



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

## Conseil d'administration

Session annuelle  
Rome, 23-26 juin 2025

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 5 mai 2025	WFP/EB.A/2025/6-A/1*
Original: anglais	Questions financières et budgétaires
<i>*Nouvelle parution pour raisons techniques le 10 juin 2025</i>	Pour décision

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

---

## Comptes annuels vérifiés de 2024

Le Secrétariat a le plaisir de présenter les états financiers vérifiés de l'exercice 2024, accompagnés de l'Opinion de l'Auditeur externe et de son rapport. Les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales du secteur public. L'Auditeur externe, après avoir vérifié les états financiers conformément aux Normes internationales d'audit, a rendu une opinion sans réserve à leur sujet.

Le présent document est soumis au Conseil d'administration conformément à l'article XIV.6 (b) du Statut et aux articles 13.1 et 14.8 du Règlement financier, qui prévoient que les états financiers vérifiés du PAM, accompagnés du rapport de l'Auditeur externe à ce sujet, doivent être présentés au Conseil. Les états financiers et le rapport sont présentés ensemble sous forme d'un seul et même document.

Le présent document contient une déclaration sur le contrôle interne, qui fournit des assurances précises concernant l'efficacité du contrôle interne au PAM.

---

### Coordonnateurs responsables:

M. L. Hoffmann  
Directeur du Bureau de l'Auditeur externe  
courriel: [lutz.hoffmann@wfp.org](mailto:lutz.hoffmann@wfp.org)

Mme R. Schnell  
Directrice adjointe du Bureau de l'Auditeur externe  
courriel: [runa.schnell@wfp.org](mailto:runa.schnell@wfp.org)

Mme J. Oeser  
Responsable de l'audit de performance  
courriel: [extauditor.joeser@wfp.org](mailto:extauditor.joeser@wfp.org)

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

M. S. Dahan  
Responsable du contrôle des risques et Directeur  
Division de la gestion des risques  
courriel: [salvador.dahan@wfp.org](mailto:salvador.dahan@wfp.org)

Mme M. Mananikova  
Directrice chargée de l'information financière  
Division du Directeur financier  
courriel: [maryna.mananikova@wfp.org](mailto:maryna.mananikova@wfp.org)

Mme H. Spanos  
Directrice adjointe  
Division de la gestion des risques  
courriel: [harriet.spanos@wfp.org](mailto:harriet.spanos@wfp.org)

## Projet de décision\*

Le Conseil:

- i) approuve les états financiers annuels du PAM pour l'exercice 2024, tout en prenant acte du rapport de l'Auditeur externe, qui lui est soumis conformément à l'article XIV.6 (b) du Statut;
- ii) prend note du prélèvement sur le Fonds général d'un montant de 1 598 965 dollars É.-U. pour l'exercice 2024 afin de financer les versements à titre gracieux et la comptabilisation en pertes de montants en espèces et de créances;
- iii) prend note de ce que les pertes de produits et autres pertes enregistrées en 2024 ont été comptabilisées comme charges d'exploitation de l'exercice.

---

\* 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.

**Table des matières**

	<b>Page</b>
<b>Présentation</b>	1
<b>Projet de décision</b>	2
<b>SECTION I</b>	4
• <b>Opinion de l'Auditeur externe</b>	5
• <b>Rapport de l'Auditeur externe sur les états financiers du Programme alimentaire mondial pour l'exercice clos le 31 décembre 2024</b>	9
<b>SECTION II</b>	170
• <b>Déclaration de la Directrice exécutive</b>	170
• <b>Déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne</b>	193
• <b>État I</b>	199
• <b>État II</b>	200
• <b>État III</b>	201
• <b>État IV</b>	202
• <b>État V</b>	203
• <b>Notes afférentes aux états financiers au 31 décembre 2023</b>	204
<b>ANNEXE</b>	266
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	267

# Section I

## **Opinion de l’Auditeur externe**

Nous avons procédé à la vérification des états financiers du Programme alimentaire mondial (PAM) présentés ci-après, qui comprennent l’État de la situation financière au 31 décembre 2024 (État I), l’État des résultats financiers (État II), l’État des variations de l’actif net (État III), l’État des flux de trésorerie (État IV) et l’État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (État V), pour l’exercice clos à cette date, ainsi que les notes y relatives qui contiennent un résumé des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent, pour tout élément de caractère significatif, une image fidèle de la situation financière du PAM au 31 décembre 2024 ainsi que de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie pour l’exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS).

## **Fondement de l’opinion**

Nous avons mené notre audit conformément aux Normes internationales d’audit. Les responsabilités qui nous incombent en vertu desdites normes sont énoncées à la section ci-après intitulée "Responsabilités de l’Auditeur concernant la vérification des états financiers". Conformément aux règles déontologiques qui gouvernent la vérification des états financiers, nous sommes indépendants du Programme alimentaire mondial, et nous nous sommes acquittés de nos autres responsabilités dans le respect de ces règles. Nous estimons que les éléments que nous avons réunis à l’occasion de notre audit sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion.

## **Informations autres que les états financiers et le rapport de l’Auditeur**

Les autres informations qui figurent dans le présent document relèvent de la responsabilité de la Directrice exécutive du Programme alimentaire mondial. Elles comprennent la Déclaration de la Directrice exécutive pour l’exercice clos le 31 décembre 2024 et la Déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne, qui sont présentées à la section II ci-après, mais pas les états financiers ni notre rapport de vérification.

Notre opinion sur les états financiers ne porte pas sur ces deux déclarations, et nous ne formulons aucune forme d’assurance à leur égard.

Dans le cadre de notre vérification des états financiers, il nous incombe de prendre connaissance de ces autres informations, et de nous assurer qu'elles concordent avec les états financiers et avec les constatations que l'audit nous a permis de dégager et qu'elles ne présentent pas d'anomalies significatives. Nous sommes tenus de rendre compte de toute anomalie significative que nous pourrions déceler à cette occasion. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

### **Responsabilités de la direction et des organes chargés de la gouvernance en relation avec les états financiers**

Il incombe à la Directrice exécutive du Programme alimentaire mondial d'établir et de présenter des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui rendent fidèlement compte de la situation financière du PAM, et d'exercer le contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre d'établir des états financiers exempts d'anomalies significatives résultant de fraude ou d'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, la Directrice exécutive du Programme alimentaire mondial doit apprécier l'aptitude de celui-ci à poursuivre ses activités, rendre compte le cas échéant des éléments touchant la continuité des activités et considérer que le PAM poursuivra ses activités, à moins que la direction n'ait l'intention de procéder à la liquidation ou de mettre fin aux activités du PAM ou qu'elle n'ait d'autre solution réaliste à sa portée.

Les organes chargés de la gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière du PAM.

### **Responsabilités de l'Auditeur concernant la vérification des états financiers**

Notre objectif est d'acquiescer l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, et de publier un rapport dans lequel nous exposons notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux Normes internationales d'audit permette de déceler systématiquement les anomalies significatives. Les anomalies peuvent tenir à la fraude ou à l'erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles influencent les décisions économiques que les utilisateurs prendront sur la base des états financiers.

Dans le respect des Normes internationales d'audit, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit.

Nous menons également les activités suivantes:

a) Nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'anomalies significatives dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et réunissons à l'occasion de notre audit des éléments qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une anomalie significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une anomalie résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne;

b) Nous prenons en considération le contrôle interne en rapport avec l'audit afin de concevoir des procédures d'audit adaptées aux circonstances, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne réalisé par le Programme alimentaire mondial;

c) Nous évaluons l'adéquation des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables et des informations connexes communiquées par la direction;

d) Nous évaluons le bien-fondé de l'utilisation par la direction du principe de la continuité de l'activité et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des circonstances qui risqueraient sérieusement de compromettre la capacité du Programme alimentaire mondial de poursuivre ses activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus, dans notre rapport, d'appeler l'attention sur les informations y relatives figurant dans les états financiers, ou, si ces informations ne sont pas satisfaisantes, de modifier notre opinion. Nos conclusions reposent sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport. Des circonstances ou des événements futurs peuvent toutefois amener le Programme alimentaire mondial à mettre fin à ses activités;

e) Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent, et évaluons également si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents avec fidélité.

Nous communiquons avec les organes de gouvernance concernant, entre autres points, l'étendue et le calendrier prévus de l'audit ainsi que nos principales constatations, notamment les insuffisances significatives concernant le contrôle interne que nous pourrions avoir décelées dans le cadre de nos activités.

### **Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires**

Nous estimons en outre que les opérations du PAM qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Statut et au Règlement général ainsi qu'au Règlement financier du Programme alimentaire mondial.

Conformément à l'article 14.8 du Règlement financier, nous avons également inclus les informations que nous avons jugées nécessaires concernant l'efficacité des procédures financières, le système de comptabilité, les contrôles financiers internes, et, de façon générale, l'administration et la gestion du Programme alimentaire mondial dans le rapport d'audit détaillé que nous avons consacré à celui-ci.

*(Signature)* Kay Scheller  
Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne

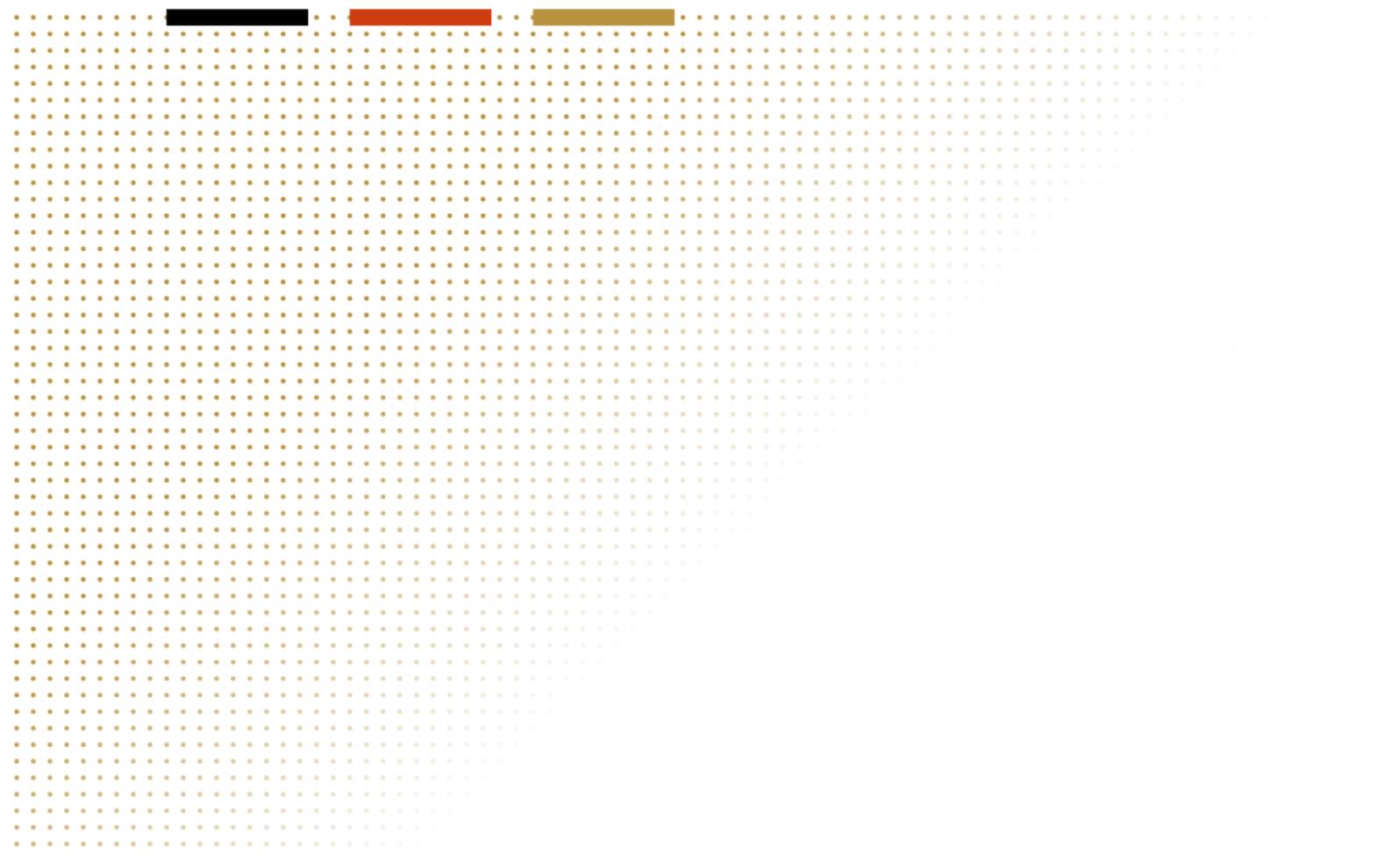
Le 15 avril 2025



# AUDIT EXTERNE DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

## RAPPORT D'AUDIT

ÉTATS FINANCIERS DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL  
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024



# Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>10</b>
<b>0 RÉSUMÉ</b> .....	<b>12</b>
<b>1. MANDAT, ÉTENDUE DES VÉRIFICATIONS ET MÉTHODE</b> .....	<b>20</b>
<b>2. RECOMMANDATIONS EN INSTANCE</b> .....	<b>22</b>
2.1 RECOMMANDATIONS DE L'AUDITEUR EXTERNE .....	22
2.1.1 <i>Point sur la mise en œuvre des recommandations</i> .....	22
2.1.2 <i>Application reportée et retardée</i> .....	23
2.2 RECOMMANDATIONS ISSUES DES AUDITS INTERNES .....	27
2.3 RECOMMANDATIONS ÉMISES PAR LES BUREAUX RÉGIONAUX .....	28
<b>3 APERÇU DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b> .....	<b>30</b>
<b>4 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>33</b>
4.1 FINANCES .....	33
4.1.1 <i>Valeur informative des états financiers</i> .....	33
4.1.2 <i>Assurance en matière d'audit relative aux charges supportées par les partenaires coopérants</i> .....	44
4.1.3 <i>Avantages du personnel</i> .....	46
4.1.4 <i>Stocks – pertes de produits alimentaires</i> .....	52
4.1.5 <i>Immobilisations incorporelles</i> .....	56
4.1.6 <i>Prestation de services</i> .....	57
4.1.7 <i>Parc de véhicules des Nations Unies</i> .....	59
4.1.8 <i>Risques financiers figurant dans les registres des risques des bureaux de pays</i> .....	60
4.1.9 <i>Versements à titre gracieux</i> .....	63
4.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	67
4.2.1 <i>Conséquences financières de la gestion des ressources humaines</i> .....	67
4.2.2 <i>Gestion des effectifs</i> .....	73
4.3 GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS .....	78
4.3.1 <i>Collaboration avec les gouvernements</i> .....	78
4.3.2 <i>Sélection des partenaires coopérants</i> .....	81
4.3.3 <i>Constitution de registres</i> .....	82
4.3.4 <i>Contrôles</i> .....	83
4.3.5 <i>Modification et prolongation des accords de partenariat sur le terrain</i> .....	84
4.3.6 <i>Gestion des risques associés aux partenaires coopérants</i> .....	85
4.4 PROJET GLOBAL RELATIF AUX ASSURANCES À DONNER .....	87
4.4.1 <i>Aperçu du projet</i> .....	87
4.4.2 <i>Une supervision efficace pour faire face aux problèmes en matière de risques et de contrôle</i> .....	89
4.4.3 <i>Manque d'indépendance</i> .....	90
4.4.4 <i>Coûts afférents au projet</i> .....	91
4.4.5 <i>Suivi</i> .....	94

4.4.6	<i>Solutions numériques</i> .....	95
4.4.7	<i>Mise en œuvre et examen du projet</i> .....	96
4.5	TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE.....	97
4.5.1	<i>Suivi post-distribution</i> .....	97
4.5.2	<i>Panier de dépenses minimales, analyse des écarts et calcul de la valeur de transfert</i> .....	100
4.5.3	<i>Éligibilité des bénéficiaires de transferts monétaires</i> .....	102
4.6	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....	103
4.6.1	<i>Logiciel Workday</i> .....	103
4.6.2	<i>Plan de reprise après sinistre</i> .....	106
4.6.3	<i>Autorisations critiques</i> .....	107
4.6.3	<i>Transfert de données erronées</i> .....	108
<b>5.</b>	<b>EXAMEN PAR L'AUDITEUR EXTERNE DES INFORMATIONS COMMUNIQUÉES PAR LA DIRECTION ...</b>	<b>109</b>
5.1	PERTES, COMPTABILISATIONS EN PERTES ET VERSEMENTS À TITRE GRACIEUX.....	109
5.2	CAS DE FRAUDE OU DE PRÉSUMPTION DE FRAUDE.....	110
<b>6.</b>	<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>111</b>
	<b>ANNEXE</b> .....	<b>112</b>

## 0 Résumé

---

### 0.1

*L'Auditeur externe a procédé à la vérification des états financiers et examiné les opérations du Programme alimentaire mondial (PAM) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. Il considère que les états financiers donnent, pour tout élément de caractère significatif, une image fidèle de la situation financière du PAM au 31 décembre 2024 ainsi que de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS).*

