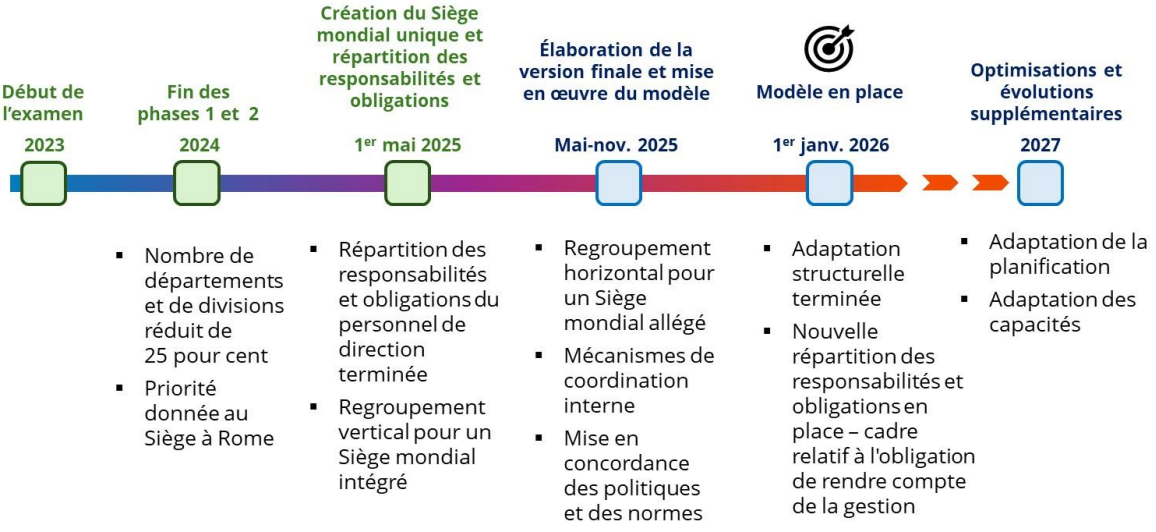
Point sur la restructuration interne, et objectifs d'étape pour 2026

100. 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. La restructuration vise à faire passer le PAM de la fragmentation à l'intégration, d'un fonctionnement en strates à un fonctionnement souple, et de structures héritées du passé à une organisation prête pour l'avenir.

101. 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.

102. 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 mai 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'efficience et mieux rendre compte de l'action menée, les optimisations restantes devant être réalisées au plus tard le 1er janvier 2026.

Figure 4.4: Adaptation structurelle, calendrier récapitulatif



103. Au 1er mai 2025, les objectifs d'étape suivants avaient été atteints:

A. *Mise en œuvre du cadre d'application du principe de responsabilité par la direction:* 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 des sous-directeurs exécutifs; 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.

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. Le Bureau régional de Nairobi étendra son rayon d'action afin d'appuyer les pays d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe, de façon à garantir la continuité et à renforcer la coordination dans l'ensemble de la région.

104. Depuis le 1er 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 1er janvier 2026.

105. 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.

106. Les adaptations structurelles qui doivent être réalisées en 2026 dans le cadre de la mise en œuvre des plans de regroupement et de restructuration sont notamment les suivantes:

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.

