



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 23-26 juin 2026

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 27 avril 2026	WFP/EB.A/2026/7-B/1
Original: anglais	Fonctions de contrôle
	Pour décision

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

Rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant" (WFP/EB.A/2026/7-B/1).

À l'attention du Conseil d'administration

Le Comité consultatif de contrôle indépendant du PAM (ci-après, le "Comité") a le plaisir de présenter son rapport annuel au Conseil d'administration pour examen, conformément à son mandat¹ adopté à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2011, actualisé à la session annuelle et à la deuxième session ordinaire de 2017 et révisé aux deuxièmes sessions ordinaires de 2018 et de 2021.

Ce rapport a pour objet de récapituler l'essentiel des activités menées par le Comité et des opinions qu'il a formulées au cours de la période allant du 1^{er} avril 2025 au 31 mars 2026, date à laquelle les états financiers annuels, qui sont l'un des axes importants des travaux du Comité, ont été établis dans leur version définitive. On trouvera des informations plus détaillées sur les activités du Comité dans les comptes rendus de ses réunions et dans les résumés des débats organisés avec le Bureau du Conseil d'administration du PAM, et depuis mars 2025, avec d'autres représentants d'États membres.

Les observations du Comité se fondent sur les communications de la direction, des services de contrôle du PAM et de l'Auditeur externe. Le Comité se tient prêt à évoquer ce rapport et tout autre aspect de ses travaux avec le Conseil.

Veerathai Santiprabhob
Président
Avril 2026

* 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.

¹"Dénomination et mandat révisés du Comité d'audit" (WFP/EB.2/2021/9-A).

Introduction

1. Au cours de la période considérée, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans le monde n'a cessé de croître, tandis que les ressources du PAM diminuaient. Le montant des produits du PAM en 2025 s'est élevé à 6,49 milliards de dollars É.-U., soit une baisse de 33 pour cent par rapport aux 10,4 milliards de dollars reçus en 2024. À l'avenir, le PAM devra faire face à des pressions budgétaires de plus en plus fortes, tandis que la demande d'assistance alimentaire continuera d'augmenter. Pour s'y préparer, il a entrepris de vastes initiatives de restructuration et de transformation en 2025, dont bon nombre sont toujours en cours.
2. Malgré l'ampleur de la restructuration et de la réduction des effectifs, le Comité a noté avec satisfaction les progrès que le PAM avait continué d'accomplir dans des domaines tels que la gestion des risques, l'audit interne, les enquêtes, l'évaluation, le renforcement de l'obligation de rendre compte, la déontologie et la gestion du changement. Conformément à son mandat, le Comité a communiqué des avis et des orientations sur un large éventail de questions, encourageant notamment le PAM à poursuivre les efforts déployés pour coordonner les différents services de contrôle, déterminer les causes profondes des points relevés et appliquer les recommandations formulées par ces services, et à adapter leurs priorités et leurs plans de travail en fonction des ressources disponibles. Le Comité a également examiné le cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive et salué l'action menée par la Division de la gestion des risques pour renforcer ce dispositif.
3. Bien qu'il existe manifestement des domaines dans lesquels des améliorations sont possibles, il n'a été détecté aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au sein du PAM susceptible de compromettre sérieusement la réalisation globale des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation. En outre, d'après l'Auditeur externe et sur la base des travaux qui étaient achevés à la date de la réunion du Comité en mars 2026, le projet d'états financiers annuels du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 ne comportait aucune inexactitude significative.
4. Au cours de la période considérée, le Comité a participé à des séances d'analyse approfondie portant sur les sujets suivants: restructuration du PAM et gestion du changement; cadre d'application du principe de responsabilité par la direction pour appuyer la nouvelle structure à deux niveaux du PAM; système de justice interne; technologies de l'information et transformation numérique; services mondiaux partagés; examen de la présence du PAM dans les pays; et projet de Plan stratégique et Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029.
5. Lorsqu'il s'est entretenu en décembre avec le Bureau du Conseil d'administration et d'autres représentants d'États membres, le Président du Comité a rendu compte de l'examen indépendant dont le Comité avait fait l'objet et dont il ressortait que ce dernier était un partenaire impartial et fiable, apprécié pour sa contribution à l'action du PAM. Les recommandations issues de cet examen, ainsi que les autres recommandations ou idées formulées par les États membres, seraient prises en compte dans le plan de travail du Comité.