### 0.2

*Le PAM est un organisme financé par des contributions volontaires, qui dépend donc du soutien de ses donateurs. En 2024, les contributions volontaires ont augmenté de 1,5 milliard de dollars (18 pour cent) pour atteindre 9,8 milliards de dollars, et les charges relatives aux produits alimentaires distribués et aux transferts de type monétaire effectués ont considérablement diminué pour la deuxième année consécutive. En 2023, les charges avaient reculé de 16 pour cent pour les produits alimentaires et de 11 pour cent pour les transferts de type monétaire, tandis qu'en 2024, elles ont baissé de près de 30 pour cent dans les deux cas. Dans le même temps, les charges relatives aux avantages du personnel ont augmenté.*

### 0.3

*L'Auditeur externe a noté que le PAM n'avait pas appliqué 69 pour cent des recommandations issues des audits externes d'années précédentes. Le PAM avait parfois repoussé l'application des recommandations à plusieurs reprises. Il a déclaré qu'il estimait que certaines recommandations n'avaient pas encore dépassé leur délai de mise en œuvre, et qu'il ne disposait pas des fonds nécessaires pour y donner suite.*

*Les recommandations formulées par l'Auditeur externe ne peuvent avoir d'effets que si elles sont appliquées en temps voulu. Les dirigeants du PAM doivent faire de cette mise en œuvre une priorité pour remédier aux lacunes relevées et parvenir à un rapport coût-efficacité satisfaisant.*

*Les recommandations formulées par les auditeurs du Bureau de l'Inspectrice générale sont une composante essentielle du système de contrôle interne du PAM. Le nombre de recommandations en instance issues d'audits internes a augmenté de près de 150 pour cent entre 2023 et 2025. En avril 2025, le PAM avait atteint le nombre record de 420 recommandations issues d'audits internes toujours en suspens.*

*Les missions de supervision menées par les bureaux régionaux font partie du système de contrôle interne du PAM. En avril 2025, les bureaux de pays devaient encore mettre en œuvre 2 083 recommandations issues de ces missions.*

*Le système de contrôle interne du PAM a tout avantage à ce que le PAM applique les recommandations en instance. Devant le grand nombre de recommandations non encore mises en œuvre, les dirigeants du PAM doivent faire de leur application une priorité.*

## 0.4

### **Principales constatations**

#### **Finances**

*(a) Les charges supportées par les partenaires coopérants représentent une part substantielle des charges du PAM. Dans les états financiers, le PAM ne fournit pas d'informations ni d'explications détaillées permettant aux lecteurs d'évaluer et de comprendre les activités menées par les partenaires. Les orientations actuelles du PAM relatives à la comptabilité ne contiennent pas de définition du terme "partenaire coopérant" ni d'instructions claires quant à la façon de comptabiliser les charges correspondantes.*

*(b) L'Auditeur externe a demandé au PAM de lui communiquer la liste des charges supportées par les partenaires coopérants, sur laquelle devaient notamment figurer les dépenses budgétisées et effectives, par partenaire et par accord de partenariat, afin d'obtenir une assurance en matière d'audit sur ce point. D'après le PAM, il n'était pas possible de générer cette liste dans le système WINGS. Le PAM a donc rassemblé manuellement des données qui ne correspondaient pas aux comptes de charges, ne fournissaient pas d'informations complètes concernant les accords de partenariat et les charges supportées par les partenaires, et ne portaient pas sur tous les types de partenaires. Les vérifications à rebours n'étaient pas effectuées de manière systématique.*

*(c) En novembre 2021, le PAM a décidé de mettre en œuvre Workday et d'en faire son système global de gestion des ressources humaines, qui réunit des procédures telles que le recrutement, l'évaluation de la performance et l'enregistrement des données de référence relatives aux employés. Le PAM a décidé d'exclure l'intégration de ses opérations de traitement de la paie du projet Workday. L'Auditeur externe a constaté que le traitement de la paie du PAM était fragmenté et réparti sur divers systèmes informatiques. La mise en*

relation et le suivi de ces systèmes engendraient des risques. Le PAM devait trouver une solution globale de traitement de la paie, qui offre un bon rapport coût-efficacité et atténue les risques.

(d) Dans son cadre de catégorisation des risques, le PAM distingue 4 grandes catégories, 15 domaines et 41 types. Seuls 2 domaines et 2 types ont trait aux risques financiers. Depuis 2018, le PAM n'a pas modifié sa politique de gestion des risques ni son modèle de registre des risques pour y ajouter de nouveaux domaines ou types se rapportant aux risques financiers alors que les bureaux de pays ont fait état de divers risques financiers dans le cadre d'autres dispositifs de suivi tels que le cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive ou le projet global relatif aux assurances à donner.

(e) Le PAM a dû réduire ses effectifs dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Conformément au Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et aux dispositions figurant dans les contrats de service et les accords de services spéciaux établis par le PAM, les employés titulaires de ces contrats ne remplissent pas pleinement les conditions requises pour percevoir des indemnités de fin de contrat de travail. En 2024, la Directrice exécutive a approuvé des versements à titre gracieux d'un montant de 9,2 millions de dollars pour indemniser des membres du personnel et des agents appartenant aux effectifs apparentés. En 2007 déjà, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) avait formulé à l'intention du Conseil d'administration une recommandation préconisant au PAM de ne plus verser d'indemnités de fin de contrat de travail qui n'étaient pas spécifiquement prévues dans le Statut et Règlement du personnel de la FAO. Le CCQAB estimait que ces paiements étaient injustement considérés comme des versements à titre gracieux dans les états financiers du PAM. L'Auditeur externe est d'accord avec le CCQAB pour dire que le PAM devrait cesser de payer sous la forme de versements à titre gracieux des indemnités de fin de contrat de travail qui ne sont pas expressément prévues dans le Statut et Règlement du personnel de la FAO. Les versements effectués en 2024 risquent d'inciter des membres du personnel et des agents des effectifs apparentés qui ont été licenciés par le PAM par le passé à demander à bénéficier eux aussi de ces indemnités en application du principe de l'égalité de traitement.

### **Gestion des ressources humaines**

(f) Le manuel des ressources humaines du PAM prévoit un roulement des administrateurs recrutés sur le plan international tous les deux, trois ou quatre ans, en fonction du niveau de difficulté des conditions de travail sur le lieu d'affectation. Si le PAM ne trouve pas de postes auxquels réaffecter des membres du personnel et que leur poste précédent n'est plus disponible, il leur accorde un congé spécial à plein traitement pendant 12 mois au maximum. L'Auditeur externe a constaté que le PAM avait versé 11,6 millions de dollars à 144 membres du personnel dans le cadre de congés spéciaux à plein traitement. En outre, il a remarqué que les intéressés avaient continué de percevoir une prime de sujétion,

*l'élément incitation à la mobilité, l'indemnité de poste et l'allocation-logement même lorsqu'ils ne se trouvaient plus sur le lieu d'affectation. Comme la FAO n'a pas de procédure de réaffectation, son Statut et Règlement du personnel ne prévoit pas de dispositions particulières à ce sujet.*

*(g) Sur les 144 membres du personnel concernés en congé spécial à plein traitement, 23 (16 pour cent) avaient rang de directeur. L'Auditeur externe a relevé plusieurs cas dans lesquels le PAM n'avait même pas trouvé d'affectation temporaire pour les personnes concernées. Compte tenu du gel des recrutements et des réductions d'effectifs, il n'est pas compréhensible que le PAM puisse se passer du personnel qu'il rémunère.*

### **Gestion des partenaires coopérants**

*(h) En 2022, l'Auditeur externe avait recommandé au PAM de clarifier les modalités de pilotage central des partenariats de coopération et de tenir compte des partenaires gouvernementaux. En avril 2025, le PAM n'avait toujours pas défini les responsabilités respectives de chacun ni établi de modèles détaillés de collaboration avec les partenaires gouvernementaux. L'un des facteurs à l'origine du projet global relatif aux assurances à donner avait été les lacunes constatées dans la collaboration avec les partenaires gouvernementaux. Le PAM n'avait pas défini de modalités de pilotage central des partenariats de coopération depuis 2022.*

*(i) Depuis 2023, les bureaux de pays doivent utiliser le portail des partenaires de l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour gérer certains aspects de la collaboration avec les partenaires coopérants. L'Auditeur externe a constaté que certaines données enregistrées sur ce portail indiquaient que les bureaux de pays ne se conformaient pas au cadre normatif, et estime que ces données mériteraient que l'on s'y intéresse de plus près. Dans près de la moitié des cas, par exemple, les bureaux de pays recrutaient le partenaire directement au lieu de recourir à une mise en concurrence.*

### **Projet global relatif aux assurances à donner**

*(j) Le PAM souhaitait utiliser le projet global relatif aux assurances à donner non seulement pour lutter contre les détournements de produits alimentaires constatés en Éthiopie, mais aussi pour remédier aux problèmes en matière de risques et de contrôle signalés par les bureaux de pays et les organes de contrôle. L'Auditeur externe a noté que, dans leur plan d'action relatif aux assurances à donner, les bureaux de pays considéraient les cas dans lesquels eux-mêmes ne respectaient pas les politiques institutionnelles comme autant de risques. En outre, il a constaté que des recommandations non appliquées issues d'audits internes et externes qui portaient sur des domaines prioritaires du projet global relatif aux assurances à donner n'étaient pas abordées dans ce projet. L'Auditeur externe estime que le PAM aurait pu éviter le recours au projet global relatif aux assurances à donner si ses dispositifs de contrôle et de supervision avaient été efficaces. Les efforts visant*

à recenser les cas de non-respect des règles et à y remédier ne devraient pas être menés uniquement dans le cadre de projets spécifiques.

(k) Pour contrôler la mise en œuvre des plans d'action des bureaux de pays relatifs aux assurances à donner, le PAM a associé des valeurs de référence aux différents domaines d'action prioritaires énoncés dans le projet global relatif aux assurances à donner et élaboré un système de suivi comprenant des indicateurs supplémentaires. L'Auditeur externe a constaté que le PAM n'avait pas défini certains critères de manière précise, et que le système de suivi ne rendait pas pleinement compte des normes universelles relatives aux assurances à donner. L'Auditeur externe estime que le PAM ne peut évaluer la situation des bureaux de pays de manière objective que s'il applique des valeurs de référence et des critères clairement définis.

(l) Les bureaux de pays ont incorporé diverses solutions numériques dans leur plan d'action relatif aux assurances à donner. En particulier, ils ont souligné qu'il était nécessaire d'intégrer les systèmes ou de mettre en place des interfaces entre eux. Certaines solutions numériques étaient propres aux bureaux de pays concernés. Cela semble indiquer qu'il faudrait mettre en place des procédures entièrement dématérialisées. L'Auditeur externe estime qu'il faudrait limiter le plus possible les applications propres à des bureaux de pays en particulier, car cela entraîne des risques et des coûts supplémentaires.

### **Transferts de type monétaire**

(m) Le suivi post-distribution est un outil qui permet aux bureaux de pays d'évaluer leurs programmes et de mettre en évidence des points susceptibles d'être améliorés à l'avenir. Pour évaluer les résultats de ses programmes, le PAM utilise des indicateurs de suivi post-distribution qu'il intègre dans le cadre logique figurant dans les plans stratégiques de pays. L'Auditeur externe a constaté que les bureaux de pays ne prenaient pas toujours de mesures lorsque les valeurs cibles associées aux indicateurs n'étaient pas atteintes, ou bien utilisaient des indicateurs non pertinents pour leurs programmes; le PAM n'avait communiqué aucune directive sur ce que les bureaux de pays devaient faire lorsque le résultat obtenu était en-deçà des valeurs cibles. En outre, les bureaux de pays rendaient compte des résultats du suivi post-distribution de plusieurs façons, car le PAM n'avait pas fourni de directives institutionnelles en la matière.

(n) La valeur de transfert correspond à la somme nette que le PAM verse aux bénéficiaires sous forme d'espèces ou de bons. Le PAM a donné pour instruction aux bureaux de pays de calculer cette valeur au moyen d'une analyse des écarts fondée sur la valeur du panier de dépenses minimales ou une autre valeur similaire. L'Auditeur externe a examiné 14 cas et constaté que 8 bureaux de pays ne fournissaient pas d'informations suffisantes montrant qu'ils avaient appliqué la directive et expliquant comment ils avaient déterminé la valeur de transfert.

### **Technologies de l'information**

(o) *Le 1<sup>er</sup> juillet 2024, le PAM a mis en service Workday. Certaines interfaces, notamment WINGS, sont encore en cours d'élaboration ou de mise en service. En février 2025, le PAM a déclaré qu'il utilisait dans ses systèmes informatiques 40 interfaces sur les 74 prévues (54,1 pour cent) et que 3 autres étaient partiellement utilisées. Cette situation l'obligeait à actualiser manuellement les données dans WINGS et dans Workday.*

### **Principales recommandations**

#### **Finances**

(a) ***élaborer des orientations claires et contraignantes aux fins de la comptabilisation des charges supportées par les partenaires coopérants en définissant le terme "partenaire coopérant" et en indiquant précisément les comptes de charges à utiliser, et améliorer l'information relative aux charges en question dans les états financiers en fournissant des renseignements supplémentaires sur les activités menées;***

(b) ***intégrer dans WINGS une fonctionnalité permettant d'extraire séparément les données relatives aux différents partenaires coopérants et pour chaque accord de partenariat, en incluant systématiquement les montants budgétisés et les montants effectifs. Cette extraction de données devrait faciliter l'amélioration des rapports et des informations communiquées dans les états financiers et la supervision des tarifs pratiqués par les partenaires pour la mise en œuvre;***

(c) ***réaliser une analyse approfondie du rapport coûts-avantages de la marche à suivre pour mettre en place un traitement de la paie informatisé entièrement intégré;***

(d) ***revoir et modifier les domaines et les types de risque financier figurant dans le modèle de registre des risques ainsi que dans les orientations concernant ce registre, en s'appuyant sur les informations communiquées en retour par les bureaux de pays à partir de leurs registres respectifs, sur les observations issues du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive et sur le projet global relatif aux assurances à donner;***

(e) ***ne plus effectuer de versements à titre gracieux pour payer des indemnités de fin de contrat de travail qui ne sont pas prévues dans le Statut et Règlement du personnel de la FAO;***

**Gestion des ressources humaines**

**(f) analyser les moyens d'améliorer le processus de réaffectation et d'en réduire les coûts, en examinant notamment la manière dont les autres organismes des Nations Unies réglementent leur processus de réaffectation;**

**(g) faire en sorte que les membres du personnel sans affectation, et plus particulièrement ceux qui ont rang de directeur et perçoivent l'intégralité de leur traitement, soient tout au moins chargés de missions temporaires au profit du PAM;**

**Gestion des partenaires coopérants**

**(h) définir clairement, au niveau du Siège, les responsabilités afférentes à la collaboration avec les entités gouvernementales;**

**(i) utiliser le portail des partenaires de l'Organisation des Nations Unies à des fins de contrôle, en analysant régulièrement les données afin de détecter les incohérences et les cas de non-respect des grandes orientations fixées, et procéder aux corrections et aux nettoyages nécessaires;**

**Projet global relatif aux assurances à donner**

**(j) faire en sorte, au moyen d'une supervision efficace, que les bureaux de pays se conforment au cadre normatif et mettent en œuvre les recommandations qui leur sont adressées, et faire respecter l'obligation de rendre compte de l'action menée;**

**(k) définir, au niveau des différentes fonctions du Siège, des indicateurs de performance clés ainsi qu'une méthode pour suivre et contrôler la façon dont les bureaux de pays se conforment aux règles, y compris aux normes relatives aux assurances à donner;**

**(l) exploiter les risques recensés dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner pour examiner et définir les besoins liés aux procédures internes du PAM afin de favoriser une meilleure intégration numérique;**

**Transferts de type monétaire**

**(m) revoir et préciser les directives internes concernant les indicateurs de suivi devant obligatoirement être inclus dans les cadres logiques des plans stratégiques de pays, de sorte que les informations communiquées par les bureaux de pays soient plus cohérentes et que seuls des indicateurs permettant un suivi utile et réaliste au regard du contexte soient inclus;**

**(n) garder davantage de traces écrites des étapes suivies pour calculer la valeur de transfert, en veillant à ce que les décisions à ce sujet soient dûment étayées et puissent être analysées par les parties prenantes externes;**

**Technologies de l'information**

**(o) analyser si les interfaces de Workday peuvent être simplifiées pour améliorer l'efficacité opérationnelle tout en réduisant les coûts, les risques en matière de sécurité et les efforts de maintenance à long terme et, le cas échéant, déterminer les moyens de ce faire.**

# 1. Mandat, étendue des vérifications et méthode

---

1. Dans sa décision 2021/EB.2/4 en date du 16 novembre 2021, le Conseil d'administration du PAM a nommé le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne (Bundesrechnungshof) aux fonctions d'Auditeur externe chargé de la vérification des comptes du PAM pour une période de six ans allant du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 30 juin 2028, conformément à l'article 14.1 du Règlement financier du PAM.
2. Le mandat de l'Auditeur externe est précisé à l'article XIV du Règlement financier du PAM et dans l'annexe à ce règlement. En application du Règlement financier, l'Auditeur externe exprime un avis sur les états financiers et a la faculté de formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion du PAM.
3. Le présent document constitue le rapport détaillé de l'Auditeur externe sur la vérification des états financiers du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. La Directrice exécutive soumet le rapport de l'Auditeur externe au Conseil d'administration en même temps que les états financiers pour permettre au Conseil d'approuver ces derniers. L'audit a été mené conformément au Statut, au Règlement général et au Règlement financier du PAM et, chaque fois qu'il y avait lieu, au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, au Statut du personnel de la FAO ainsi qu'aux Normes internationales d'audit.
4. L'audit avait principalement pour objet de permettre à l'Auditeur externe de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière du PAM au 31 décembre 2024 ainsi que de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Statut, au Règlement général et au Règlement financier du PAM. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et du contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables, des procédures de confirmation suivies par les banques, les donateurs et les fournisseurs et d'autres pièces justificatives, dans la mesure que l'Auditeur externe a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

5. L'Auditeur externe a effectué plusieurs visites au Siège ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays suivants<sup>1</sup>: le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et les bureaux du PAM au Bangladesh (à distance), au Bénin, au Guatemala, au Lesotho, en Türkiye et en Ouganda. L'Auditeur externe a conduit à distance dans le bureau du PAM en Afghanistan un audit thématique concernant le projet global relatif aux assurances à donner.
6. L'Auditeur externe a adressé des lettres d'observations aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays où il a procédé à des vérifications. Lorsqu'il l'a jugé nécessaire, il a intégré dans le présent rapport les constatations d'audit figurant dans ces lettres.
7. Au cours des visites effectuées au Siège ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, l'Auditeur externe rédige des notes d'observations d'audit présentant des faits et des constatations et invite les responsables concernés à faire part de leurs commentaires par écrit. Ces notes et les commentaires communiqués par le PAM constituent le socle des lettres d'observations que l'Auditeur externe adresse ensuite à la direction exécutive et des rapports qu'il transmet au Conseil d'administration. L'Auditeur externe communique les projets de lettres d'observations et les projets de rapports au PAM en lui demandant de nouveau de faire part de ses commentaires afin de les intégrer dans les documents finals.
8. L'Auditeur externe s'est concerté avec l'Inspectrice générale pour éviter les doubles emplois inutiles et comprendre le fonctionnement de l'organe d'audit interne ainsi que les modalités de contrôle interne en vigueur au PAM.
9. Le présent rapport porte sur des questions que l'Auditeur externe estime devoir porter à l'attention du Conseil d'administration. L'Auditeur externe a communiqué ses observations et ses conclusions à la Directrice exécutive et à la haute direction du PAM, dont les points de vue sont repris ici.