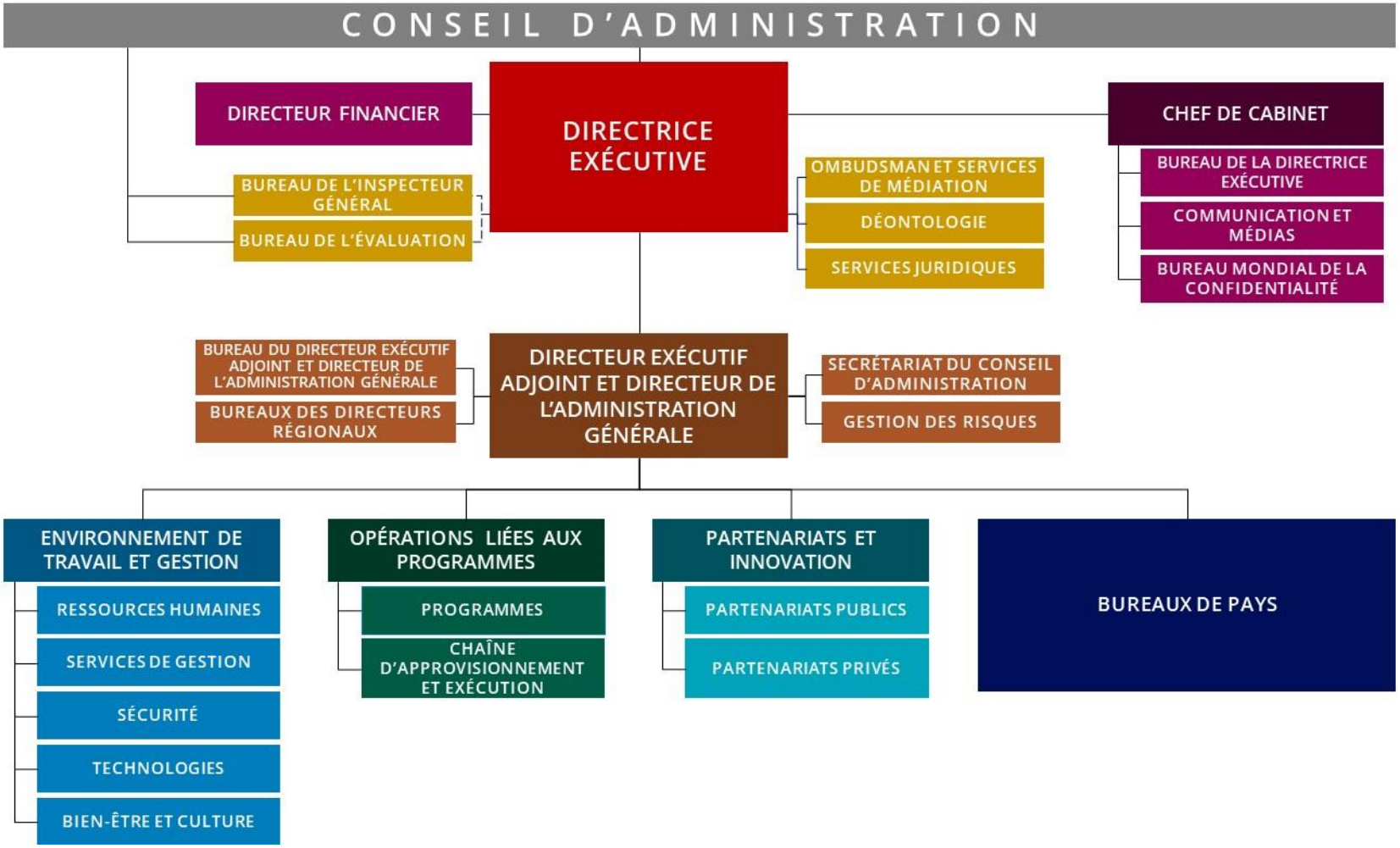
c) *Partage ou mutualisation des ressources:* l'appui administratif est mis en commun au niveau des divisions et des départements. D'autres possibilités de partage ou de mutualisation des tâches administratives lourdes sont à l'étude.

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.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PAM POUR 2026



4.2 Budget administratif et d'appui aux programmes

107. 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.

108. 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.

109. 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

110. 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.

111. 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.

112. 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.

113. 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 27 pour cent au cours de la même période.

114. La poursuite de la réorganisation et de la suppression des doubles emplois au Siège mondial peut déboucher sur des économies. À mesure que le regroupement des services progressera et que la participation du PAM à l'initiative de réforme ONU80 évoluera, l'accent pour 2026 sera mis sur la conception de nouveaux modèles et la préparation de la transition. Toutes les répercussions n'ont pas encore été déterminées, mais on s'attend à ce qu'elles soient gérables au moyen du budget AAP de 380 millions de dollars et des financements extrabudgétaires.