Résumé des activités et observations

6. Au cours de la période considérée, les membres du Comité ont participé en personne à quatre réunions tenues au Siège à Rome en juillet 2025, septembre 2025, décembre 2025 et mars 2026. Entre les réunions officielles, des conférences téléphoniques ont eu lieu entre les membres ou le Président du Comité et l'Inspectrice générale puis l'Inspecteur général, les membres de la direction du PAM et le ou la Secrétaire du Conseil d'administration. La Directrice exécutive ou la Chef de Cabinet se sont entretenues avec le Comité à toutes les réunions de celui-ci. Comme à l'accoutumée, le Comité a organisé, à chacune de ses réunions, des séances à huis clos avec le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, la Chef de Cabinet et l'Inspectrice générale puis l'Inspecteur général; il a également eu des entretiens avec le Directeur financier puis la Directrice financière par intérim, le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'environnement de travail et de la gestion, le Directeur du Bureau de l'audit interne, le Directeur du Bureau des inspections et des enquêtes, la Directrice de l'évaluation, le Responsable du contrôle des risques, le Conseiller juridique, la Directrice de la déontologie, la Directrice du Bureau de l'Ombudsman et l'Auditeur externe.
7. À la fin de chaque réunion officielle, le Comité s'est entretenu avec le Bureau du Conseil d'administration et d'autres représentants d'États membres, qui lui ont fait part de leurs opinions, priorités et préoccupations. Ces échanges constituent pour le Comité le moyen privilégié de tenir le Conseil informé des initiatives prises par le PAM en matière de gouvernance, d'évaluation, de gestion des risques, de déontologie et de contrôle.
8. Le Comité estime qu'il a assumé toutes les responsabilités que lui confère son mandat pendant la période considérée et qu'il s'est acquitté de sa tâche de manière efficace et utile.
9. On trouvera ci-après un récapitulatif des observations et des orientations communiquées par le Comité au cours de la période considérée, les principales préconisations sur la marche à suivre à l'avenir étant présentées dans la dernière section à la fin du document.

Finances

10. Le projet d'états financiers annuels de 2025 a été présenté au Comité à sa réunion de mars 2026. Ces états ont été établis selon les modalités prévues par les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), y compris les normes suivantes, entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2025: la norme IPSAS 43 sur les contrats de location, la norme IPSAS 44 sur les actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, la norme IPSAS 45 sur les immobilisations corporelles et la norme IPSAS 46 sur l'évaluation. Le Comité s'est félicité que les états financiers comprennent davantage d'informations et de notes, ce qui témoignait de l'importance que le PAM attachait à l'ouverture et à la transparence.
11. En 2025, le PAM a vu le montant total de ses produits reculer de 33 pour cent pour s'établir à 6,9 milliards de dollars, sous l'effet essentiellement de la baisse de 38 pour cent des produits des contributions, lesquels se sont chiffrés à 6,0 milliards de dollars, une baisse due à une diminution de l'appui apporté par son principal donateur ainsi que par d'autres bailleurs de fonds. Les charges ont diminué de 4 pour cent pour s'établir à 8,7 milliards de dollars, ce qui s'est traduit par un déficit de 1,7 milliard de dollars au 31 décembre. Le total des actifs du PAM s'élevait à 12,0 milliards de dollars et l'actif net à 9,7 milliards de dollars. Les passifs liés aux avantages du personnel ont été bien couverts. Sur l'actif net total 6,5 milliards de dollars concernaient les PSP, soit environ 5,2 mois d'activités opérationnelles. Les produits prévus pour 2026, soit 6 milliards de dollars, devaient en principe couvrir la mise en œuvre des opérations programmées.

12. Au cours de la période considérée, le Comité a examiné l'évolution des dépenses et engagements liés au personnel à la suite de la réduction des effectifs du PAM, les mises à jour du Plan de gestion pour 2025-2027 et le Plan de gestion pour 2026-2028, y compris les modifications qu'il était proposé d'apporter au Règlement financier, qui devaient être soumises au Conseil pour approbation à la session annuelle de 2026.

Mobilisation des ressources et financement innovant

13. Faisant suite à l'examen qu'il avait consacré aux stratégies du PAM destinées à préserver, à élargir et à diversifier les sources de financement, le Comité a conseillé à la direction d'étudier en détail les possibilités, les risques et les défis associés à chacune des initiatives proposées.
14. Concernant l'intensification des activités axées sur la mobilisation de ressources et les partenariats noués avec le secteur privé, le Comité a salué les initiatives entreprises par le PAM pour simplifier les procédures de vigilance et indiqué que la direction pourrait s'appuyer sur les résultats de travaux menés par des sources fiables en matière de devoir de vigilance comme, par exemple, les indices Dow Jones et MSCI relatifs à l'environnement, à l'impact social et à la gouvernance. Le Comité a également recommandé au PAM d'étudier les options permettant de rendre les dons de particuliers déductibles de l'impôt dans certains pays, d'adapter les initiatives de mobilisation de fonds auprès des particuliers à chacun des marchés concernés et d'étudier la possibilité d'exiger des donateurs qu'ils financent les dépenses que le PAM doit supporter pour se conformer aux conditions dont ils assortissent leurs contributions de façon à respecter ses propres règles et règlements.
15. Notant qu'il fallait mettre à jour les cadres, politiques et règlements financiers du PAM pour permettre à ce dernier d'exploiter de nouvelles sources de financement, le Comité a recommandé à la direction d'examiner les cadres et politiques de financement d'autres entités du système des Nations Unies qui en sont à un stade plus avancé dans ce domaine. Le PAM devra s'assurer qu'il pourra rivaliser avec d'autres organismes pour obtenir ce type de financement, ce qui lui demandera de faire preuve d'une souplesse suffisante tout en continuant de respecter les principes financiers fondamentaux qui sont les siens. Au vu des nouvelles modalités de financement prévues et de l'importance accordée aux initiatives conjointes dans le cadre de l'initiative ONU80, il est nécessaire que le PAM ait une compréhension claire de la meilleure façon d'utiliser ses ressources en tenant compte de ce que faisaient les autres entités.

Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle

16. Le Bureau de l'Inspecteur général a fait le point à l'intention du Comité sur ses plans de travail, son budget, ses effectifs, sa charge de travail et ses constatations. Il a également informé le Comité de l'application des recommandations en suspens et lui a fait part des conclusions de l'examen externe de la fonction d'enquête du PAM et des préparatifs relatifs à l'évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne. Les points suivants ont également été abordés: dispositifs de contrôle dans le cadre de la restructuration interne du PAM, notamment les défis qui en découlent sur le plan de la conformité, de la gestion des risques et du regroupement des politiques internes et des systèmes informatiques; et incidences des coupes budgétaires sur le budget du Bureau de l'Inspecteur général pour 2026, coupes qui seraient supportées principalement par le Bureau de l'audit interne. Le Comité a approuvé les initiatives proposées par le Bureau de l'audit interne pour accroître l'efficacité, notamment le prolongement de 2 à 3,7 ans du cycle d'élaboration des assurances à donner quant à l'action menée pour les bureaux de pays exposés à des risques élevés, des cycles plus longs étant prévus pour les bureaux relevant d'une catégorie de risque inférieure.

17. À sa réunion de mars 2026, le Comité a rencontré le nouvel Inspecteur général, qui a présenté ses projets pour le Bureau. Le Comité a constaté que ces projets concordaient avec ses recommandations en faveur de l'intensification de la collaboration et de la planification conjointe entre les services de contrôle indépendant du PAM, en particulier le Bureau de l'audit interne et le Bureau de l'évaluation.

Audit interne

18. Le Bureau de l'audit interne a presque totalement mis en œuvre son programme de travail approuvé pour 2025: 34 missions sur 39 avaient été menées à bien au 31 décembre. Il a indiqué que le nombre de recommandations issues de l'audit interne en suspens ou dont le délai d'application était dépassé avait continué de baisser pendant une grande partie de l'année, une légère hausse ayant été constatée en fin d'année en raison du grand nombre de rapports publiés au quatrième trimestre. La majorité des recommandations encore en suspens concernaient le Siège et portaient sur l'obligation de rendre compte, le contrôle et la sécurité informatique, et le Comité a encouragé le Bureau de l'audit interne à ajouter l'évaluation des nouveaux systèmes informatiques à son plan de travail relatif aux assurances à donner.
19. Afin de remédier aux retards dans l'application des recommandations, le Comité a souligné qu'il importait de mettre au point des procédures et des systèmes normalisés au niveau institutionnel et d'en promouvoir l'utilisation, indiquant que le nouveau modèle de "Siège mondial unique" et le nouveau plan quinquennal relatif aux technologies de l'information contribueraient à remédier à certains problèmes récurrents. S'agissant des bureaux de pays qui disposaient de peu de ressources propres, le Comité a recommandé à la direction d'étudier la possibilité d'utiliser des ressources institutionnelles pour financer l'application des mesures convenues dans le cadre des audits.
20. Parmi les observations adressées au Bureau de l'audit interne pendant la période considérée, le Comité a souligné qu'il importait d'informer les États membres et les donateurs des investissements nécessaires pour régler nombre des problèmes mis en évidence par les audits internes, en particulier ceux liés aux technologies de l'information. Il a également accueilli avec satisfaction les informations communiquées par le Bureau de l'audit interne sur les points, tant positifs que négatifs, qui revenaient régulièrement dans les missions d'audit, et réaffirmé qu'il fallait renforcer le contrôle du PAM portant sur les partenaires coopérants, en particulier les partenaires gouvernementaux.

Enquêtes

21. Le Comité a continué de s'inquiéter du nombre toujours aussi élevé d'allégations communiquées au Bureau des inspections et des enquêtes, dont environ 8 ou 9 pour cent seulement remplissaient les conditions requises en vue de la conduite d'une enquête du Bureau. Saluant les dispositions prises par le Bureau des inspections et des enquêtes pour améliorer l'examen préliminaire des nouveaux dossiers, il a souligné qu'il était nécessaire de promouvoir un comportement éthique et une conduite appropriée au sein du personnel, en particulier au niveau de l'encadrement. Le Comité a également insisté sur le fait qu'il était important de mieux informer les employés afin d'éviter le signalement excessif de problèmes mineurs, notamment en collaborant avec d'autres services chargés des questions de personnel pour passer en revue les politiques de justice interne du PAM et préciser les termes utilisés et les agissements constituant un comportement répréhensible.