---

<sup>1</sup> Le PAM a publié une circulaire de la Directrice exécutive (OED 2025/002) sur la modification de l'intitulé anglais des bureaux régionaux ("regional bureau" devient "regional office"), entrée en vigueur le 1er mai 2025. L'Auditeur externe ayant publié le présent rapport d'audit en avril 2025, la nomenclature utilisée est celle qui était applicable au moment de l'audit.

## 2. Recommandations en instance

### 2.1 Recommandations de l’Auditeur externe

#### 2.1.1 Point sur la mise en œuvre des recommandations

10. Les constatations de l’Auditeur externe donnent lieu à la formulation de recommandations concernant la gestion financière, la performance et la gouvernance, qui sont adressées à la direction du PAM pour application. Un point sur la mise en œuvre des recommandations est fait ici à l’intention du Conseil d’administration.

11. Sur les 94 recommandations en instance, l’Auditeur externe a estimé que le PAM en avait mis en œuvre 29 (31 pour cent), qu’il s’employait actuellement à en appliquer 58 (62 pour cent) et qu’il n’en avait pas appliqué 7<sup>2</sup> (7 pour cent). Pour réaliser cette estimation, l’Auditeur externe s’est fondé sur les informations fournies par le PAM jusqu’au 7 avril 2025. On trouvera des informations détaillées sur l’état d’application des recommandations dans la figure 2.1 et en annexe.

Figure 2.1

#### État d’application des recommandations précédentes

Année du rapport d’audit*	Total	Intégralement appliquées	En cours d’application	Non appliquées
2022	14	4	9	1
2023	29	11	18	0
2024	51	14	31	6
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>29</b>	<b>58</b>	<b>7</b>
Pourcentage	100	31	62	7

\* L’année du rapport d’audit correspond à l’année de la session annuelle durant laquelle l’Auditeur externe a présenté son rapport.

Figure: Auditeur externe. Source: Auditeur externe

<sup>2</sup> L’Auditeur externe estime qu’une recommandation n’est pas appliquée lorsque le PAM n’a pas accompli le moindre progrès dans sa mise en œuvre - indépendamment d’éventuelles échéances internes fixées par le PAM.

12. En 2023, l’Auditeur externe a estimé à 52 pour cent le pourcentage de recommandations en instance ou en cours d’application. En 2024, ce pourcentage a augmenté pour passer à 69 pour cent. Sur les 58 recommandations en cours d’application, 9 (16 pour cent) étaient liées à l’audit de 2022 et 18 (31 pour cent) à celui de 2023. Au vu de cette tendance, l’Auditeur externe s’interroge sur l’application des recommandations par le PAM.

## 2.1.2 Application reportée et retardée

13. L’Auditeur externe a observé que, ces dernières années, le PAM avait plusieurs fois retardé et reporté les échéances de mise en œuvre des recommandations.

### 2.1.2.1 Le PAM entend ne pas appliquer la recommandation malgré l’accord préalable

14. Par exemple, dans son rapport d’audit de performance de 2022 consacré à la gestion des partenaires coopérants, l’Auditeur externe a recommandé que le PAM crée une unité chargée de la gestion des partenaires coopérants et adapte les orientations ainsi que le modèle d’accord afin de tenir compte de la coopération avec des partenaires gouvernementaux<sup>3</sup>. Le Conseil d’administration a pris note du rapport et, à sa session annuelle de 2022, a invité à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations de l’Auditeur externe. Dans sa réponse de la direction à la recommandation, présentée lors de la même session, le PAM a accepté la recommandation et fixé l’échéance de sa mise en œuvre au 30 juin 2023<sup>4</sup>. En juin 2023, le PAM a indiqué qu’il était en passe de conclure les discussions consacrées à l’intégration de la gestion des partenaires coopérants gouvernementaux dans une structure de gouvernance centrale et qu’il élaborerait des orientations à cet égard<sup>5</sup>. Le PAM a repoussé la date butoir à septembre 2023. Durant le deuxième semestre de 2023, le PAM a été confronté à des détournements de produits alimentaires en Éthiopie, pays dans lequel il coopérait avec un partenaire gouvernemental. En avril 2024, le PAM a reporté la date limite de mise en œuvre de la recommandation à juin 2024.

15. En mars 2025, le PAM a indiqué qu’il avait décidé de ne pas centraliser au sein d’une unité unique établie au Siège les responsabilités relatives à l’ensemble des aspects de la collaboration avec des partenaires gouvernementaux. Il n’a pas élaboré tous les modèles relatifs à la coopération avec des partenaires gouvernementaux. L’Auditeur externe a estimé que la recommandation n’était pas appliquée.

---

<sup>3</sup> WFP/EB.A/2022/6-H/1 – Rapport de l’Auditeur externe sur la gestion des partenaires coopérants.

<sup>4</sup> WFP/EB.A/2022/6-H/1/Add.1 – Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l’Auditeur externe.

<sup>5</sup> WFP/EB.A/2023/6-H/1 – Comptes annuels vérifiés de 2023.

Figure 2.2

## Échéances de mise en œuvre fréquemment reportées

Le PAM a reporté à plusieurs reprises l'échéance de l'application de la recommandation de l'Auditeur externe concernant la création d'une unité chargée de la gestion de la collaboration avec les partenaires gouvernementaux, avant de décider finalement de ne pas la mettre en œuvre.



Figure: Auditeur externe. Source: données du PAM.

16. L'Auditeur externe considère que la gestion de la collaboration avec les partenaires gouvernementaux est essentielle pour les activités du PAM. En témoignent d'ailleurs les détournements de produits alimentaires ainsi que les autres irrégularités ayant conduit à la mise en place du projet global relatif aux assurances à donner. L'Auditeur externe a formulé une recommandation supplémentaire dans le rapport de vérification des comptes de cette année afin d'insister sur l'importance que revêt la création d'une unité responsable de la gestion des partenaires gouvernementaux et de l'élaboration de modèles et d'orientations (voir les paragraphes 227 à 240).

17. L'Auditeur externe prie instamment le PAM de prendre des mesures pour appliquer les recommandations formulées dans le domaine d'audit relatif aux partenaires gouvernementaux et de publier les modèles nécessaires afin d'aider les bureaux de pays à s'acquitter de leurs tâches.

### *2.1.2.2 La valeur matérielle de produits alimentaires est encore inscrite en charges au lieu d'être capitalisée*

18. Un autre exemple de mise en œuvre retardée est donné par une recommandation figurant dans le rapport de vérification des comptes de 2022. L'Auditeur externe a recommandé au PAM de modifier sa méthode comptable consistant à inscrire en charges les produits alimentaires remis aux partenaires coopérants, et d'enregistrer ces produits comme des stocks tant qu'ils ne sont pas distribués aux bénéficiaires<sup>6</sup>. Le PAM a accepté la recommandation et l'a jugée appliquée alors qu'il venait seulement de lancer un projet pilote de nouvel outil de gestion des stocks à Jijiga, en Éthiopie, en janvier 2025. Le PAM n'avait pas encore modifié sa méthode comptable. Dans ses états financiers de 2024, il a déclaré un montant de 103,3 millions de dollars (93 988 tonnes) de produits alimentaires détenus par des partenaires coopérants et encore à distribuer aux bénéficiaires (voir les états financiers de l'exercice 2024, paragraphe 224).

19. L'Auditeur externe a estimé que la recommandation était en cours d'application. Il prie instamment le PAM d'accélérer la modification de sa méthode comptable et d'enregistrer et de suivre les stocks placés sous son contrôle jusqu'à la distribution finale aux bénéficiaires.

### *2.1.2.3 Le traitement de la paie n'est pas intégré à la plateforme Workday*

20. En 2022, dans une autre recommandation, l'Auditeur externe a recommandé au PAM de réaliser une analyse coûts-avantages approfondie de la sous-traitance de certaines parties du traitement de la paie à un prestataire de services extérieur, en tenant compte des risques connexes et des avantages obtenus<sup>7</sup>. Le PAM a indiqué qu'il avait décidé d'inclure l'analyse coûts-avantages dans une initiative plus générale, axée sur l'intégration numérique et la modernisation. L'Auditeur externe a observé que le PAM n'avait pas encore appliqué la recommandation et a considéré celle-ci comme étant en cours d'application. Dans le cadre de la vérification des comptes de 2024, il a constaté que le PAM employait la plateforme Workday comme système de gestion des ressources humaines et avait décidé de ne pas y intégrer les trois systèmes de traitement de la paie.

21. Rappelant au PAM la recommandation en instance, l'Auditeur externe demande aussi qu'une analyse coûts-avantages approfondie soit réalisée sur la façon de mettre en place un système de traitement de la paie qui soit fondé sur les technologies de l'information et ne donne pas lieu à des changements de supports (voir les paragraphes 93-99).

---

<sup>6</sup> WFP/EB.A/2023/6-A/1 – Comptes annuels vérifiés de 2022, paragraphe 64.

<sup>7</sup> WFP/EB.A/2023/6-A/1 – Comptes annuels vérifiés de 2022, paragraphe 118.

#### 2.1.2.4 *Les pouvoirs de la Division des technologies ne sont pas encore renforcés*

22. Dans son rapport d'audit de performance de 2023 consacré aux services d'appui, l'Auditeur externe a recommandé au PAM de renforcer les pouvoirs de la Division des technologies concernant la mise en œuvre de nouvelles solutions informatiques<sup>8</sup>. Le PAM a indiqué qu'il s'employait encore à mettre la dernière main à une circulaire de la Directrice exécutive. L'Auditeur externe a observé que le PAM n'avait pas encore appliqué la recommandation et a considéré celle-ci comme étant en cours d'application. Dans le cadre de la vérification des comptes de 2024, l'Auditeur externe a constaté que la mise en œuvre de Workday présentait plusieurs points faibles. En particulier, le PAM n'avait guère pris en compte la capacité d'intégration de Workday dans l'environnement informatique existant.

23. L'Auditeur externe considère que l'adoption d'une approche plus intersectorielle aurait été avantageuse pour le processus et prie donc instamment le PAM d'appliquer la recommandation (voir les paragraphes 343-353).

#### 2.1.2.5 *Sept recommandations sont au point mort*

24. Globalement, l'Auditeur externe n'a pas observé de progrès dans l'application de sept recommandations en suspens, formulées dans ses rapports de 2022 et de 2023 et il a estimé qu'elles n'étaient pas appliquées – indépendamment des échéances internes fixées par le PAM (voir l'annexe). Par exemple, le PAM a décidé de suspendre la mise en œuvre de deux recommandations relatives à la délégation de pouvoirs. Dans l'une des deux recommandations, il était demandé au PAM d'envisager de recourir à une solution technique pour procéder à la délégation de pouvoirs et, dans l'autre, il lui était demandé de mettre en place des procédures de suivi et d'établissement de rapports<sup>9</sup>. Le PAM a indiqué que, faute de financement suffisant, il prévoyait d'appliquer les recommandations par étapes à mesure que des ressources seraient mises à disposition.

25. Il n'appartient pas au PAM de choisir lesquelles parmi les recommandations sont à appliquer, à appliquer partiellement, à appliquer avec du retard ou à ne pas appliquer du tout. L'Auditeur externe comprend les difficultés opérationnelles et contextuelles et il comprend que le PAM ait besoin de plus de temps pour mettre en œuvre certaines recommandations. Il considère cependant que le PAM se doit d'honorer systématiquement son engagement à appliquer les recommandations. Quoi qu'il en soit, le fait de ne pas accomplir le moindre progrès dans la mise en œuvre d'une recommandation n'est pas acceptable et sape l'autorité de la direction du PAM et de l'Auditeur externe qui a été nommé par le Conseil d'administration.

---

<sup>8</sup> WFP/EB.A/2023/6-F/1 – Rapport de l'Auditeur externe sur les services d'appui, paragraphe 94.

<sup>9</sup> WFP/EB.A/2024/6-A/1 – Comptes annuels vérifiés de 2023, paragraphes 257 et 284.

## 2.2 Recommandations issues des audits internes

26. L'examen du système de contrôle interne de l'entité auditée représente un volet important du mandat de l'Auditeur externe. Le PAM applique le modèle des trois lignes mis au point par l'Institut des auditeurs internes.

### *Système de contrôle interne du PAM à renforcer*

27. L'Auditeur externe a observé que le nombre de recommandations en instance liées à l'audit interne avait considérablement augmenté en 2023: passant de 171 recommandations en début d'année à 319 en fin d'année. Cette tendance à la hausse s'est poursuivie en 2024 et au-delà. Fin 2024, le PAM devait encore appliquer 388 recommandations en instance. Début avril 2025, le PAM a atteint un pic de 420 recommandations en instance. La tendance à la hausse est illustrée dans la figure 2.3 ci-dessous.

Figure 2.3

### Nombre croissant de recommandations issues de l'audit interne en instance

Le nombre de recommandations issues de l'audit interne en instance a augmenté de près de 150 pour cent depuis 2023.

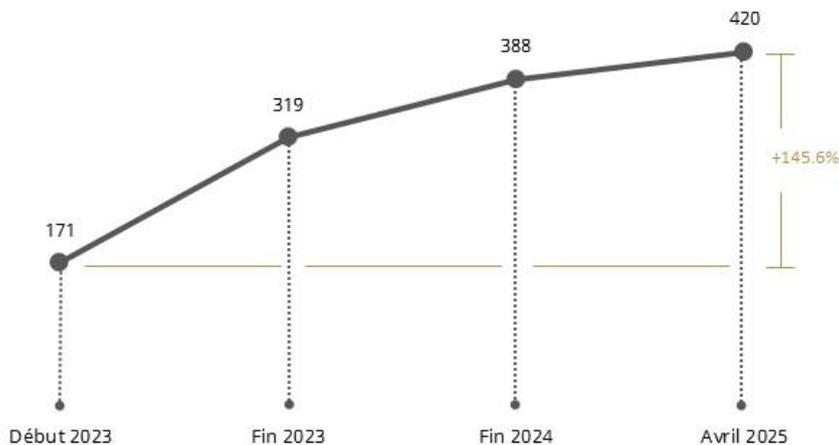


Figure: Auditeur externe. Source: données du PAM.

28. Le PAM a pris acte de l'augmentation importante du nombre de recommandations en instance en 2023 et 2024. Il a fait valoir que cette progression était liée au fait que de très nombreux produits de l'audit avaient été publiés en 2023 et plus encore en 2024. Il a indiqué qu'en raison de la concrétisation de changements importants et du fait qu'il opérait dans un contexte de raréfaction des ressources, certaines recommandations pouvaient ne pas avoir été appliquées immédiatement. De plus, il n'était souvent pas possible d'appliquer les recommandations rapidement car elles pouvaient nécessiter la modification de systèmes, ou le contexte pouvait évoluer.

29. L'Auditeur externe est plus que préoccupé par le fait que la direction du PAM n'accorde pas le degré de priorité voulu à la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit. L'audit interne fait partie intégrante du système de contrôle interne. Le nombre élevé et croissant de recommandations issues de l'audit interne en instance n'est pas acceptable, a des incidences sur le système de contrôle interne et requiert la prise de mesures immédiates par la direction du PAM.