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	94,5	109,5	(15,0)	(14)
2. Services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles	176,9	239,2	(62,3)	(26)
3. Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces	71,3	87,2	(15,9)	(18)
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.

115. Le PAM utilise les 46 pour cent du budget AAP indiqué sur la ligne de crédit 2, "services mixtes efficients, efficaces et fondés sur des données factuelles" pour garantir l'efficience opérationnelle et la réalisation stratégique de ses opérations. Cela souligne le caractère primordial que revêtent les dispositifs d'appui destinés aux bureaux de pays.

116. La ligne de crédit 1, "orientation et gestion stratégiques", représente 25 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.

117. La ligne de crédit 3, "sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces", 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.

118. La ligne de crédit 4, "gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux" se voit allouer 10 pour cent du budget AAP. Elle vise à appuyer l'engagement pris par le PAM en faveur de la transparence, de l'obligation de rendre compte 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.

119. Globalement, le budget AAP pour 2026 met l'accent sur l'efficience opérationnelle et 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**	
	(en millions de dollars)	***(en pourcentage du total)***	***(en millions de dollars)***	***(en pourcentage du total)***
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*	29,3	8	20,1	4
Opérations liées aux programmes	76,4	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**

* Le plan de 2026 comprend les bureaux des directeurs régionaux.

120. 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

121. 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 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.

122. 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 5,1 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

123. 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.

124. 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.

125. 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

126. 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.

127. Le Département poursuit la restructuration du PAM destinée à renforcer le pouvoir d'action des bureaux de pays, en mettant en place le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction 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 des directeurs 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 a été fermé et le nombre de bureaux régionaux est donc passé de six à cinq. La responsabilité de l'appui fourni aux bureaux de pays d'Afrique australe a été transférée aux équipes sectorielles mondiales. Les pays d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe font désormais partie du portefeuille du bureau du directeur régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe. Le budget des bureaux des directeurs régionaux représente 47 pour cent des crédits AAP destinés au Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale et 4 pour cent du budget AAP total.

128. 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

129. 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 l'objectif consistant à fournir un appui de qualité axé sur le terrain pour subvenir aux besoins urgents. Il s'agira de tirer parti des atouts particuliers du PAM dans le domaine des interventions d'urgence et des activités connexes de coordination ainsi que dans les secteurs 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. Les initiatives viseront à réduire les besoins humanitaires en renforçant la résilience des communautés dans les contextes marqués par des crises prolongées et récurrentes, à donner aux gouvernements les moyens de s'attaquer plus efficacement à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition et à assurer des services communs à l'intention des partenaires de manière à améliorer l'efficience et l'efficacité 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.

130. 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'efficience, la capacité d'adaptation, l'intégration et le contrôle, tout en réduisant le nombre de postes de direction pour diminuer les coûts.

131. 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.

132. La Division des 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.

133. 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.

134. 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'efficience et s'inscrit dans l'orientation stratégique plus large du PAM afin de "faire mieux avec moins".

Département des partenariats et de l'innovation

135. 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.

136. 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'efficience, de réduire les doubles emplois et la fragmentation, de développer les partenariats stratégiques et de mobiliser des ressources de manière plus efficace.

137. 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.

138. 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

139. 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'efficience 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 efficients, 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.

140. 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 mondial. 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.

141. 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

142. 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).

143. Avec un budget s'établissant à 16,9 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.

144. 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 et les frais juridiques. 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

TABLEAU 4.4: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR OBJET DE DÉPENSE (2025 et 2026)				
Catégorie de coûts			**Variation**	
	2026 ***(en millions de dollars)***	**2025** ***(en millions de dollars)***	***(en millions de dollars)***	**(en pourcentage**
Dépenses liées aux employés*	269,9	334,4	(64,5)	(19)
Dépenses liées aux autres employés**	28,0	41,5	(13,5)	(32)
Dépenses non liées aux employés	82,1	104,1	(22,0)	(21)
Total	**380,0**	**480,0**	**(100,0)**	**(21)**

* Les dépenses liées aux employés comprennent les dépenses relatives aux administrateurs recrutés sur le plan international, aux administrateurs recrutés pour une courte durée sur le plan international, aux agents des services généraux 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 consultants et les agents temporaires.