22. À sa réunion de septembre, le Comité a réuni diverses parties prenantes pour examiner l'application des recommandations issues de l'évaluation externe de la qualité de la fonction d'enquête du PAM. Il était indispensable que les efforts déployés pour diminuer le nombre de dossiers soumis au Bureau des inspections et des enquêtes soient bien coordonnés et fassent intervenir le Bureau de la déontologie, la Division des ressources humaines ainsi que l'ensemble du système de justice interne. Le Comité estime que les recommandations aideraient à s'attaquer aux causes profondes de certains points récurrents relevés dans les rapports des services de contrôle, et a encouragé la direction à s'en saisir.
23. À sa réunion de mars 2026, le Comité a été informé des propositions formulées par la direction pour améliorer le système de justice interne. Il a recommandé que tous les services intervenant en matière de justice interne conjuguent leurs efforts pour trouver des solutions et que la direction réalise une étude comparative des définitions du terme "comportement répréhensible" employées par d'autres entités du système des Nations Unies avant de décider ou non de modifier celle du PAM.

Audit externe

24. Au cours de la période considérée, le Comité a tenu quatre réunions avec la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne (*Bundesrechnungshof*), nommée aux fonctions d'Auditeur externe du PAM pour la période allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2028. Après avoir examiné le plan de travail de l'Auditeur externe, le Comité a fait part de ses observations sur le calendrier et les sujets retenus pour les audits de performance.
25. À sa réunion de mars 2026, l'Auditeur externe était en train de terminer sa vérification des états financiers du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 et, sur la base des travaux qui étaient achevés à la date de la réunion, il prévoyait d'émettre une opinion sans réserve. L'Auditeur externe a aussi informé le Comité qu'il n'avait détecté lors de ses audits de performance aucun problème significatif susceptible d'avoir une incidence sur les états financiers. Le Comité examinerait les résultats des audits de performance et les recommandations correspondantes à sa réunion de juillet 2026.
26. Au cours de la période considérée, le Comité a pris note des progrès constants accomplis dans l'application en temps utile des recommandations issues de l'audit externe, mais des problèmes récurrents se faisaient jour et exigeaient que l'on y prête attention. Étant donné que l'actuel Auditeur externe formulait davantage de recommandations que ses prédécesseurs et que les ressources humaines et financières disponibles pour les appliquer étaient en baisse, le Comité s'attendait à voir le nombre de recommandations en suspens augmenter et a conseillé à la direction de renforcer le déploiement d'employés sans affectation susceptibles de se charger du classement de ces recommandations. Il a également recommandé à l'Auditeur externe de hiérarchiser les recommandations par ordre de priorité et de publier plus souvent des rapports sur le classement des recommandations en suspens. Se félicitant de ce que la direction organise les recommandations issues de l'audit externe en fonction des priorités, le Comité a recommandé de communiquer au Conseil le cadre de hiérarchisation utilisé à cet effet.
27. S'agissant du plan de travail de l'Auditeur externe, le Comité a encouragé ce dernier à étudier la possibilité de définir plus en détail le sujet, le calendrier et le périmètre des futurs audits suffisamment à l'avance. Il a en outre indiqué que trop peu de temps s'étant écoulé pour mener un audit complet de la restructuration de l'organisation, il conviendrait de considérer le rapport sur la question comme un examen préliminaire.

Évaluation

28. Les discussions entre le Comité et le Bureau de l'évaluation ont porté sur les points suivants: plan de travail des services d'évaluation; mesures prises par le Bureau pour faire face aux coupes budgétaires; observations d'ordre stratégique issues des rapports d'évaluation; indicateurs de performance clés utilisés pour mesurer l'efficacité du Bureau; analyse des causes profondes des problèmes récurrents soulevés par les évaluations; et préparatifs de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation.
29. Le Comité a constaté avec satisfaction que la fonction d'évaluation et les éléments factuels qu'elle permettait de dégager sur les bons résultats du PAM contribuaient à renforcer la confiance à l'égard de l'organisation, à valider les hypothèses et à faciliter la prise de décisions, la communication et la mobilisation de ressources. Il a félicité le Bureau de l'évaluation d'avoir pris les devants pour adapter son plan de travail et ses politiques à la baisse des ressources et à la mise en place de la nouvelle structure à deux niveaux du PAM, et accueilli avec satisfaction son analyse des causes profondes des problèmes récurrents mis en évidence par les évaluations.
30. Les recommandations en suspens sont demeurées un sujet de préoccupation et, bien que le suivi de l'application par la direction des mesures recommandées incombe désormais à la Division de la gestion des risques, le Comité a conseillé de l'intégrer aux évaluations de la performance de la direction et à d'autres mécanismes permettant de rendre compte de l'action menée. Il a également invité le Bureau de l'évaluation à collaborer avec la direction afin de contribuer à la suite donnée aux recommandations et à leur application en temps utile. Le Comité a conseillé au Bureau de l'évaluation de passer en revue les recommandations en suspens afin d'évaluer leur pertinence, de modifier les délais de mise en œuvre lorsque cela était nécessaire, de supprimer les recommandations devenues sans objet et de mettre en évidence celles qui réclamaient des investissements supplémentaires pour mettre en place de nouveaux systèmes et de nouvelles procédures. En ce qui concerne les questions récurrentes soulevées dans les rapports d'évaluation, le Comité a fait observer qu'elles témoignaient de problèmes systémiques qui requéraient l'attention de la direction.
31. Le Comité a été informé de l'avancement des préparatifs de l'examen externe par des pairs de la fonction d'évaluation du PAM, qui devait avoir lieu dans le courant de 2026. Lors de l'étude du mandat de l'équipe chargée de l'examen, le Comité a recommandé d'axer davantage ce dernier sur les synergies entre les services de contrôle du PAM, l'utilisation des éléments factuels issus des évaluations dans l'ensemble de l'organisation et l'efficacité et l'efficience des travaux menés par le Bureau de l'évaluation, dont l'évaluation était prévue en même temps que l'examen par les pairs. Il a souligné qu'il importait de tenir compte des transformations structurelles et des coupes budgétaires auxquelles le PAM faisait face. Le Bureau de l'évaluation prévoyait de s'entretenir en juillet avec le président du groupe chargé de l'examen, dont les premières constatations seraient communiquées au Comité à sa réunion de décembre.
32. Dans le cadre des discussions tenues avec le Bureau de l'évaluation pendant la période considérée, il a également été procédé à des examens approfondis portant sur les sujets suivants: modalités de réalisation et conclusions des dernières évaluations d'importance; délais, dépenses et sources de financement nécessaires pour mener à bien une évaluation; et élaboration des recommandations issues des évaluations et des réponses de la direction.
33. Au cours de la période considérée, le Comité a en outre invité le Bureau de l'évaluation à éviter d'employer des termes techniques dans ses rapports destinés à des lecteurs non spécialistes et de renforcer sa fonction conseiller de confiance auprès des bureaux de pays.