## 2.3 Recommandations émises par les bureaux régionaux

30. Les bureaux régionaux jouent un rôle vital en assurant un contrôle sur les bureaux de pays. Ils conduisent des missions de supervision dans les bureaux de pays et formulent des recommandations que les bureaux de pays sont tenus d'appliquer.

31. L'Auditeur externe s'est informé de l'état d'application de ces recommandations. Le PAM ne gérant pas ces recommandations dans un fichier central, le Siège a dû demander à chacun des bureaux régionaux leur liste de suivi. Le PAM a indiqué que certains bureaux régionaux n'avaient pas rendu compte des recommandations associées à un risque faible. En avril 2025, les six bureaux régionaux ont fait état de 2 083 recommandations en instance, comme l'illustre la figure 2.4 ci-dessous.

Figure 2.4

## 2 083 recommandations en instance émanant des six bureaux régionaux

Le nombre de recommandations en instance liées à des missions de supervision varie de 125 à 938 en fonction du bureau considéré.

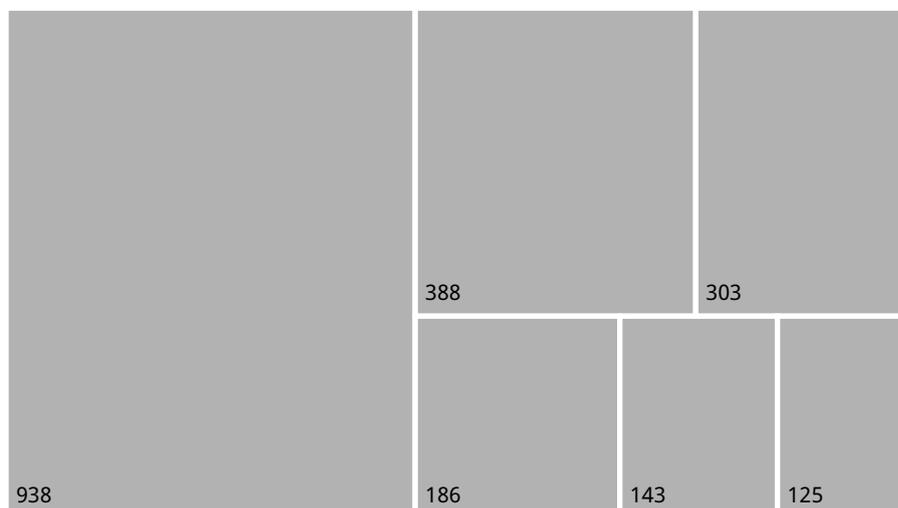


Figure: Auditeur externe. Source: données du PAM.

32. Dans son rapport d’audit de performance de 2022 consacré à la supervision exercée par la direction<sup>10</sup>, l’Auditeur externe a recommandé au PAM de mettre en place dans une application informatique spécifique un dispositif de suivi des recommandations formulées par les bureaux régionaux. En mars 2025, le PAM a indiqué que la mise en œuvre était encore en cours en raison du lancement d’un nouveau système. Il a reporté la date de mise en œuvre à juillet 2025.

33. L’Auditeur externe prie instamment le PAM d’appliquer les recommandations en instance liées à des missions de supervision et d’améliorer leur suivi aussi rapidement que possible. Un suivi fiable et homogène des recommandations issues de la supervision interne constitue une condition préalable à l’amélioration cohérente des processus dans une organisation.

34. Le PAM en est convenu et a indiqué que le nouveau système garantirait un processus de suivi fiable et homogène.

<sup>10</sup> WFP/EB.A/2022/6-1/1 – Rapport de l’Auditeur externe sur la supervision par la direction, paragraphe 85.

### 3 Aperçu de la situation financière

---

35. En 2024, le PAM a enregistré dans ses états financiers un excédent de 1,3 milliard de dollars, contre un déficit de 1,7 milliard de dollars en 2023. Cette différence de 3,0 milliards de dollars environ est due à l'augmentation des produits des contributions et à la baisse considérable dans le même temps des charges liées aux distributions: les contributions à recevoir ont augmenté de 1,5 milliard de dollars, soit 17,6 pour cent, pour atteindre 9,8 milliards de dollars (8,3 milliards de dollars en 2023); les produits alimentaires distribués et les transferts de type monétaire effectués ont diminué dans un cas comme dans l'autre de quelque 27 pour cent, et se sont chiffrés respectivement à 2,4 milliards de dollars (3,3 milliards de dollars en 2023) et à 2,2 milliards de dollars (2,9 milliards de dollars en 2023).

36. Les trois plus grands donateurs représentent 62,7 pour cent des contributions volontaires (55,7 pour cent en 2023). L'un d'eux a compté pour 45,3 pour cent de l'ensemble des produits des contributions (35,8 pour cent en 2023). Les recettes provenant de ce donateur ont diminué de 1,4 milliard de dollars. Les principaux donateurs du PAM sont restés les gouvernements et les organisations intergouvernementales.

37. Les charges ont diminué de 1,8 milliard de dollars (16,8 pour cent) pour passer à 9,0 milliards de dollars. Les principales diminutions de charges ont concerné, pour la deuxième année consécutive, les produits alimentaires distribués et les transferts de type monétaire effectués. Les premiers ont reculé de 0,9 milliard de dollars (27,3 pour cent) en 2024, après une baisse de 0,6 milliard de dollars en 2023, et les seconds ont diminué de 0,8 milliard de dollars (26,6 pour cent), après une baisse de 0,4 milliard en 2023. Le coût des distributions et des services connexes a diminué de 1 pour cent environ par rapport à 2023.

38. Parallèlement, les dépenses liées au personnel ont augmenté de 0,1 milliard de dollars (5,6 pour cent), après une hausse de 0,2 milliard en 2023. La tendance à la baisse des charges et à l'augmentation des dépenses de personnel est illustrée à la figure 3.1 ci-dessous.

Figure 3.1

### Diminution des charges liées aux distributions et augmentation de celles liées au personnel (2022-2024)

La valeur des produits alimentaires distribués et des transferts de type monétaire effectués a reculé ces trois dernières années, mais les dépenses liées au personnel ont augmenté.

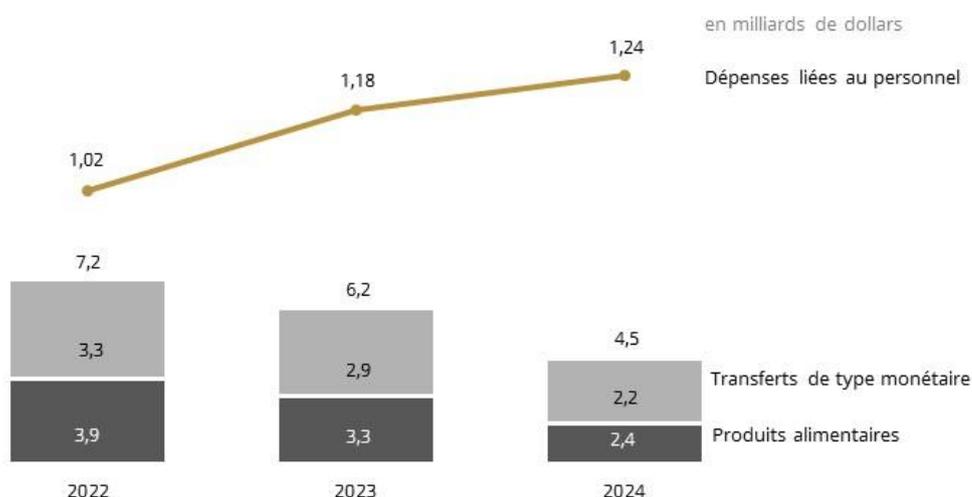


Figure: Auditeur externe. Source: états financiers du PAM.

39. Les actifs courants ont augmenté de 1,4 milliard de dollars (13,4 pour cent) pour passer à 11,7 milliards de dollars. Les principales augmentations concernent les contributions à recevoir, qui ont progressé de 1,0 milliard de dollars pour atteindre 5,2 milliards de dollars, ce qui correspond à la hausse des produits des contributions. Les placements à court terme ont augmenté de 0,5 milliard de dollars pour atteindre 2,2 milliards de dollars. Dans le même temps, les stocks ont diminué de 0,2 milliard de dollars pour passer à 1,0 milliard de dollars.

40. Les actifs non courants ont augmenté de 0,2 milliard de dollars pour passer de 1,6 milliard de dollars à 1,8 milliard de dollars. Cette hausse est due à la progression de 11,3 pour cent des placements à long terme. Ces derniers servent à couvrir les avantages à long terme du personnel, et l'augmentation de leur valeur tient principalement aux apports d'actifs placés et aux gains latents réalisés provenant des fonds de placement en actions.

41. Les passifs courants ont un peu augmenté, de 0,2 milliard de dollars, pour passer de 1,0 milliard de dollars à 1,2 milliard de dollars. L'augmentation est due principalement à la progression des dettes et des charges à payer du fait de la légère évolution à la hausse des charges vers la fin de l'année. Cette tendance s'explique en grande partie par les opérations coordonnées au niveau central de renforcement d'interventions de grande ampleur, notamment au Soudan, dans l'État de Palestine, en Éthiopie et au Soudan du Sud.

42. L'actif net s'est élevé à 11,3 milliards de dollars et englobe l'excédent cumulé ainsi que les réserves. L'excédent cumulé a augmenté de 1,4 milliard de dollars. Il comprend: l'excédent de 1,3 milliard de dollars et des gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel de 0,1 milliard de dollars. Les réserves ont progressé de 0,1 milliard de dollars du fait d'une augmentation du solde du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP).

43. Globalement, les principaux indicateurs financiers se sont maintenus à un niveau élevé comparable. Le léger fléchissement du ratio de liquidité générale, du ratio de liquidité immédiate et du ratio de liquidité relative tient principalement à l'augmentation des dettes et des charges à payer en cours, à une période où les placements à court terme ont augmenté dans une proportion similaire. Il ressort de l'analyse consacrée par l'Auditeur externe aux principaux ratios financiers que le PAM a fait face à toutes ses obligations (voir la figure 3.2).

Figure 3.2

## Analyse des ratios

Description du ratio	31 décembre 2024	31 décembre 2023	31 décembre 2022	31 décembre 2021 (montant retraité)	31 décembre 2020
Ratio de liquidité générale <sup>a</sup> (actifs courants / passifs courants)	9,6	10,2	8,2	7,2	4,3
Total des actifs / total des passifs <sup>b</sup>	6,0	5,9	5,8	4,6	2,9
Ratio de liquidité immédiate <sup>c</sup> (encaisse + placements à court terme / passifs courants)	4,2	4,4	2,7	2,7	1,6
Ratio de liquidité relative <sup>d</sup> (encaisse + placements à court terme + créances courantes / passifs courants)	8,7	8,9	7,2	6,3	3,8

<sup>a</sup> Un ratio élevé indique que l'entité est en mesure de s'acquitter de ses obligations à court terme.

<sup>b</sup> Un ratio élevé est un bon indicateur de solvabilité.

<sup>c</sup> Le ratio de liquidité immédiate indique la capacité d'une entité à faire face à ses passifs courants au moyen des actifs courants dont elle dispose (trésorerie, équivalents de trésorerie et fonds placés à court terme).

<sup>d</sup> Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il exclut les stocks et les autres actifs courants, plus difficiles à convertir en liquidités. Plus ce ratio est élevé et plus la liquidité est importante.

Source: états financiers du PAM.

## 4. Constatations et recommandations

---

### 4.1 Finances

#### 4.1.1 Valeur informative des états financiers

44. Les normes IPSAS nécessitent de fournir des informations utiles à la prise de décisions, et de montrer clairement la façon dont les entités rendent compte de l'utilisation des ressources qui leur sont confiées. Chaque entité est encouragée à présenter dans ses états financiers des informations complémentaires de manière à aider les lecteurs à se faire un avis sur la performance de l'entité et la manière dont elle gère ses actifs, et à leur permettre également de prendre et d'évaluer les décisions relatives à l'affectation des ressources.

45. Dans son audit de 2022, l'Auditeur externe avait recommandé des modifications à apporter aux notes, que le PAM n'a pas intégrées. Il avait notamment préconisé d'ajouter des ventilations et des informations concernant certaines lignes budgétaires, comme les dépenses liées au personnel<sup>11</sup> et les charges supportées par les partenaires coopérants.

#### *Exigence d'une plus grande transparence concernant les dépenses liées au personnel*

46. Le PAM n'a intégré dans les notes aucune ventilation de la catégorie de charges relative aux dépenses liées au personnel. Dans le tableau figurant dans la note 4.5 des états financiers de 2024 (page 253), on trouve le même chiffre que dans l'État II (État des résultats financiers).

47. En 2024, les dépenses liées au personnel se sont élevées à 1 244,2 millions de dollars, contre 1 178,4 millions de dollars en 2023, soit une augmentation de 5,6 pour cent. Ces dépenses ont représenté environ 14 pour cent des charges totales du PAM en 2024 (11 pour cent en 2023). Les dépenses liées au personnel ont augmenté de 6 pour cent, mais le nombre total de membres du personnel a, quant à lui, diminué de 4 pour cent pour passer de 12 812 en 2023 à 12 322 en 2024. La figure 4.1 ci-dessous présente une comparaison des charges correspondant aux dépenses liées au personnel entre 2023 et 2024.

---

<sup>11</sup> [WFP/EB.A/2023/6-A/1](#), par. 30 et suivants.

Figure 4.1

## Augmentation des dépenses liées au personnel entre 2023 et 2024

Bien que le nombre de membres du personnel ait diminué entre 2023 et 2024, les dépenses liées au personnel ont augmenté.

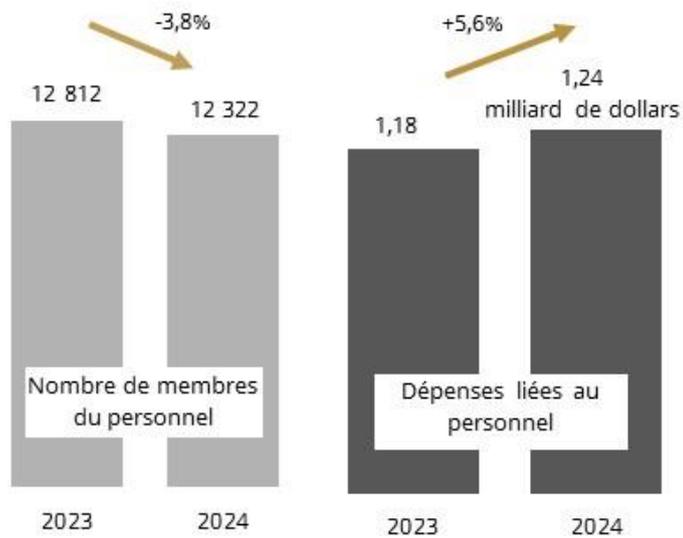


Figure: Auditeur externe. Source: PAM et états financiers du PAM.

48. La figure 4.2 ci-dessous offre un exemple d'une ventilation des dépenses liées au personnel entre les membres du personnel recrutés sur le plan international et ceux recrutés sur le plan national, qu'il est possible de réaliser à partir de l'analyse des comptes de dépenses liées au personnel du PAM de 2023 et 2024 effectuée par l'Auditeur externe. En suivant une approche simplifiée à des fins d'illustration, l'Auditeur externe a récapitulé les 101 comptes de charges du PAM au sein de catégories communes pour proposer une façon de présenter ces informations à l'avenir. La figure met en évidence les variations entre les principales catégories de coûts entre 2023 et 2024 à partir de cette approche simplifiée.

Figure 4.2

## Comparaison des principales catégories de dépenses liées au personnel entre 2023 et 2024

	2023	2024	Augmentation/(diminution)	
	en milliers de dollars	en milliers de dollars	en milliers de dollars	en pourcentage
<b>Personnel recruté sur le plan international*</b>	<b>615 739</b>	<b>657 157</b>	<b>41 418</b>	<b>6,7</b>
Traitements	335 033	358 744	23 711	7,1
Pensions	84 993	93 701	8 708	10,2
Avantages postérieurs à l'emploi, assurance maladie après la cessation de service et autres avantages à long terme	49 801	46 978	-2 823	-5,7
Indemnités et droits à prestations du personnel	145 902	149 619	3 717	2,5
Indemnités de fin de contrat de travail	10	8 115	8 105	81 050,0
<b>Personnel recruté sur le plan national</b>	<b>389 721</b>	<b>435 812</b>	<b>46 091</b>	<b>11,8</b>
Traitements	241 028	256 708	15 680	6,5
Pensions/avantages à long terme	46 812	50 553	3 741	8,0
Avantages postérieurs à l'emploi, assurance maladie après la cessation de service et autres avantages à long terme	42 182	54 016	11 834	28,1
Indemnités et droits à prestations du personnel	59 342	60 196	854	1,4
Indemnités de fin de contrat de travail	357	14 339	13 982	3 916,5
<b>Frais de voyage et autres dépenses</b>	<b>172 910</b>	<b>151 218</b>	<b>-21 692</b>	<b>-12,5</b>
<b>Total</b>	<b>1 178 370</b>	<b>1 244 187</b>	<b>65 817</b>	<b>5,6</b>

\* Comprend les agents des services généraux recrutés localement en poste au Siège, au Bureau de Brindisi et dans d'autres bureaux du PAM situés dans des grandes capitales.