145. 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 mondial, les directeurs de pays, les agents des services généraux en poste à Rome et dans les bureaux mondiaux et les membres du personnel recrutés localement en poste dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays.

146. 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.

147. 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.

148. 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**	**1 492**	**1 718**	**263**	**1 946**	**2 209**
Administrateurs recrutés sur le plan international	75	807	**882**	86	1 033	**1 119**
Agents des services généraux en poste au Siège et dans les bureaux mondiaux	-	359	**359**	-	424	**424**
Employés recrutés sur le plan national	151	326	**477**	177	488	**665**
Titulaires d'un contrat de courte durée	**50**	**347**	**397**	**-**	**532**	**532**
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	-	14	**14**	-	26	**26**
Consultants	-	243	**243**	-	405	**405**
Agents temporaires	50	90	**140**	-	102	**102**
Total	**276**	**1 839**	**2 115**	**263**	**2 478**	**2 741**

149. Pour respecter le budget AAP de 380 millions de dollars fixé, il est prévu de supprimer 626 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

150. 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.

151. 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 2006[15], 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**

152. 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.

153. 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

154. Le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général devraient, d'après les projections, présenter des soldes de 321,2 millions de dollars et de 325,4 millions de dollars respectivement au 1er 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.

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

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

TABLEAU 4.6: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PRÉVISIONS *(en millions de dollars)*	
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1er 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 1er 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).

155. 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 numérique au service de l'action du PAM pour 2025-2028 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.

156. 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.

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

157. 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.

158. 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

159. 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.

160. 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 bien. Le budget de 2026 des deux nouvelles initiatives internes d'importance primordiale s'élève à 26,1 millions de dollars.

161. On trouvera ci-après une brève description des nouvelles initiatives; les notes conceptuelles complètes correspondantes peuvent être consultées à l'annexe III. 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.

TABLEAU 4.7: APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE *(en millions de dollars)*			
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 numérique au service de l'action 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**

* Comprend la prévision d'un financement de 20 millions de dollars en provenance des contributions de partenaires et du Mécanisme de budgétisation des investissements.

➢ *Initiative interne d'importance primordiale relative au plan de transformation numérique au service de l'action du PAM*

162. Le plan de transformation numérique au service de l'action 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 2023-2026[16] 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.

[16] PAM. WFP Information & Technology Strategy 2023–2026.

163. 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.

164. 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.

165. 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*

166. 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'efficience organisationnelle.

167. 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'efficience 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.

168. 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'efficience, 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.

169. En s'attaquant à des défauts d'efficience 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

170. 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 *(en millions de dollars)*		
Solde prévu au 1er janvier 2026*		**325,4**
Recettes prévues		120,0
Approuvé précédemment – gestion de la trésorerie	*(2,4)*	
Utilisations proposées	**(92,0)**	
- Reconstitution du Compte d'intervention immédiate	*(25,0)*	
- Filet de sécurité des bureaux de pays	*(25,0)*	
- Reconstitution du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs	*(22,0)*	
- Mobilisation de fonds auprès des particuliers	*(20,0)*	
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 1er 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 (150,0 millions de dollars) et de la mise à jour de ce plan, le solde d'ouverture prévu au 1er janvier 2026 s'établit à 325,4 millions de dollars.

171. 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.

172. 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.

Compte d'intervention immédiate – 25 millions de dollars

173. 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 (2016-30 JUIN 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
Contributions multilatérales	*19,7*	*30,6*	*50,0*	-	-	-
Part non affectée du Fonds général	*3,0*	-	*100,0*	-	*50,0*	*75,0*
Compte de péréquation des dépenses AAP	*19,3*	-	*30,0*	*150,0*	-	-
*Autres**	-	*23,2*	-	*5,8*	*4,2*	*3,5*
Montant total des recettes	**178,9**	**188,2**	**501,5**	**394,9**	**275,0**	**145,2**
Allocations destinées aux PSP	**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.