Coordination des services de contrôle

34. Lors de toutes ses discussions avec les services de contrôle et les services connexes du PAM, le Comité a continué de souligner qu'il était important qu'ils coordonnent leurs travaux pour contribuer à réduire autant que possible la charge que les activités de contrôle imposaient aux bureaux de pays et établir une synergie entre les fonctions et attributions respectives des différents services.
35. À sa réunion de juillet, le Comité a reçu des informations actualisées sur la coordination entre le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, qui portait sur trois grands axes de coopération: la coordination stratégique visant à harmoniser les plans de travail et à garantir la complémentarité des périmètres d'activité et des calendriers; l'élaboration de supports de connaissances conjoints synthétisant les constatations des deux fonctions; et le recensement des complémentarités entre les audits internes et les évaluations. Le Comité a salué l'excellent esprit de collaboration dont témoignaient ces initiatives.
36. Conscient des obstacles qui entravaient la coordination, notamment les restrictions budgétaires et la nécessité pour le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle de conserver chacun un mandat qui leur soit propre, le Comité a souligné qu'il importait de veiller à ce que le Conseil et les États membres reçoivent suffisamment d'assurances quant à l'action menée. À cette fin, il a recommandé aux deux bureaux de répondre aux attentes en la matière en engageant avec le Conseil des échanges visant à apporter des précisions sur leurs approches respectives en matière de contrôle et les questions particulières liées au contrôle que le Conseil souhaiterait voir abordées.

Obligation de rendre compte

37. Les incidences des coupes budgétaires et du passage à une structure organisationnelle à deux niveaux sur le travail de la Division de la gestion des risques en matière de traitement des risques et de mise en conformité sont demeurées une préoccupation pour le Comité eu égard aux risques encourus par le PAM, notamment les risques de fraude et de corruption. Constatant que l'insuffisance des financements était devenue le principal risque répertorié dans le Registre central des risques, le Comité s'est félicité de l'emploi de fonds spéciaux provenant de donateurs pour renforcer la capacité de gestion des risques dans certains bureaux de pays.
38. Le Comité s'est félicité des dispositions prises par la Division de la gestion des risques pour suivre l'application en temps utile par la direction des recommandations formulées par les services de contrôle, notamment la communication tous les deux ans à l'Équipe de direction de haut niveau d'informations relatives à leur application par région, pays et fonction, et la mise en service d'un outil de gestion de ces recommandations accessible en ligne, prévue au deuxième trimestre de 2026. Tout en soulignant qu'il importait de donner suite aux recommandations en suspens ou dont le délai d'application était dépassé, le Comité a recommandé de donner la priorité aux recommandations les plus urgentes associées à des questions à haut risque, quelle que soit leur ancienneté.
39. Le Comité s'est également félicité de l'élaboration par la Division de la gestion des risques, en complément du registre central des risques, d'un registre des risques consacré à la restructuration du PAM et à la gestion du changement au sein de l'organisation, et a salué les efforts que la Division a déployés pour regrouper les missions de contrôle menées dans les bureaux de pays de façon à améliorer leur efficacité et leur efficacité.