Figure: Auditeur externe. Source: états financiers du PAM – approche simplifiée fournie à des fins d'illustration.

49. Environ 60 pour cent des augmentations concernaient les traitements et approximativement 30 pour cent les indemnités de fin de contrat de travail versées à des membres du personnel recrutés sur les plans international et national. Parallèlement, les frais de voyage et autres dépenses ont diminué considérablement d'à peu près 30 pourcent.

50. L'Auditeur externe a demandé au PAM d'expliquer les principaux facteurs de l'augmentation des traitements, alors que le nombre global de membres du personnel

avait diminué. Le PAM a indiqué que la question ne dépendait pas de lui, et précisé que les traitements du personnel recruté localement travaillant sur le terrain étaient gérés par le Secrétariat de l'ONU, tandis que les traitements du personnel recruté localement en poste au Siège et des administrateurs recrutés sur le plan international en poste dans les différents pays étaient gérés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), laquelle appliquait la méthode approuvée par l'Assemblée générale.

51. Le PAM a ajouté que les discussions menées avec l'Auditeur externe avaient porté avant tout sur les indemnités de fin de contrat de travail et qu'aucune demande précise ne lui avait été adressée pour expliquer des différences de dépenses liées au personnel entre 2023 et 2024 autres que celles concernant ces indemnités. La question de l'Auditeur externe au PAM avait été la suivante: "Alors que le nombre de membres du personnel a diminué, les dépenses effectives liées aux traitements bruts et les traitements bruts du personnel recruté localement ont augmenté de 5 pour cent et de 7 pour cent respectivement. Veuillez indiquer quels sont les principaux facteurs de cette augmentation."

52. L'Auditeur externe estime que les informations et la réponse communiquées par le PAM sont insuffisantes. Il invite le PAM à intégrer systématiquement un examen de vraisemblance des variations des dépenses liées au personnel dans les procédures d'audit, sans attendre qu'une demande en ce sens ne lui soit adressée.

**53. L'Auditeur externe recommande au PAM d'indiquer dans les notes relatives aux états financiers les principales composantes des dépenses liées au personnel ainsi que les principaux facteurs des variations de ces dépenses, et de lui communiquer une analyse de vraisemblance desdites variations le cas échéant.**

54. Le PAM a accepté la recommandation.

#### *Manque de transparence des charges supportées par les partenaires coopérants*

55. Le PAM fait appel à des partenaires coopérants pour distribuer des produits alimentaires et des espèces aux bénéficiaires. Dans les états financiers, les catégories de charges intitulées "produits distribués" et "transferts de type monétaire effectués" indiquent la valeur de transfert des denrées et des espèces distribuées. Les partenaires coopérants facturent au PAM des dépenses pour le transport, l'organisation et d'autres tâches liées aux distributions de produits alimentaires et aux transferts de type monétaire. Le PAM comptabilise ces dépenses dans les catégories de charges "Services de distribution et services connexes" et "Services contractuels et autres services".

(1) *Produits et espèces distribués*

56. En 2024, le PAM a distribué des produits alimentaires pour une valeur de 2,3 milliards de dollars et des espèces pour un montant de 2,2 milliards de dollars, contre 3,2 milliards de dollars et 2,7 milliards de dollars respectivement en 2023. Le PAM n'intègre pas dans les états financiers ni dans la déclaration de la Directrice exécutive les chiffres relatifs aux distributions de produits et aux transferts de type monétaire assurés par les partenaires coopérations. D'après les informations que l'Auditeur externe a demandées au PAM, les partenaires coopérants ont distribué 91 pour cent des produits alimentaires (2,1 milliards de dollars).

Figure 4.3

## En 2024, les partenaires coopérants ont distribué la majorité des produits alimentaires

Produits alimentaires distribués par les partenaires coopérants et distributions réalisées directement (2024)

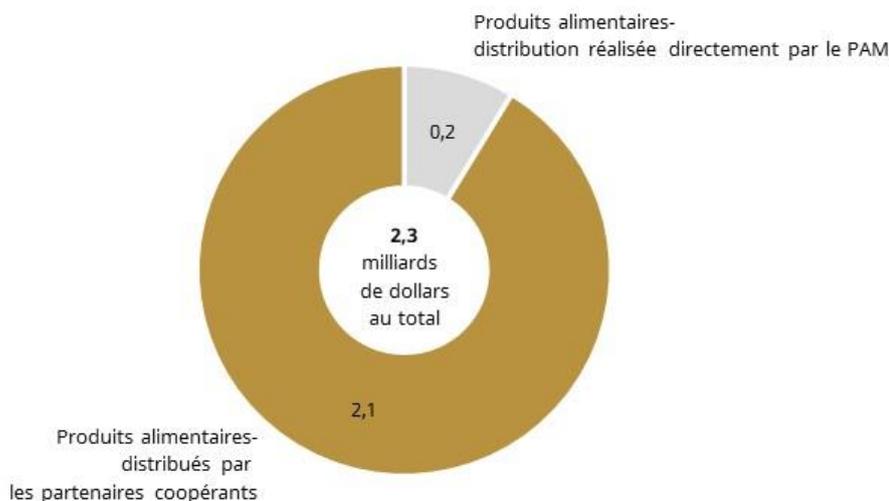


Figure: Auditeur externe. Source: états financiers du PAM et grand livre.

57. Dans les normes IPSAS, chaque entité est encouragée à présenter dans ses états financiers des informations susceptibles d'aider les lecteurs à se faire un avis sur sa performance et sur la manière dont elle gère ses actifs, et de leur permettre de prendre et d'évaluer les décisions relatives à l'affectation des ressources. Dans les Principes directeurs de l'ONU concernant l'application des Normes comptables internationales du secteur public, il est en outre indiqué que les opérations réalisées avec les partenaires coopérants doivent également être classées comme telles.

58. Les distributions effectuées par l'intermédiaire des partenaires coopérants sont associées à des risques plus élevés et appellent une structure des coûts différente de celle des distributions directes. Elles s'accompagnent, par exemple, de frais généraux supplémentaires dont il est nécessaire d'assurer le suivi. Le PAM a fait de la gestion des partenaires coopérants l'un des domaines d'action prioritaires à améliorer sans délai énoncés dans son projet global relatif aux assurances à donner. Il rembourse généralement à ses partenaires coopérants une partie de leurs coûts fixes et leur verse également une commission de service. Par ailleurs, le PAM supporte des dépenses pour assurer le suivi des activités menées par ses partenaires ainsi que pour réaliser d'autres activités liées à l'entretien de leurs collaborations.

59. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait communiquer séparément dans les états financiers les informations relatives aux distributions de produits alimentaires et aux transferts de type monétaire assurés par les partenaires coopérants, car ces opérations sont déterminantes pour permettre au PAM de s'acquitter de son mandat. Dans les états financiers tels qu'ils sont présentés actuellement, le rôle important des partenaires coopérants, en particulier dans le cadre de la distribution des produits alimentaires, n'est pas mentionné. La communication de cette information permettrait aux parties prenantes de mieux comprendre comment les ressources sont utilisées, dans le respect des prescriptions des normes IPSAS.

**60. L'Auditeur externe recommande au PAM de communiquer dans les notes relatives aux états financiers des informations sur les distributions de produits alimentaires et les transferts de type monétaire assurés par les partenaires coopérants.**

61. Le PAM a accepté la recommandation.

*(2) Services de distribution et services connexes et services contractuels et autres services*

62. À la suite de la recommandation de l'Auditeur externe, le PAM a présenté une ligne distincte indiquant les dépenses supportées par les partenaires coopérants dans deux notes relatives aux états financiers: dans la note 4.3 "Services de distribution et services connexes", et dans la note 4.4 "Services contractuels et autres services". La figure 4.4 fait apparaître que les charges des partenaires représentaient respectivement environ 50 pour cent et près de 20 pour cent des deux catégories de charges.

Figure 4.4

## Dépenses supportées par les partenaires coopérants en 2023 et 2024

	2023		2024	
	en millions de dollars	en pourcentage	en millions de dollars	en pourcentage
<b>Note 4.3:</b> <b>Services de distribution et services connexes</b>	<b>1 155,8</b>		<b>1 138,5</b>	
Part des dépenses supportées par les partenaires coopérants	560,2	48,5	541,3	47,5
<b>Note 4.4:</b> <b>Services contractuels et autres services</b>	<b>1 364,0</b>		<b>1 260,2</b>	
Part des dépenses supportées par les partenaires coopérants	240,1	17,6	200,3	15,9

Figure: Auditeur externe. Source: états financiers du PAM.

63. Le PAM ne donne aucune explication et aucune définition du terme "partenaire coopérant" dans les notes relatives aux états financiers ou dans son manuel de gestion financière. Dans les notes, il indique que les charges supportées par les partenaires comprennent le coût du transport des produits conformément aux accords conclus avec les partenaires (note 4.3) ainsi que les "dépenses afférentes aux accords conclus avec les partenaires coopérants" (note 4.4). Le PAM ne donne pas d'informations supplémentaires et ne mentionne pas que les dépenses supportées par les partenaires coopérants indiquées dans la note 4.3 comprennent, par exemple, les dépenses afférentes aux activités de renforcement des capacités, qui se sont élevées à 92 millions de dollars environ.

64. Les dépenses supportées par les partenaires coopérants mentionnées dans les notes 4.3 et 4.4 représentent la somme de plusieurs comptes de charges que le PAM a rattachés aux deux catégories. L'Auditeur externe estime qu'au vu des charges relatives aux partenaires coopérants qui sont comptabilisées dans d'autres comptes non rattachés à ces catégories, les charges supportées par les partenaires coopérants indiquées dans les notes 4.3 et 4.4 sont sous-estimées de 70 millions de dollars environ. Dans le même temps, le PAM a surestimé d'autres catégories de charges du même montant.

65. En outre, il ressort de l'analyse par sondage réalisée par l'Auditeur externe que, souvent, le PAM n'a pas comptabilisé les charges supportées par les partenaires coopérants dans la catégorie la plus appropriée. Le PAM a, par exemple, comptabilisé des charges d'un montant de 2,2 millions de dollars dans la catégorie "Services contractuels et autres services" qu'il aurait été plus adéquat de porter dans la catégorie "Services de distribution et services connexes". Dans certains cas, le PAM a classé des charges supportées par des partenaires gouvernementaux comme étant des charges supportées par des partenaires non gouvernementaux, et inversement, et a comptabilisé les sommes en question sur des comptes non rattachés à la catégorie des charges supportées par les partenaires coopérants.

66. L'Auditeur externe estime que la définition du terme "partenaire coopérant" est une condition préalable à une comptabilisation et à une information précises. Pour que les informations soient exactes et utiles, le plan comptable doit être configuré de façon à correspondre aux opérations et aux activités menées.

67. Les constatations de l'Auditeur externe mettent en évidence que le PAM doit communiquer des orientations plus précises aux fins de la comptabilisation des charges supportées par les partenaires coopérants. Dans les états financiers, il conviendrait de fournir des informations et des explications plus détaillées sur les activités assurées par les partenaires. Les charges que les partenaires supportent représentent une part non négligeable des charges totales, et il est important que les lecteurs comprennent à quelles activités ces charges correspondent. Ces informations permettraient aux lecteurs de se faire un avis sur la performance du PAM et sur la façon dont il a utilisé ses ressources. Le PAM devrait expliquer davantage les types d'activités qui sont inclus dans les différentes catégories de charges.

**68. L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer des orientations claires et contraignantes aux fins de la comptabilisation des charges supportées par les partenaires coopérants en définissant le terme "partenaire coopérant" et en indiquant précisément les comptes de charges à utiliser, et d'améliorer l'information relative aux charges en question dans les états financiers en fournissant des renseignements supplémentaires sur les activités menées.**

69. Le PAM a accepté la recommandation.

*Manque de transparence dans la présentation des articles non alimentaires distribués aux bénéficiaires*

70. Conformément à son manuel de gestion financière, le PAM comptabilise en charges les stocks d'articles non alimentaires qu'il utilise dans le cadre de ses programmes dans l'intention de les distribuer aux bénéficiaires. Le PAM estime qu'il peut comptabiliser ces stocks en charges compte tenu de leur faible valeur et du rapport coûts-avantages associé au fait de les évaluer et d'en assurer le suivi.

71. Il déclare qu'en 2024, il a comptabilisé des stocks d'articles non alimentaires pour un montant de 75 millions de dollars environ dans la catégorie de charges "Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement". Cela représente à peu près 25 pour cent de cette catégorie, qui s'élève au total à 303,4 millions de dollars (note 4.6). Le PAM a distribué ces articles non alimentaires aux bénéficiaires au cours d'activités menées dans le cadre de ses programmes. Les articles comprenaient, par exemple, des semences et des engrais, et le PAM les a principalement rattachés au poste budgétaire des portefeuilles de pays relatif au renforcement des capacités. L'Auditeur externe a noté que la catégorie "Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement" avait augmenté de 15,6 millions de dollars entre 2023 et 2024 en raison essentiellement de la hausse des charges afférentes aux stocks d'articles non alimentaires qui sont distribués aux bénéficiaires. Le PAM définit les "fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement" comme étant le coût des biens et des services utilisés pour assurer tant l'exécution directe des projets que l'administration et l'appui.

72. Dans les normes IPSAS et dans les autres normes comptables généralement acceptées, il est spécifié que la catégorie des "fournitures et consommables" comprend les articles qui sont destinés à être utilisés en interne par l'entité, comme la fourniture de biens et de services, sous réserve que les articles ne relèvent pas des prescriptions relatives aux immobilisations.

73. L'Auditeur externe estime que les stocks d'articles non alimentaires concernés ne répondent pas à la définition des articles utilisés aux fins de la fourniture de biens et de services. Ces articles sont en fait distribués aux bénéficiaires dans le cadre des activités des programmes et s'apparentent donc davantage à des stocks. Ils ont vocation à être distribués et non à appuyer des activités du PAM. L'Auditeur externe est d'avis que le fait de constater ces articles dans la catégorie regroupant les fournitures et les consommables peut prêter à confusion, car les articles en question ne sont pas destinés à un usage interne.

74. Au vu de l'augmentation de la catégorie relative aux fournitures et aux consommables et en particulier des activités menées dans le domaine du renforcement des capacités, l'Auditeur externe trouve que le PAM devrait revoir sa méthode comptable et établir une catégorie de charges distincte et plus appropriée pour mieux rendre compte de la nature de ces dépenses. Cela permettrait aux utilisateurs des états financiers de mieux comprendre les opérations sous-jacentes et de se faire un avis concernant la performance du PAM sur le plan des coûts, de l'efficacité et des résultats.

**75. L'Auditeur externe recommande au PAM de revoir la méthode de comptabilisation des stocks d'articles non alimentaires et de faire en sorte que les articles dont la valeur est importante qu'il distribue aux bénéficiaires au cours des activités menées dans le cadre de ses programmes soient comptabilisés dans une catégorie de charges appropriée autre que celle regroupant les fournitures et les consommables.**

76. Le PAM a accepté la recommandation.

*Contributions à recevoir – présentation du classement chronologique non fondée sur les dates d'échéance*

77. La note 2.3 relative aux états financiers contient un tableau concernant le "classement chronologique" des contributions à recevoir. L'Auditeur externe a noté que le PAM présentait ce classement en fonction de l'année au cours de laquelle le PAM et le donateur avaient signé l'accord et non en fonction de la date d'échéance des paiements.

78. Dans les principes comptables communément appliqués, le "classement chronologique" des créances et des dettes repose sur la date d'échéance des paiements. Ainsi, une contribution à recevoir dont l'ancienneté est supérieure à 12 mois signifie que la contribution devrait être réalisée, c'est-à-dire payée, dans plus d'un an. La distinction entre actifs "courants" et "non courants" dépend aussi de la réalisation attendue et des dates d'échéance des paiements. Conformément aux normes IPSAS, les entités sont tenues de procéder à un test de dépréciation des contributions à recevoir à chaque période considérée. Dans le cadre de ce test, il convient d'évaluer la recouvrabilité des sommes à recevoir dont les dates d'échéance sont pertinentes.

79. Le PAM a informé l'Auditeur externe que dans sa configuration actuelle, le système WINGS ne fournissait pas systématiquement les dates d'échéance des contributions à recevoir. Il a attiré l'attention sur le fait que l'échéance des versements n'était pas toujours une date précise, et pouvait, par exemple, être associée à l'état d'avancement des opérations.

80. L'Auditeur externe estime que le classement chronologique des contributions à recevoir présenté par le PAM dans les états financiers sur la base des dates de signature ne répond pas aux prescriptions des normes IPSAS en la matière. Un classement chronologique fondé sur les dates d'échéance des paiements fournirait selon lui des informations plus cohérentes. Les créances échues pourraient être le signe d'un risque de dépréciation. Le PAM devrait s'assurer qu'il dispose de dates d'échéance précises dans WINGS. Lorsque les versements sont subordonnés à l'état d'avancement des projets ou à la communication d'informations aux donateurs, le PAM devrait indiquer les dates correspondantes dans WINGS.