174. 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.

175. 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

176. 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'adaptaient 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.

177. 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. 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.

178. 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).

179. 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.

180. 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

181. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a été créé en 2003 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.

182. Le solde initial du Fonds, 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 alloués 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'établir à 8 millions de dollars à la fin de 2025, utilisables en 2026.

183. Jusqu'ici, le Fonds a permis d'augmenter les ressources susceptibles d'être exploitées 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.

184. Entre 2019 et 2021, les allocations effectuées au titre du Fonds, soit 18,4 millions de dollars au total, ont permis de mobiliser des contributions bilatérales de la part de gouvernements donateurs s'élevant à 29,5 millions de dollars, soit un rendement de 1,6 fois l'investissement initial. Ces allocations réalisées en amont ont posé les fondements d'une plus grande collaboration avec les gouvernements et aidé à affiner l'orientation stratégique du Fonds. Depuis 2022, les allocations versées au titre de ce dispositif, soit 31 millions de dollars au total, ont permis de collecter des contributions auprès des gouvernements se chiffrant à 56 millions de dollars, soit un rendement de 2:1. À l'avenir, le PAM prévoit que ce rendement augmentera pour atteindre au moins 3:1 au cours de la période 2026-2028, conformément aux projets destinés à étendre la portée du fonds pour appuyer un éventail plus large d'interventions menées dans les pays de programme.

185. 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 verticaux[17] 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.

186. 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.

[17] 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.

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

187. 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.

188. 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.

189. 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. On trouvera plus de précisions à ce sujet à l'annexe IV.

Gestion des effectifs – aucune allocation nécessaire

190. 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.

191. 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.

192. 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

193. 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 disponibles[18]. 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.

194. 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.

195. 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 était financé à hauteur de 140 pour cent, l'excédent des actifs sur les engagements actuariels s'élevant à 359,5 millions de dollars.

[18] PAM. 2025. Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027, section 4.3.

196. Le PAM utilisera une partie de cet excédent pour couvrir les dépenses de gestion liées à la réduction des effectifs, y compris les indemnités pour cessation de service, la rémunération des membres du personnel sans affectation en 2026 et les dépenses administratives. Cette utilisation du fonds sera plafonnée à 97,5 millions de dollars.

197. 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.

Chapitre V: Modifications apportées au Règlement financier

5.1 Contexte et objectifs

198. 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, l'objectif premier étant 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.

199. 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 budgétaire[19].

5.2 Modifications du Règlement financier proposées

200. 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

201. 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.

202. 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.

203. 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 pour les programmes, 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.

[19] Voir l'annexe VII.

204. 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)[20]. 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.

205. 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, 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.

206. 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.

207. 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.

208. 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

209. 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.

[20] Nations Unies. 2024. Établissement du budget dans les entités des Nations Unies, JIU/REP/2024/3.

210. 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.

211. 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

212. 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.

213. 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.

214. 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.

215. 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 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.

216. 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.

217. 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.

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

218. 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.

219. 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.

220. 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

221. 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.

222. 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.

223. 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.

224. 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.

225. 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.

TABLEAU 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

226. 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.

227. 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.

228. 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.

229. 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

230. 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 2002[21], 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.

231. 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).

232. 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.

[21] "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

233. 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

234. 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

235. 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 et 9.9 du Règlement financier. Pour préciser la manière de procéder actuelle du PAM consistant à effectuer des paiements anticipés ou échelonnés lorsque cela est une pratique commerciale courante, et pour faire écho au Règlement financier de la FAO, qui prévoit également ces paiements selon qu'il convient, il est proposé de modifier l'article 12.1 (a) du Règlement financier afin d'autoriser expressément les paiements anticipés ou échelonnés selon que de besoin. Ces modifications sont indiquées à l'annexe VII.

236. 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).