40. Lors des discussions relatives au cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive, le Comité a salué les mesures prises pour donner suite aux recommandations qu'il avait formulées au cours de la période considérée, notamment: le renforcement des procédures et questionnaires d'autoévaluation des bureaux de pays par l'ajout de questions sur les vérifications ponctuelles consacrées aux modalités adoptées pour contrôler les partenaires coopérants; la validation des autoévaluations en les recoupant avec les constatations issues des rapports de contrôle; la prise en compte du niveau de risque de chaque bureau de pays; et l'exploitation des constatations issues des autoévaluations pour recenser les bureaux et les domaines thématiques susceptibles de nécessiter un appui supplémentaire. Le Comité a pris note du fait que le traitement par l'IA avait été utilisé pour la première fois dans le cycle d'élaboration des assurances aux fins de l'établissement des états financiers de 2025.
41. À sa réunion de mars 2026, après avoir examiné les causes de l'appréciation négative attribuée lors de l'audit des opérations menées dans un pays exposé à des risques élevés ainsi que la réponse correspondante du PAM, le Comité a constaté que la direction avait pris des mesures importantes pour donner suite aux constatations issues de l'audit. Le Comité a admis que le volume d'activité et la rotation rapide du personnel d'encadrement du bureau de pays avaient compliqué le suivi des activités de gestion des risques et de mise en conformité, mais il a relevé avec inquiétude qu'il s'agissait de l'un des premiers bureaux de pays à mettre en œuvre le projet global relatif aux assurances à donner, et recommandé à la direction d'analyser si les problèmes signalés traduisaient des difficultés plus générales liées à l'intégration du projet dans les bureaux de pays menant des opérations de grande ampleur et à haut risque.

Technologies de l'information et cybersécurité

42. Le Comité a pris note de l'avancée considérable des initiatives menées par le PAM pour renforcer ses systèmes informatiques et ses systèmes de cybersécurité, notamment l'élaboration d'un plan triennal détaillé de transformation numérique dans le cadre d'un plan quinquennal de plus grande envergure, estimant que cette initiative faisait partie intégrante de la restructuration du PAM, qui permettrait à l'organisation de "faire mieux avec moins". Parmi les progrès réalisés figuraient également la mise en place d'une structure de gouvernance informatique, le renforcement de la gestion des risques en matière de cybersécurité, la centralisation plus grande des systèmes informatiques et la réduction de l'utilisation de l'informatique fantôme et des coûts y afférents, ainsi que l'affectation de ressources supplémentaires à la prise en compte des questions de cybersécurité à haut risque.
43. Saluant ces initiatives, le Comité a souligné qu'elles supposaient de modifier de nombreuses procédures opératoires du PAM, ajoutant qu'il faudrait donner la priorité aux procédures présentant les risques les plus élevés et investir suffisamment dans le personnel pour disposer des compétences et du savoir-faire nécessaires. Il a recommandé au PAM de mettre en place une structure de gouvernance claire dans la perspective de la transformation numérique et d'accompagner cette structure d'un modèle de chiffrage incitant à utiliser les nouveaux systèmes internes. Il a également prié instamment la direction de déterminer et de traiter les principaux facteurs du retard pris dans l'application des recommandations relatives aux technologies de l'information formulées par les services de contrôle.

Examen de la présence du PAM dans les pays

44. La direction a informé le Comité des progrès réalisés dans l'examen de la présence du PAM dans 31 pays, dont la liste avait été établie à l'aide d'une étude fondée sur des données. Dans chacun de ces pays, l'impact de la présence du PAM était analysé pour savoir si l'organisation devait y maintenir un bureau de pays, partager des bureaux avec d'autres entités du système des Nations Unies, regrouper les bureaux de plusieurs pays en un seul bureau multipays ou bien fournir uniquement une assistance technique au gouvernement, sans avoir de présence opérationnelle dans le pays. Selon les calculs de la direction, l'initiative permettrait d'économiser 15 millions de dollars dès le troisième exercice budgétaire.
45. Convenant de l'intérêt que présentait cette initiative afin de préparer le PAM pour l'avenir, le Comité a toutefois engagé la direction à se montrer plus ambitieuse, car les économies évaluées jusqu'ici étaient modiques comparées aux difficultés financières auxquelles le PAM était confronté.

Services partagés

46. Le Comité a continué d'encourager le PAM à développer la fourniture et l'utilisation de services partagés dans l'ensemble de l'organisation et au sein du système des Nations Unies. Tout au long de la période considérée, la direction a rendu compte au Comité des avancées réalisées dans l'élaboration d'une stratégie en la matière qui était axée sur trois services: un service d'assistance informatique, un service d'organisation des voyages et un seul et même système de paie centralisé. L'initiative mettait à profit les enseignements tirés de l'expérience d'organisations similaires et accordait une importance particulière au rapport coût-efficacité par le recours à un modèle de recouvrement intégral des coûts.
47. Accueillant avec intérêt ces projets, le Comité a souligné qu'il fallait communiquer clairement avec le Conseil, et a attiré l'attention sur le fait qu'il s'agirait d'un travail de longue haleine, qui réclamerait une planification et une gestion rigoureuses et d'importants investissements; les bénéfices seraient considérables, mais ne seraient pas visibles immédiatement. Le Comité a recommandé au PAM d'étudier s'il serait envisageable de proposer des services partagés supplémentaires, notamment dans le cadre de l'initiative de réforme ONU80 et du nouveau modèle de chaîne d'approvisionnement interorganisations, en privilégiant les services qui présentaient des interdépendances ou relevant de domaines dans lesquels le PAM disposait d'atouts particuliers. Reconnaisant que le modèle de recouvrement intégral des coûts générerait des gains d'efficacité pour le PAM dans son ensemble, il a prévenu que ce modèle pourrait toutefois poser problème aux bureaux de pays dont le budget était serré.
48. À sa réunion de mars 2026, après avoir été informé de l'avancée des travaux menés dans le cadre de l'initiative ONU80 pour élaborer un modèle de recouvrement des coûts qui puisse être appliqué à la prestation de services interorganisations liés à la chaîne d'approvisionnement, le Comité a exhorté la direction à fonder ses décisions sur une analyse minutieuse des moyens dont le PAM disposait aux niveaux central et local pour fournir ces services à d'autres organisations, des coûts effectifs que cela entraînerait et de la mesure dans laquelle la commission de service proposée, soit 4,5 pour cent, couvrirait ces coûts.