**81. L'Auditeur externe recommande au PAM de fournir les dates d'échéance dans WINGS et de communiquer dans les états financiers le classement chronologique des contributions à recevoir en fonction de ces dates et non en fonction de l'année de leur signature.**

82. Le PAM a accepté la recommandation, et fait remarquer qu'il sera tout d'abord nécessaire de procéder à un examen complet de tous les accords conclus avec les donateurs pour vérifier que les dates sont disponibles et déterminer s'il est possible de présenter l'ordre chronologique des contributions à recevoir en fonction des dates d'échéance. Il a dit regretter que l'Auditeur externe ne lui ait pas laissé, dans le cadre d'une discussion de fond, la possibilité de lui expliquer les raisons pour lesquelles il avait décidé de présenter les contributions à recevoir en fonction de leur année de signature. Le PAM a indiqué qu'il espérait que l'Auditeur externe lui permettrait de s'expliquer sur ce point lors du prochain cycle d'audit. Il a ajouté que l'année de contribution était actuellement le seul élément commun permettant de fournir une information cohérente.

83. L'Auditeur externe a communiqué au PAM par écrit son point de vue sur la valeur informative de la présentation du classement chronologique. Il a repris ses observations dans le présent rapport. L'Auditeur externe maintient que selon lui, le classement chronologique fondé sur les dates d'échéance des paiements offrirait une information plus précise. Cela permettrait de faire apparaître les sommes échues et de signaler par conséquent le risque d'une dépréciation.

#### 4.1.2 Assurance en matière d'audit relative aux charges supportées par les partenaires coopérants

84. L'Auditeur externe a demandé au PAM de lui communiquer la liste de toutes les charges supportées par les partenaires coopérants, sur laquelle devaient notamment figurer les dépenses budgétisées et effectives pour chaque accord de partenariat. Il a précisé que cette liste devait mentionner toutes les charges supportées par les partenaires, y compris les dépenses liées aux produits alimentaires, aux espèces et aux bons distribués, ainsi que le nom des partenaires coopérants et l'accord passé avec ces derniers, et que cette liste devait pouvoir être rapprochée avec les comptes généraux. L'Auditeur externe a demandé à disposer de cet ensemble de données rapprochable et exhaustif afin de mener à bien les procédures d'audit et d'obtenir les assurances nécessaires quant aux charges supportées par les partenaires.

85. Le PAM n'a pas été en mesure d'extraire les données demandées relatives aux partenaires coopérants et indiqué que cette extraction n'était pas possible dans WINGS, son système de comptabilité. Il a ajouté que WINGS ne comprenait pas de fonctionnalités permettant de réaliser les opérations suivantes:

- isoler les charges supportées par les partenaires coopérants ou établir une distinction entre ces charges et les charges afférentes aux distributions directes;
- produire un rapport portant sur toutes les charges relatives à un même partenaire coopérant ou à un même accord de partenariat;
- mettre en évidence dans les comptes de charges les charges qui sont supportées par les partenaires coopérants;
- fournir une analyse comparant le budget des partenaires et leurs dépenses effectives.

86. Le PAM utilise différentes solutions logicielles pour consigner les données relatives aux partenaires: il enregistre dans WINGS les opérations financières et physiques (produits alimentaires) que les partenaires ont réalisées; et il utilise l'application COMET pour surveiller, par exemple, la durée des accords de partenariat, l'emplacement des produits et les distributions. Le PAM a indiqué qu'il était possible d'obtenir des données synthétiques au moyen de tableaux de bord, comme celui consacré aux accords de partenariat (Partnerships Tracker).

87. Le PAM a ajouté que moyennant diverses étapes intermédiaires et en combinant les données issues des différents systèmes, il était possible de traiter les données requises manuellement. Il a également précisé que le tableau de bord relatif aux partenariats pourrait servir de base pour extraire des données relatives aux partenaires coopérants. Ce tableau de bord ne présentait pas tous les accords conclus avec les partenaires coopérants. Il ne fournissait pas de données complètes sur les accords passés avec les partenaires gouvernementaux ni sur les transferts de type monétaire, et ne comprenait pas non plus tous les accords conclus avec des partenaires non gouvernementaux.

88. Aux fins d'audit, le PAM a communiqué à l'Auditeur externe des fichiers distincts contenant, d'une part, les produits et les espèces distribués et, d'autre part, les autres charges supportées par les partenaires coopérants. Ces listes avaient été établies à partir de commandes. Dans la plupart des cas, les accords de partenariat se composaient de diverses commandes. Les listes transmises ne correspondaient pas aux comptes de charges ni aux accords de partenariat, et ne portaient pas sur tous les types de partenaires. Le PAM les avait élaborées manuellement. De plus, les listes ne permettaient pas de regrouper les charges par accord de partenariat. L'Auditeur externe a dû constituer les échantillons à analyser à partir des commandes et non à partir des charges constatées au niveau des accords.

89. Les charges supportées par les partenaires coopérants méritaient d'être signalées. L'Auditeur externe estime que la production des rapports directement à partir du système de comptabilité et non par l'intermédiaire de tableaux de bord devrait être une pratique courante. Les tableaux de bord ne permettent pas d'examiner en profondeur les sources de données et les écritures comptables. Ils n'offrent donc pas une piste de vérification à rebours suffisante. L'Auditeur externe est d'avis que ces tableaux ne sont pas une alternative appropriée, car le PAM doit continuer de combiner différents jeux de données et passer par diverses étapes intermédiaires manuellement. La synthèse manuelle des données prend du temps et est sujette aux erreurs et, point le plus important, l'Auditeur externe ne peut pas reproduire les données sous-jacentes, ce qui entraîne un manque de transparence. Tous ces éléments entravent la vérification à rebours. Il est indispensable d'assurer le suivi des charges supportées par les partenaires coopérants pour évaluer la performance de ces derniers et maîtriser les dépenses. La comparaison entre les dépenses budgétisées et les dépenses effectives peut aider à déceler les anomalies à un stade précoce. L'Auditeur externe estime donc que WINGS, utilisé comme logiciel de comptabilité générale du PAM, devrait permettre d'extraire les données financières relatives aux partenaires coopérants à partir d'identificateurs uniques et au moyen d'un simple clic.

90. **L’Auditeur externe recommande au PAM d’intégrer dans WINGS une fonctionnalité permettant d’extraire séparément les données relatives aux différents partenaires coopérants et pour chaque accord de partenariat, en incluant systématiquement les montants budgétisés et les montants effectifs. Cette extraction de données devrait faciliter l’amélioration des rapports et des informations communiquées dans les états financiers et la supervision des tarifs pratiqués par les partenaires pour la mise en œuvre.**

91. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré que la seule utilisation de WINGS risquait de ne pas suffire pour rendre compte de tous les paramètres demandés par l’Auditeur externe, et qu’il pourrait évaluer et, éventuellement, faire évoluer, des outils existants tels que le tableau de bord relatif aux partenariats (Partnerships Tracker) pour obtenir une synthèse de toutes les données relatives aux partenaires coopérants issues de WINGS et de COMET et répondre ainsi aux exigences en matière d’audit.

92. L’Auditeur externe est d’avis que les données financières relatives à la gestion des partenaires coopérants devraient être disponibles dans WINGS. Il souligne que les données brutes sont importantes et qu’il est nécessaire de rapprocher les données fournies par le PAM avec les sources de ces données. Cela permet de garantir l’exactitude de la vérification à rebours.

#### 4.1.3 Avantages du personnel

##### *Absence d’approche globale des opérations de traitement de la paie*

93. Depuis 2004, le PAM a transféré au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) le traitement de la paie des administrateurs recrutés sur le plan national et des agents des services généraux en poste au Siège. Au 31 décembre 2024, le prestataire avait traité la paie de 8 930 membres du personnel (40 pour cent des effectifs du PAM). Dans son rapport de 2022, l’Auditeur externe avait rappelé au PAM que l’externalisation des services liés à la paie s’accompagnait de divers risques et entraînait une charge de travail et des coûts supplémentaires. Il avait recommandé au PAM de mener une analyse approfondie du rapport coûts-avantages de la sous-traitance de certaines parties du traitement de la paie à un prestataire de services extérieur, en tenant compte des risques encourus et des avantages procurés.

94. En avril 2025, le PAM a indiqué qu'il avait incorporé cette analyse dans une initiative interne d'importance primordiale globale<sup>12</sup> axée sur l'intégration et la modernisation des outils numériques. Il a précisé que l'analyse concorderait avec les efforts déployés en parallèle pour faire évoluer son progiciel de gestion intégré.

95. En plus des membres du personnel administrés par le PNUD, le PAM gère le traitement de la paie de son personnel soit par l'intermédiaire des bureaux de pays au moyen de PASport, une autre application informatique extérieure à WINGS (33 pour cent des effectifs), soit par l'intermédiaire du Siège au moyen de WINGS (26 pour cent des effectifs).

96. En novembre 2021, le PAM a décidé de mettre en œuvre Workday et d'en faire son système global de gestion des ressources humaines, qui réunit des procédures telles que le recrutement, l'évaluation de la performance et l'enregistrement des données de référence relatives aux employés. Son déploiement a commencé en juillet 2024. Le PAM a décidé d'exclure l'intégration de ses opérations de traitement de la paie du projet Workday. Par voie de conséquence, il a dû mettre en place de multiples interfaces entre Workday et les systèmes de traitement de la paie, car, par exemple, les données de référence concernant la paie sont désormais enregistrées dans Workday. Le PAM a déclaré que la mise en œuvre de certaines interfaces avait été retardée du fait des difficultés rencontrées pour tout à la fois exporter les données issues de Workday et les intégrer dans WINGS, difficultés auxquelles s'ajoutaient des incohérences dans les données.

97. L'Auditeur externe estime que le traitement de la paie du PAM est fragmenté et constate qu'il est réparti entre divers processus, systèmes et acteurs. Cela génère des risques. Le PAM devrait analyser la configuration actuelle de manière approfondie en tenant compte de sa décision de mettre en œuvre Workday et de faire évoluer son progiciel de gestion intégré. Il devrait examiner des facteurs tels que l'interopérabilité des systèmes, la complexité de son système de droits à prestations, la décision d'établir des rapports financiers à l'aide de WINGS, les éventuels changements à apporter à sa structure organisationnelle et la façon dont le traitement de la paie est organisé en tant que procédure opératoire.

**98. L'Auditeur externe recommande au PAM de réaliser une analyse approfondie du rapport coûts-avantages de la marche à suivre pour mettre en place un traitement de la paie informatisé entièrement intégré.**

---

<sup>12</sup> [WFP/EB.A/2015/6-C/1](#), État d'avancement de l'examen du cadre de financement. Pour répondre aux critères présidant à leur approbation, les initiatives internes d'importance primordiale doivent: être de nature ponctuelle; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélées à un projet précis; nécessiter un financement prévisible; avoir peu de chances de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et être centrées sur la restructuration. L'initiative interne d'importance primordiale prévoyant une "feuille de route vers un système de paie unique" fait partie du [Plan de gestion pour 2025-2027](#), qui a été approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2024, et s'étend jusqu'en 2026.

99. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué qu'il réaliserait une analyse approfondie du rapport coûts-avantages de la marche à suivre pour mettre en place un traitement de la paie informatisé dans le cadre d'une initiative plus large d'intégration et de modernisation de ses outils numériques. L'analyse concorderait avec les efforts déployés en parallèle pour faire évoluer son progiciel de gestion intégré.

#### *Traitement de la prime de danger toujours sujet aux erreurs*

100. La prime de danger est une prestation qui vise à offrir une compensation pour les risques accrus liés à certains lieux d'affectation. En 2024, 24 pays remplissaient les conditions requises au paiement de cette prime. Le PAM verse la prime de danger aux membres de son personnel recrutés sur le plan international ou national ainsi qu'aux effectifs apparentés pour chaque jour de présence sur un lieu d'affectation situé dans l'un de ces pays. En 2024, le PAM a porté en charges la somme totale de 60,2 millions de dollars pour le paiement de primes de danger, contre 58,7 millions de dollars en 2023.

101. Depuis juillet 2024, le PAM a transféré dans Workday certaines fonctionnalités du traitement de la paie, notamment l'enregistrement de l'approbation des feuilles de présence sur les lieux d'affectation et le calcul de la prime de danger mensuelle. Il a mis en place de multiples interfaces entre Workday et les systèmes de traitement de la paie. Auparavant, chaque bureau de pays effectuait ces tâches sur papier ou par voie numérique dans WINGS. Au cours des audits menés en 2022 et 2023, l'Auditeur externe a relevé des erreurs dans le calcul des primes de danger en raison de la difficulté à retracer le nombre de jours de présence sur les lieux d'affectation, de calculs incorrects et d'erreurs manuelles de saisie des données.

102. En 2024, le versement effectif de la prime de danger aux membres du personnel recrutés sur le plan international n'était toujours pas automatisé dans le cadre du traitement de la paie. Il était encore nécessaire de passer des écritures manuellement pour chaque membre du personnel. En 2024 toujours, l'Auditeur externe a mis en évidence des versements en double à certains membres du personnel. Une somme de 1 645 dollars a, par exemple, été versée deux fois en décembre 2023.

103. L'Auditeur externe a constaté que le nombre de membres du personnel ayant perçu la prime de danger et les montants totaux avaient varié considérablement d'un mois sur l'autre en 2024. La somme versée aux membres du personnel recrutés sur le plan international a, par exemple, augmenté de 60 pour cent entre octobre et novembre. La figure 4.5 illustre la fluctuation mensuelle des charges liées à la prime de danger versée au personnel recruté localement.

Figure 4.5

### Fluctuation mensuelle des charges liées à la prime de danger versée au personnel recruté localement

Le montant de la prime de danger versée au personnel recruté localement a varié selon les mois en 2024.

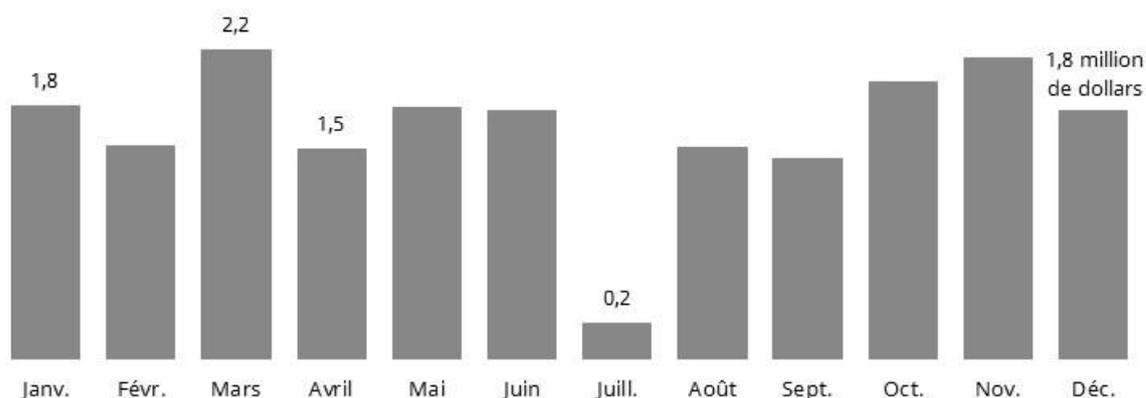


Figure: Auditeur externe. Source: données de paie mensuelles communiquées par le PAM.

104. L'Auditeur externe a également relevé que des membres du personnel avaient perçu une prime de danger depuis juillet 2024 alors que leurs feuilles de présence n'avaient pas été approuvées dans Workday, et que certaines feuilles n'y avaient même pas été enregistrées. Le PAM a indiqué que l'opération pouvait, encore aujourd'hui, être réalisée hors ligne. L'Auditeur externe a fait remarquer qu'une partie des feuilles de présence fournies étaient incomplètes, et que certains membres du personnel avaient perçu des primes de danger avec six mois de retard en raison de la validation tardive de leurs feuilles de présence.

105. Il a constaté que le PAM comptabilisait sur le compte de charges relatif aux primes de danger des dépenses sans rapport avec ces primes, comme le remboursement de cours de formation linguistique et de services de sécurité. Le PAM a indiqué que ces écritures erronées étaient dues à des erreurs humaines et avaient été reclassées dans le compte approprié.

106. L'Auditeur externe estime que les écarts constatés dans les versements de la prime de danger selon les mois étaient non négligeables et étaient le signe d'incohérences dans les données. La mise au point et l'utilisation de plusieurs interfaces ainsi que l'utilisation d'écritures manuelles en parallèle entraînent selon lui un risque d'omissions et de doublons. Lorsque le système Workday n'est pas appliqué de manière systématique, il n'est pas possible de tirer parti des avantages qu'il présente. Le PAM devrait revoir le processus et envisager de mettre en place des règles pour le rationaliser, en interdisant le suivi et le calcul hors ligne des primes de danger ou en fixant des dates limites précises.

107. Le PAM a expliqué que la diminution des versements de la prime de danger en juillet 2024 était due à une modification apportée à la méthode de paiement. Au lieu de payer la totalité des jours de présence de juillet donnant droit à la prime avec le traitement de juillet (ainsi que les éventuels ajustements rétroactifs pour les absences des mois précédents), la prime avait été versée avec le traitement d'août 2024 comprenant déjà les ajustements nécessaires. Le PAM n'a pas fait de commentaires sur les fluctuations constatées tout au long de l'année.