Élaboration du Plan stratégique pour 2026-2029

49. À ses réunions de juillet et de septembre, le Comité a fait part de ses observations et avis concernant l'élaboration du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2026-2029, qui ont été approuvés par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2025.

50. Au cours de ces discussions, le Comité a souligné qu'il fallait faire concorder le plan avec les réductions de personnel et les restrictions de financement en cours, et a accueilli favorablement les déclarations indiquant clairement les types d'activité que le PAM n'assurerait pas, car cela permettait de préciser le rôle de l'organisation dans un contexte de financement difficile. Le Comité a recommandé d'intégrer davantage d'indicateurs qualitatifs au cadre de résultats institutionnels et s'est dit préoccupé de l'apparition de divergences de vues sur des questions telles que la problématique femmes-hommes, l'inclusion et les changements climatiques, qui avaient pris une place prépondérante dans la plupart des travaux du PAM.

Déontologie

51. Le Comité a reçu des informations sur les questions déontologiques, notamment le programme annuel de déclaration, la nouvelle circulaire de la Directrice exécutive sur les activités extérieures, la politique en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités et sa révision, les activités de sensibilisation et de formation, et l'emploi de la cartographie des risques pour organiser le travail et les activités du Bureau de la déontologie en fonction des priorités. Dans le domaine de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, les activités ont porté sur l'adoption d'une stratégie consacrée à cette question, sur l'action menée par le PAM pour sa deuxième année en qualité de champion de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et sur le développement de formations ciblées.
52. Félicitant le Bureau de la déontologie et l'Unité chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles pour leurs programmes de travail solides, le Comité a recommandé à ces bureaux d'analyser plus en détail l'évolution des demandes dont ils étaient saisis de sorte qu'ils puissent mesurer les incidences des coupes dans les effectifs sur leurs activités, et de participer à la formulation des questions de la prochaine enquête auprès du personnel de façon à cerner les domaines auxquels ils devaient prêter attention.

Restructuration du PAM et gestion du changement (y compris la planification des effectifs)

53. Au cours de la période considérée, le Comité a été informé de la restructuration interne du PAM et des efforts déployés pour gérer les effets des changements sur l'organisation et son personnel. Il a également été tenu au courant de la planification des effectifs et a reçu des informations sur le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et le cadre relatif au devoir de protection.
54. Le Comité a félicité le PAM d'avoir engagé sa restructuration interne plus tôt que d'autres entités du système des Nations Unies confrontées à des problèmes de financement similaires. Il a entériné le passage à une structure à deux niveaux dotée d'un Siège mondial regroupant le Siège à Rome et les cinq bureaux régionaux, qui est chargé d'apporter un appui aux bureaux de pays, et souligné l'importance de veiller à ce que le système informatique et les autres systèmes centralisés en cours d'élaboration soient bien intégrés à cette nouvelle structure. À sa réunion de septembre, le Comité s'est entretenu avec un directeur régional adjoint, un directeur de pays et un chargé régional de la gestion des risques pour entendre leur point de vue sur la nouvelle structure et les autres changements. Le Comité a recommandé à la direction de choisir un échantillon de quatre ou cinq pays pour examiner le fonctionnement de cette nouvelle structure dans la pratique.

55. Concernant les questions relatives aux ressources humaines, le Comité a constaté avec satisfaction une réorientation des priorités, jusque-là axées sur la réduction des effectifs, vers la préservation des savoir-faire, des compétences et des connaissances institutionnelles de demain. Il a encouragé la direction à déterminer les compétences qui seront nécessaires à l'avenir au vu des compétences actuellement disponibles et de combler les lacunes mises en évidence, y compris au moyen de recrutements externes le cas échéant. S'inquiétant des incidences des compressions de personnel et des autres changements sur le moral des employés, le Comité a souligné qu'il importait de communiquer en toute transparence pour informer le personnel des futures réductions d'effectif et des autres changements prévus et d'adopter des moyens de communication dynamiques adaptés aux différents groupes d'employés, au Conseil, aux partenaires et aux autres parties prenantes. Il a approuvé les mesures prises pour renforcer l'obligation de rendre compte, notamment les contrats d'application du principe de responsabilité et le processus renforcé d'évaluation de la performance des directeurs de pays, ainsi que l'entrée en application du nouveau cadre d'application du principe de responsabilité par la direction. Il a en outre conseillé à nouveau de trouver aux employés sans affectation des missions temporaires en adéquation avec leurs compétences, notamment aux fins de l'application des recommandations en suspens intéressant le contrôle. À cet égard, le Comité a encouragé la direction à accélérer les travaux sur les contrats susmentionnés et sur les délégations de pouvoirs et à préciser plus avant les fonctions, attributions et responsabilités respectives des directeurs régionaux, des directeurs de pays et des départements sectoriels. Il a en outre conseillé à la direction de mener une enquête auprès de l'ensemble des employés pour chercher à déterminer le degré de mobilisation du personnel et la compréhension qu'avaient les employés de la structure à deux niveaux, ainsi que la façon de procéder pour mettre en œuvre la nouvelle structure dans le cadre des fonctions de chacun.
56. Accueillant avec satisfaction l'élaboration d'un registre des risques liés à la gestion du changement, le Comité a prié instamment la direction de faire face aux points associés à un risque modéré ou élevé, en particulier la diminution de la mémoire institutionnelle ainsi que la baisse de moral et la moindre mobilisation du personnel. En outre, le Comité a attiré l'attention sur le fait que l'arrivée d'un nouveau Directeur exécutif/d'une nouvelle Directrice exécutive pouvait entraîner un risque majeur en cette période de profonde transformation où tout changement était susceptible d'engendrer de graves perturbations.