108. L'Auditeur externe estime que les informations communiquées par le PAM ne suffisent pas à expliquer les variations considérables du nombre de membres du personnel ayant perçu la prime de danger qu'il a constatées selon les mois. Compte tenu du retard qui a été pris dans la mise en place des interfaces entre Workday et le système de traitement de la paie et étant donné que la prime de danger est encore parfois enregistrée manuellement, l'Auditeur externe craint, de façon générale, que certains versements effectués puissent contenir des erreurs.

**109. L'Auditeur externe recommande au PAM de limiter l'enregistrement et le calcul hors ligne de la prime de danger et d'automatiser le versement de cette prime aux membres du personnel dont la paie est gérée au moyen de WINGS.**

110. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il mettrait en place des mesures visant à limiter l'enregistrement des données hors ligne et qu'il automatiserait le versement de la prime de danger des membres du personnel dont la paie est gérée au moyen de WINGS. Cette automatisation ne pourrait intervenir qu'après la mise en œuvre du projet de mise à niveau de WINGS.

*Exposition du PAM à des risques liés aux opérations réalisées sur les comptes fournisseurs des membres du personnel*

111. Tous les membres du personnel sont administrés comme des fournisseurs dans WINGS, à l'aide de comptes qui viennent s'ajouter à leur dossier d'employé. Le PAM utilise ces comptes fournisseurs pour comptabiliser les paiements effectués en faveur des membres du personnel, tels que les remboursements de voyages officiels, la prime de danger ou les frais de communication téléphonique.

112. L'Auditeur externe a constaté que le PAM utilisait les comptes fournisseurs des membres du personnel pour distribuer des fonds des programmes. Dans un cas, le PAM avait, par exemple, transféré, sur le compte bancaire privé d'un membre du personnel, 356 175,91 dollars à distribuer à 20 729 bénéficiaires au moyen d'enveloppes contenant des espèces aux mois de juillet et août 2024. Le PAM a indiqué qu'il n'avait pas été possible dans ce cas précis de passer par son système bancaire pour procéder aux distributions d'espèces en faveur de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Il a ajouté que l'opération était conforme à ses directives comptables relatives aux transferts de type monétaire. Dans ces directives, il est indiqué que lorsque le PAM distribue lui-même des espèces aux bénéficiaires par l'intermédiaire d'un membre du personnel, celui-ci perçoit une avance au titre des opérations sous certaines conditions.

113. En outre, l'Auditeur externe a relevé une opération privée relative à la vente d'un véhicule, que le PAM avait administrée par l'intermédiaire du compte fournisseur d'un membre du personnel. Dans le manuel des ressources humaines du PAM, il est spécifié que les membres du personnel peuvent demander à convertir dans une devise de leur choix une somme résultant de la vente d'une voiture à hauteur de l'équivalent de 8 000 dollars au maximum. Dans le cas susmentionné, le membre du personnel avait reçu la somme de 83 621 dollars sur son compte fournisseur. Le PAM n'avait pas décelé le dépassement du seuil ni consigné de justification particulière pour cette opération.

114. Les différents paiements effectués sur les comptes fournisseurs n'étaient assortis d'aucun code analogue au code du type de rémunération utilisé dans le traitement de la paie, ce qui fait qu'il n'était pas possible, à partir de types d'opérations précis, de déterminer le contexte dans lequel ces paiements étaient réalisés. Au lieu de cela, les informations sur la nature des paiements étaient saisies manuellement. L'Auditeur externe a relevé que, souvent, la zone de texte prévue à cet effet contenait des indications qui ne permettaient pas de savoir à quoi correspondaient les paiements ou était vide. Le PAM a indiqué qu'il utilisait un code spécial du grand livre pour les avances versées au titre des opérations.

115. L'Auditeur externe estime que l'utilisation des comptes fournisseurs manque de cohérence. La configuration technique ne permet pas de réaliser une analyse efficiente ni de superviser les paiements traités au moyen de ces comptes. L'Auditeur externe maintient que la pratique consistant à faire transiter des sommes importantes destinées aux transferts de type monétaire sur des comptes bancaires privés de membres du personnel expose le PAM à des risques non négligeables. Le PAM n'a pas donné de justification expliquant pourquoi il n'avait pas pu utiliser l'un de ses comptes. L'Auditeur externe est également d'avis qu'un contrôle efficace aurait dû mettre en évidence le dépassement du seuil autorisé pour la vente d'un véhicule privé.

**116. L'Auditeur externe recommande au PAM de limiter l'utilisation des comptes fournisseurs pour effectuer des paiements manuels en faveur de membres du personnel et de mettre en place des contrôles supplémentaires dans ce type de situation.**

117. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré que les cas examinés par l'Auditeur externe étaient régis par les manuels applicables. Il a en outre réaffirmé qu'il ferait en sorte que les contrôles internes en place soient respectés conformément aux manuels et directives en vigueur.

#### 4.1.4 Stocks – pertes de produits alimentaires

118. En application de son manuel de gestion financière, le PAM comptabilise en charges les pertes de produits alimentaires et retire les articles concernés du stock au cours de l'exercice durant lequel les pertes se sont produites. Le PAM enregistre les pertes dans la catégorie de charges "Produits distribués" et les consigne séparément dans la note 9 des états financiers. En 2024, le PAM a déclaré des pertes de produits alimentaires d'une valeur de 62,8 millions de dollars, contre 49,9 millions de dollars en 2023 et 25,3 millions de dollars en 2022. La figure 4.6 présente une comparaison entre la valeur des produits alimentaires distribués et le montant des pertes de produits alimentaires subies de 2022 à 2024.

Figure 4.6

## Produits alimentaires distribués et pertes de produits alimentaires de 2022 à 2024

Bien que le montant des distributions de produits alimentaires ait diminué entre 2022 et 2024, le montant des pertes a augmenté.

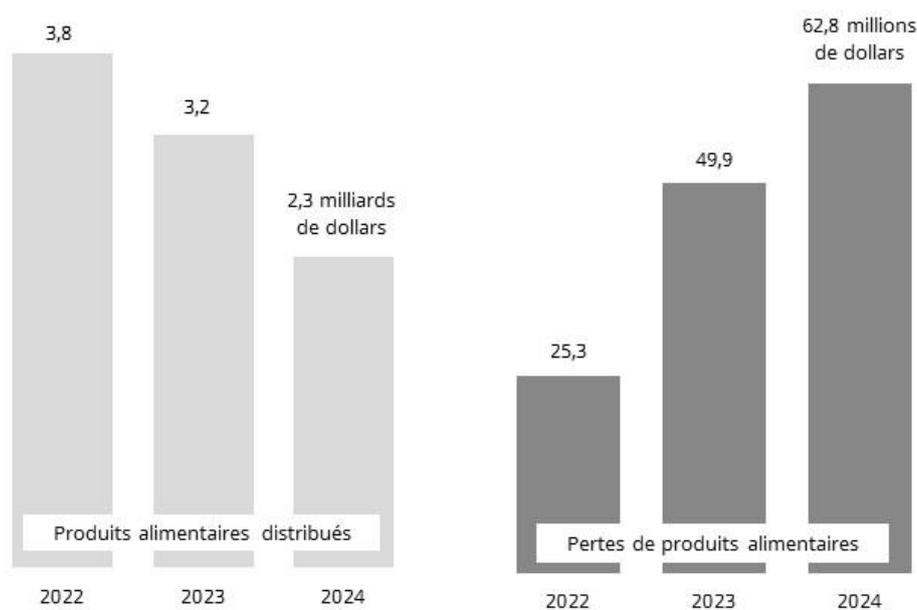


Figure: Auditeur externe. Source: états financiers du PAM.

119. Le PAM a communiqué un rapport détaillé sur les pertes de produits alimentaires enregistrées entre 2022 et 2024, qui fait apparaître que la plupart des produits perdus avaient été considérés "impropres à la consommation humaine" et que les pertes étaient dues principalement à un "problème chez le fournisseur" ou à une "durée excessive d'entreposage". En 2024, des produits alimentaires d'une valeur de 19,6 millions de dollars ont été considérés comme étant impropres à la consommation humaine en raison de problèmes rencontrés par les fournisseurs, soit une augmentation de 600 pour cent par rapport aux pertes de 2,8 millions de dollars subies en 2023. Les pertes concernaient 12 510 tonnes en 2024 contre 1 068 tonnes en 2023, soit une augmentation de plus de 1 000 pour cent. Entre 2023 et 2024, les pertes de produits alimentaires dues à une durée excessive d'entreposage ont augmenté de 82 pour cent pour passer de 2,7 millions de dollars à 4,9 millions de dollars, et de 2 899 tonnes pour atteindre 5 293 tonnes.

120. L'Auditeur externe a constaté qu'en 2024, plus de 50 pour cent des pertes liées à un "problème chez un fournisseur" s'étaient produites dans deux bureaux de pays. Dans les deux cas, c'est un même fournisseur qui avait été à l'origine des pertes. À la suite de plaintes formulées par des bénéficiaires, les deux bureaux de pays ont conduit des inspections visuelles et trouvé des produits alimentaires dont les sachets étaient percés en raison de matériaux d'emballage défectueux. À eux deux, les bureaux de pays ont jeté 9 189 tonnes à cause de problèmes chez les fournisseurs. Dans un cas comme dans l'autre, ce sont les fournisseurs qui étaient responsables de la qualité insuffisante des emballages.

121. Le Mécanisme de gestion globale des vivres fonctionne comme un dispositif de préfinancement. L'un de ses objectifs est de réduire le risque de pertes de produits alimentaires. Il permet de centraliser les achats et de prépositionner des denrées dans des endroits stratégiques afin d'optimiser les délais de livraison des bureaux de pays. L'Auditeur externe a analysé les pertes dues à une "durée excessive d'entreposage" et constaté que le Mécanisme de gestion globale des vivres arrivait en cinquième position sur la liste des causes de ces pertes, et avait été à l'origine de pertes s'élevant à 10 538 tonnes pour une valeur de 9,2 millions de dollars entre 2022 et 2024.

122. L'Auditeur externe a examiné une situation particulière ayant entraîné des pertes de ce type: en 2024, le Mécanisme avait acheté des produits alimentaires à la demande d'un bureau de pays qui prévoyait d'intensifier ses opérations. Les opérations n'ayant pas été transposées à plus grande échelle, le Mécanisme avait vendu les produits à d'autres bureaux de pays. Une quantité de 1 546 tonnes était restée invendue. Le bureau de pays auteur de la demande initiale avait stocké et géré ces produits pour le compte du Mécanisme. Lorsqu'il avait reçu finalement une demande pour le stock restant, il n'avait plus pu l'acheter, car les autorités locales exigeaient que les produits soient distribués trois mois avant leur date limite d'utilisation optimale. Au bout du compte, le bureau de pays avait jeté le stock et comptabilisé une perte de 1,5 million de dollars due à une durée excessive d'entreposage.

123. Le PAM a indiqué que des pertes de produits alimentaires importantes pouvaient être occasionnées par des problèmes ponctuels graves se produisant dans le cadre de ses opérations, comme des pillages lors de l'éclatement d'une guerre, d'un conflit ou d'émeutes. Il a ajouté que rien ne permettait d'affirmer que l'évolution des pertes de produits alimentaires était corrélée de manière linéaire avec l'évolution des volumes de denrées pris en charge.

124. Le Mécanisme de gestion globale des vivres vise à réduire le risque de pertes. Il était néanmoins à l'origine de pertes importantes de produits alimentaires en volume et en valeur, en particulier en raison d'une durée excessive d'entreposage. Cela va à l'encontre du but recherché par le Mécanisme, qui consiste à réduire le plus possible les risques au moyen d'achats et de prépositionnements stratégiques de produits alimentaires. Les constatations de l'Auditeur externe mettent en évidence des lacunes dans les procédures du Mécanisme ou, à tout le moins, une supervision insuffisante.

125. Si une entité distribue moins de produits alimentaires d'une année sur l'autre, on pourrait s'attendre à une diminution correspondante des pertes enregistrées. Or, dans le cas du PAM, les pertes ont augmenté alors que les volumes distribués ont reculé. L'Auditeur externe estime que cette tendance contradictoire est le signe de failles dans la gestion des produits.

126. L'Auditeur externe est d'avis que la majorité des pertes ont été provoquées par des facteurs internes sur lesquels le PAM pouvait influencer, comme les négociations menées avec les fournisseurs ou la gestion de ces derniers. Le PAM devrait collaborer plus étroitement avec ses fournisseurs et surveiller les dates limites d'utilisation optimale pour réduire le plus possible les pertes liées aux fournisseurs et à une durée excessive d'entreposage.

127. L'Auditeur externe estime que l'augmentation du volume en tonnes des pertes de produits alimentaires, en particulier celles dues à un "problème chez le fournisseur" et à une "durée excessive d'entreposage", met en péril la mise en œuvre des programmes du PAM. Ces produits ne peuvent pas être distribués, et il n'est pas possible de les remplacer facilement. Une atteinte à la réputation du système des Nations Unies dans son ensemble et du PAM en particulier n'est pas à exclure et pourrait également rendre difficile la mobilisation de fonds.

**128. L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer la supervision des fournisseurs de produits alimentaires pour s'assurer que les denrées livrées respectent les normes de qualité demandées, et, en particulier, lui recommande de revoir les procédures du Mécanisme de gestion globale des vivres afin de veiller à ne pas dépasser la date limite d'utilisation optimale des produits et ainsi d'éviter les pertes.**

129. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il avait amélioré les procédures internes de gestion des stocks.

#### 4.1.5 Immobilisations incorporelles

130. Les accords de type "logiciel sous forme de service" permettent aux utilisateurs d'accéder à des logiciels pendant la durée de leur contrat en contrepartie du paiement d'un abonnement. Les logiciels fonctionnent généralement sur une infrastructure hébergée dans le nuage et n'appartiennent pas aux utilisateurs. Les frais d'abonnement et les coûts de mise en œuvre sont habituellement considérés comme des dépenses de fonctionnement et non comme des actifs immobilisés.

131. Ce sont des dépenses qui sont effectuées normalement en rapport avec la configuration des solutions de type "logiciel sous forme de service" et l'intégration de ces solutions dans l'environnement logiciel en place. Ces dépenses exigent que l'on s'y intéresse d'un point de vue comptable. Certaines circonstances et actions peuvent nécessiter de comptabiliser une immobilisation incorporelle. Les normes IPSAS imposent qu'un actif incorporel soit porté aux immobilisations lorsque l'actif en question est identifiable, quand il est sous le contrôle de l'entité, si son coût peut être mesuré de manière fiable et s'il est probable que les avantages économiques futurs seront acquis à l'entité. Dans les principes comptables du PAM, le seuil d'immobilisation est fixé à 5 000 dollars pour les logiciels achetés et à 100 000 dollars pour les logiciels développés en interne.

132. Le PAM a mis en œuvre divers projets de "logiciel sous forme de service" ces dernières années. Il n'a pas abordé la question de ces logiciels dans ses principes et directives comptables concernant les actifs incorporels. Le système de gestion du capital humain du PAM, Workday, est une solution de type "logiciel sous forme de service" qui est hébergée dans le nuage. Il a été mis en place en 2024. Entre 2021 et 2024, le PAM a supporté des dépenses d'investissement ponctuelles s'élevant à 20,6 millions de dollars, dont 9,8 millions de dollars pour la configuration de Workday et l'acquisition des compétences nécessaires à son utilisation et 5,3 millions de dollars pour l'intégration, la migration des données et l'acquisition de compétences informatiques. Le PAM n'a porté aucune dépense relative à la mise en œuvre de Workday en immobilisations.

133. L'Auditeur externe estime que le PAM n'a pas pris suffisamment en compte la complexité du traitement comptable des logiciels sous forme de services dans ses principes et directives comptables.

**134. L'Auditeur externe recommande au PAM de mettre en place des principes et des directives concernant le traitement comptable des logiciels sous forme de services et de réexaminer les dépenses relatives à la mise en œuvre de Workday pour vérifier si ces dépenses ne devraient pas être portées en immobilisations en application des normes IPSAS.**

135. Le PAM a accepté la recommandation.

#### 4.1.6 Prestation de services

136. Le PAM assure des services à la demande d'entités extérieures. Conformément à la circulaire de la direction exécutive qui est consacrée aux activités de prestation de services menées dans le cadre des plans stratégiques de pays<sup>13</sup>, ces activités comprennent notamment:

- les services relatifs à la chaîne d'approvisionnement tels que l'achat de produits alimentaires et l'acquisition de services liés à la fourniture d'articles non alimentaires, le transport de biens et de passagers, l'entreposage, la conception d'un réseau d'approvisionnement ou encore des conseils d'ordre technique;
- les services de transfert monétaire;
- les services administratifs ainsi que les services de gestion des infrastructures et d'ingénierie;
- les solutions informatiques;
- les services de données et d'analytique;
- d'autres services à la demande que le PAM assure lorsqu'il dispose d'un savoir-faire reconnu, en tirant parti des capacités qu'il possède en interne et en les complétant.

137. Comme le détermine la direction exécutive (article 4.8 du Règlement financier), le PAM fournit des services à la demande uniquement selon le principe du recouvrement intégral des coûts. Le PAM doit recevoir les paiements à l'avance et peut uniquement assurer les services correspondant aux sommes perçues<sup>14</sup>. Des dispenses de versements anticipés sont possibles. Des évaluations adéquates des risques et des mesures d'atténuation appropriées doivent accompagner ces dispenses afin d'éviter les risques financiers<sup>15</sup>. La direction exécutive a délégué le pouvoir d'approbation de ces dispenses au Directeur financier et à la Directrice de la Division de la chaîne d'approvisionnement.