Pour aller de l'avant

57. Compte tenu des pressions budgétaires de plus en plus fortes et des exigences liées à l'environnement opérationnel, le Comité consultatif de contrôle indépendant recommande en résumé les grandes mesures suivantes:
- 1) Continuer d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services de contrôle indépendant, en mettant l'accent sur l'analyse des causes profondes des problèmes relevés de manière récurrente, la hiérarchisation des recommandations par ordre de priorité et le renforcement de la coordination entre les services de contrôle;
 - 2) Accélérer le classement des recommandations hautement prioritaires en instance issues des audits et des évaluations;
 - 3) Continuer de surveiller de près et de traiter de manière proactive les principaux risques liés à la restructuration du PAM et à la gestion du changement au sein de l'organisation, en particulier la diminution de la mémoire institutionnelle et la moindre mobilisation du personnel;
 - 4) Aborder de manière plus ambitieuse l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie relative aux services partagés et l'examen de la présence dans les pays;

- 5) Aborder de manière plus ambitieuse le développement et la diversification des sources de financement, y compris l'examen des possibilités offertes et des risques associés à chaque initiative et l'étude des règles financières y afférentes;
- 6) Investir dans des systèmes informatiques et des systèmes de cybersécurité centralisés, normaliser les processus de travail et rationaliser les modalités de gouvernance dans le domaine des technologies de l'information de sorte que la transformation numérique, y compris l'adoption de l'intelligence artificielle, fasse partie intégrante du programme plus vaste de transformation et des nouvelles méthodes de travail du PAM.

ANNEXE I

Mandat du Comité consultatif de contrôle indépendant

1. Le mandat du Comité consultatif de contrôle indépendant a été adopté par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2011, puis révisé en 2017, 2018 et 2021. Le [mandat](#) et le [règlement intérieur du Comité](#) (en anglais uniquement) sont disponibles dans leur intégralité sur la [page Web](#) du Comité.
2. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, le Comité était chargé de donner des avis au Conseil et à la Directrice exécutive dans les domaines suivants:
 - audit interne;
 - gestion des risques et contrôles internes;
 - états financiers;
 - comptabilité;
 - audit externe;
 - valeurs et déontologie;
 - évaluations;
 - allégations d'irrégularités.

Composition du Comité consultatif de contrôle indépendant

3. La composition du Comité correspond à l'équilibre entre les sexes et les régions préconisé par le Conseil. On trouvera ci-après la liste des membres du Comité pour la période allant d'avril 2025 à mars 2026 ainsi que le relevé des présences aux réunions officielles du Comité.

COMPOSITION DU COMITÉ CONSULTATIF DE CONTRÔLE INDÉPENDANT ET MEMBRES PRÉSENTS AUX RÉUNIONS DE LA PÉRIODE 2025/2026

Membre:	Réunions tenues en 2024/2025				Durée du mandat
	Juillet 2025	Septembre 2025	Décembre 2025	Mars 2026	
M. Veerathai Santiprabhob (Thaïlande) Président (depuis mars 2025)	Présent	Présent	Présent	Présent	Du 15 novembre 2021 au 14 novembre 2024; prolongé jusqu'au 14 novembre 2027
Mme Laura Born (États-Unis d'Amérique)	Présente	Présente	Présente	Présente	Du 1 ^{er} mars 2025 au 29 février 2028
Mme Margaret Dezse (Hongrie)	Présente	Présente	Présente	Présente	Du 30 juillet 2023 au 29 juillet 2026
M. Darshak Shah (Kenya)	Présent	Présent	Présent	Présent	Du 15 novembre 2021 au 14 novembre 2024; prolongé jusqu'au 14 novembre 2027
Mme Bettina Tucci Bartsiotas (Uruguay)	Présente	-	-	-	Du 15 novembre 2022 au 14 novembre 2025
Mme Jessica Faieta (Équateur)	-	-	-	Présente (à distance)	Du 25 février 2026 au 24 février 2029

Liste des sigles utilisés dans le présent document

IA	intelligence artificielle
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public