138. En 2023, un bureau de pays a informé le Mécanisme de gestion globale des vivres que le gouvernement du pays hôte souhaitait faire appel aux services du PAM pour acheter des produits alimentaires. Les étiquettes apposées sur les sachets contenant les denrées devaient mentionner le gouvernement en question et non le PAM. Le PAM n'avait reçu aucune demande officielle de la part du gouvernement au sujet de ces achats. En outre, le gouvernement n'avait pas effectué de versement anticipé au PAM et le membre du personnel habilité de celui-ci n'avait pas accordé de dispense de

---

<sup>13</sup> OED2023/006.

<sup>14</sup> OED2023/006, par. 22.

<sup>15</sup> OED2023/006, par. 35.

paiement anticipé. Le PAM a commandé à un fournisseur la livraison de 5 000 tonnes de produits alimentaires d'une valeur de 6,7 millions de dollars.

139. Deux mois plus tard et en l'absence de demande officielle du gouvernement, le PAM a enjoint au fournisseur de ne pas expédier les produits dans le pays et de les stocker dans ses entrepôts. Le PAM a décidé de réétiqueter les sachets en apposant le logo du PAM sur la face recto des emballages, pour un coût de 867 181 dollars. Après le réétiquetage, le PAM n'a pas été en mesure de réattribuer les 1 875 tonnes restantes d'une valeur de 2,4 millions de dollars à d'autres bureaux de pays. La date de péremption des produits alimentaires étant janvier 2025, le PAM a décidé, dans une note pour le dossier datée du 2 octobre 2024, de jeter le stock restant. Il avait toutefois accepté de vendre les 1 875 tonnes restantes pour un montant de 403 130 dollars au fournisseur.

140. Le préfinancement de services à la demande non assortis d'une dispense de paiement anticipé va à l'encontre des règles du PAM. Le PAM doit recevoir les paiements à l'avance et fournir les services uniquement à hauteur des paiements perçus afin d'atténuer le risque de coûts supplémentaires et de pertes de produits alimentaires. Dans le cas mentionné plus haut, l'infraction à cette règle a entraîné des coûts supplémentaires et des pertes de produits alimentaires<sup>16</sup>.

**141. L'Auditeur externe recommande au PAM de respecter ses propres règles qui imposent de ne pas préfinancer la prestation de services à la demande consistant à acheter des produits alimentaires lorsque cette prestation n'est assortie d'aucune dispense de paiement anticipé accompagnée d'évaluations des risques adéquates, afin d'éviter des coûts supplémentaires et des pertes de produits.**

142. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il veillerait à ce que les exigences en matière de paiement anticipé soient respectées conformément aux dispositions énoncées dans ses procédures.

---

<sup>16</sup> Outre le réétiquetage, qui a coûté 867 181 dollars, le PAM a dû supporter des dépenses supplémentaires d'entreposage s'élevant à 99 005 dollars.

#### 4.1.7 Parc de véhicules des Nations Unies

143. Sur la base de la vision d'avenir formulée par le Secrétaire général de l'ONU en 2017 ainsi que des propositions préconisant de faciliter la conduite d'interventions plus efficaces pour mener à bien le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ont mis en place un Parc de véhicules des Nations Unies dans le cadre d'une opération conjointe afin de fournir des services de location de véhicules à d'autres organismes des Nations Unies. Ce parc est devenu opérationnel en septembre 2022. En février 2025, il avait permis de louer plus de 900 véhicules légers à 13 organismes clients. Le PAM et le HCR n'ont pas utilisé eux-mêmes ce service et ont géré leurs propres programmes de location de véhicules légers.

144. Dans son rapport de 2023, l'Auditeur externe avait recommandé au PAM de procéder à une analyse du rapport coûts-avantages de sa participation à l'exploitation du Parc de véhicules des Nations Unies et d'élaborer un plan chiffré ainsi qu'un calendrier prévoyant l'utilisation des véhicules du Parc pour ses propres besoins. Le PAM a réalisé l'analyse et déterminé que les besoins de financement net s'élèveraient à 56 millions de dollars d'ici à 2030. Il a par ailleurs repoussé sa propre participation au dispositif au troisième trimestre de 2025.

145. D'après l'analyse du rapport coûts-avantages, le Parc de véhicules des Nations Unies devrait atteindre son seuil de rentabilité en 2028. Les besoins de financement et le seuil de rentabilité reposent principalement sur la participation du HCR et du PAM, qui devraient être les deux principaux demandeurs de véhicules. L'ensemble des calculs et des prévisions dépendent de cette participation.

146. L'Auditeur externe estime que le Parc de véhicules des Nations Unies ne pourra fonctionner de manière efficiente et efficace, et que le PAM ne pourra tirer parti de son engagement financier, que si le PAM participe au Parc comme prévu. Le PAM devrait donc poursuivre sans délai son intégration au sein du dispositif. Sinon, il doit revoir son analyse du rapport coûts-avantages et réexaminer son engagement financier.

**147. L'Auditeur externe recommande au PAM de poursuivre son intégration au sein du Parc de véhicules des Nations Unies comme prévu ou bien de revoir son analyse du rapport coûts-avantages et de réexaminer son engagement financier.**

148. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'un projet d'intégration bien conçu avait été entrepris au début de 2024 et que ce projet serait mené à bien pour élaborer l'ensemble des procédures et des systèmes dont les bureaux du PAM auront besoin pour louer des véhicules au Parc de véhicules des Nations Unies à compter du quatrième trimestre de 2025. À partir de la date officielle de son intégration, le PAM entend louer tous ses véhicules par l'intermédiaire du Parc de véhicules des Nations Unies.

#### 4.1.8 Risques financiers figurant dans les registres des risques des bureaux de pays

149. Conformément au manuel de gestion des risques du PAM, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les équipes du Siège (ci-après, les "bureaux du PAM") sont chargés d'examiner les principaux risques auxquels ils sont exposés et de les consigner dans des registres<sup>17</sup>. La politique en matière de gestion globale des risques de 2018<sup>18</sup> établit le cadre de catégorisation des risques, qui est composé de quatre grandes catégories, de 15 domaines et de 41 types. Le PAM donne des informations sur ce cadre ainsi que des orientations sur la façon de l'utiliser dans le modèle de registre des risques<sup>19</sup>.

150. Les quatre catégories de risques du PAM sont les suivantes: risques stratégiques, risques opérationnels, risques fiduciaires et risques financiers. Les risques stratégiques influent sur la capacité du PAM à atteindre ses buts, objectifs et plans stratégiques; les risques opérationnels se rapportent à la mise en œuvre et à l'exécution des activités du PAM; les risques fiduciaires concernent les obligations dont le PAM et ses partenaires coopérants doivent s'acquitter; et les risques financiers ont une incidence sur les ressources financières du PAM, notamment sur l'efficacité de l'utilisation de ces ressources.

151. La figure 4.7 illustre le nombre de domaines de risque et de types de risque compris dans les quatre catégories définies par le PAM.

---

<sup>17</sup> Risk Management Manual: [Review risks on risk register](#).

<sup>18</sup> [https://executiveboard.wfp.org/document\\_download/WFP-0000099461](https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000099461).

<sup>19</sup> [Modèle de registre des risques | WFPgo](#).

Figure 4.7

## Les risques financiers sont sous-représentés dans les domaines et les types de risque

Seuls 2 des 15 domaines de risque et 2 des 41 types de risque ont trait aux risques financiers.

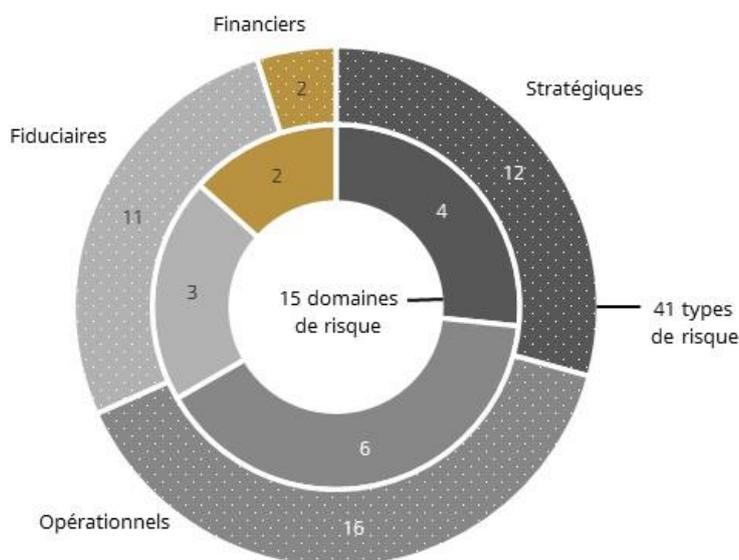


Figure: Auditeur externe. Source: politique en matière de gestion globale des risques de 2018.

152. Les deux domaines de risque en question sont les suivants: "instabilité des prix" et "actifs et placements". Les deux types de risque financier figurant dans le domaine "actifs et placements" sont les suivants: "mauvaise utilisation des actifs" et "perte sur les placements"<sup>20</sup>.

153. Dans le modèle de registre des risques, le PAM présente quatre exemples d'événements à l'origine de risques financiers: sous-utilisation/surutilisation des actifs financiers; sous-utilisation/surutilisation des actifs non financiers; augmentations de prix défavorables ou fluctuations des taux de change; et perte financière. L'événement "perte financière" se rapporte uniquement aux pertes sur les placements, qui ne s'appliquent pas aux bureaux de pays, car la gestion des placements est centralisée au Siège. Le PAM fournit également dans le modèle plusieurs exemples de causes à l'origine des risques ainsi que d'effets que les risques peuvent entraîner.

<sup>20</sup> Ce risque s'applique uniquement au portefeuille de placements des liquidités disponibles au Siège; il ne concerne pas les bureaux de pays.

154. Au cours de ses visites dans les bureaux de pays, l'Auditeur externe a noté que ces derniers incluaient des risques financiers dans d'autres catégories de leur registre des risques, telles que "risques opérationnels" et "risques fiduciaires". Il a relevé les exemples suivants: détournement d'actifs liquides/non liquides, capacité inadéquate des partenaires et vol. Les bureaux de pays ont également mentionné des risques financiers dans le cadre du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive, notamment les risques suivants: faible capacité des partenaires, qui se répercutait sur la façon dont ils respectaient les délais, sur l'exactitude de leur planification financière, de leur budgétisation et de leurs rapports ainsi que sur leurs coûts fixes; retards dans l'établissement des rapports et la facturation assurés par les partenaires coopérants, ce qui entraînait des inexactitudes dans les informations financières communiquées; ou comptabilisation tardive des charges dans les livres comptables.

155. L'Auditeur externe estime que les risques financiers sont sous-représentés dans le modèle de registre des risques du PAM actuel. Par défaut, le PAM tient compte des risques financiers uniquement dans 2 des 15 domaines de risque et dans 2 des 41 types de risque. Bien que les bureaux de pays rendent compte des risques financiers liés aux partenaires, à la gestion des distributions de produits alimentaires et des transferts de type monétaire et à l'environnement de contrôle général, le PAM n'a pas modifié sa politique en matière de gestion globale des risques en intégrant dans le registre des risques des domaines et des types de risque par défaut se rapportant aux risques financiers. L'intégration de domaines et de types de risque en rapport avec les risques financiers dans le modèle pourrait sensibiliser les bureaux de pays à la nécessité de surveiller ces risques directement.

**156. L'Auditeur externe recommande au PAM qu'il revoie et modifie les domaines et les types de risque financier figurant dans son modèle de registre des risques ainsi que dans les orientations concernant ce registre, en s'appuyant sur les informations communiquées en retour par les bureaux de pays à partir de leurs registres respectifs, sur les observations issues du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive et sur son projet global relatif aux assurances à donner.**

157. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il passerait en revue le catalogue des risques en concertation avec le Directeur financier afin de déterminer les domaines, les causes et les effets des risques financiers qu'il pourrait intégrer à partir d'une analyse qui porterait sur les registres des risques opérationnels de 2025, les observations issues du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive de 2024 et les conclusions de l'examen des enseignements tirés de l'expérience entreprise dans le cadre du projet global du PAM relatif aux assurances à donner. Cette analyse contribuerait à l'examen du registre des risques à mener en 2026 et pourrait être utilisée pour mettre à jour le tableau des catégories de risque figurant dans la politique

en matière de gestion globale des risques de 2018, tableau qui était en cours d'évaluation et dont l'approbation par le Conseil d'administration était programmée lors de la deuxième session ordinaire de 2025. Le PAM a indiqué que la taxonomie des risques existante offrait aux évaluateurs des risques des bureaux de pays plusieurs options pour déterminer quels étaient les risques associés à la gestion financière, en tant qu'événements distincts à l'origine de risques et en tant que facteurs contribuant à des causes ou à des effets plus larges liés aux risques, et appelait l'élaboration de mesures d'atténuation spécifiques.

158. L'Auditeur externe prend acte des observations du PAM et souligne que les risques financiers sont sous-représentés et doivent être mieux pris en compte dans le cadre de l'examen de la politique en matière de gestion globale des risques, en particulier dans une situation de restrictions des financements.

#### 4.1.9 Versements à titre gracieux

159. Dans le Statut du PAM, il est indiqué que le Directeur exécutif du PAM administre le personnel du PAM conformément au Statut et Règlement du personnel de la FAO, ainsi qu'aux règles spéciales qu'il peut établir en accord avec le Secrétaire général de l'ONU Unies et le Directeur général de la FAO<sup>21</sup>. Outre le Statut et Règlement du personnel de la FAO, le PAM utilise le manuel des ressources humaines du PAM pour régler les questions relatives au personnel.

160. Dans le Règlement financier du PAM, il est indiqué que le terme "versement à titre gracieux" désigne un versement effectué en l'absence d'obligation juridique, mais à l'égard duquel l'obligation morale est de nature à rendre le paiement souhaitable<sup>22</sup>. L'article 12.3 du Règlement financier du PAM dispose en outre que le Directeur exécutif peut prescrire le versement à titre gracieux de sommes qu'il juge nécessaire d'allouer dans l'intérêt du PAM. Il rend compte au Conseil d'administration de tous ces paiements au moment de la présentation des états financiers.

161. D'après la note 9 des états financiers, le PAM a effectué des versements à titre gracieux pour un montant total de 9,6 millions de dollars au cours de l'exercice 2024. L'Auditeur externe a analysé que sur ce montant, 9,2 millions de dollars ont été versés sur la base d'un mémorandum de décision de la Directrice exécutive, lequel comprenait des "mesures spéciales" visant à indemniser des membres du personnel recrutés sur le plan national et des agents appartenant aux effectifs apparentés, qui étaient touchés par les réductions de personnel opérées dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Le PAM a mis en place ces mesures spéciales pour faire face à ses graves difficultés de financement et à sa restructuration. Dans le mémorandum de

---

<sup>21</sup> Statut du PAM, article VII.6.

<sup>22</sup> Règlement financier du PAM, article 1.1, définitions.

décision, le PAM prévoyait que 2 162 personnes au maximum bénéficieraient des versements à titre gracieux. En décembre 2024, la Directrice exécutive a étendu les mesures spéciales à 2025, au bénéfice de 1 108 personnes supplémentaires, et a porté le montant des versements à 13,8 millions de dollars.

162. En application des mesures spéciales, le PAM a payé des primes de fin de service qui n'étaient pas prévues dans le Statut et Règlement du personnel de la FAO aux personnes suivantes: i) membres du personnel qui avaient accepté la proposition du PAM consistant à convertir leur contrat de service en engagement de durée déterminée (6,1 millions de dollars) dans le cadre du processus de conversion des contrats de service de 2021; et ii) titulaires d'un contrat de service depuis six ans ou plus sans interruption de service, sous la forme d'un montant fixe et non d'un montant moins élevé établi en fonction de la durée de service restante (3,0 millions de dollars).

163. Le PAM a indiqué que les versements à titre gracieux seraient dans l'intérêt du PAM et lui permettraient d'atténuer les risques d'atteinte à sa réputation et de s'acquitter de son devoir de protection à l'égard de ses employés. Il a ajouté qu'il réexaminait actuellement les droits à prestations liés à la cessation de service dans le cadre de ses règles de gestion des ressources humaines pour les différentes catégories d'employés et intégrerait, dans la mesure du possible, les mesures spéciales dans son manuel des ressources humaines.

164. Le PAM a confirmé par ailleurs qu'il n'avait pas informé le Conseil d'administration de son intention de payer les sommes prévues dans les mesures spéciales de 2024 au moyen de versements à titre gracieux alors que la Directrice exécutive avait attiré l'attention sur les mesures spéciales dans son allocation d'ouverture prononcée lors de la session annuelle de 2024.

165. L'Auditeur externe a analysé les rapports d'audit de 2023 établis par d'autres organismes des Nations Unies et relevé que sur 23 organismes, 8 faisaient état de versements à titre gracieux. Le montant le plus élevé, soit 12,7 millions de dollars, avait été versé par l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNWRA) pour indemniser le personnel en poste dans la bande de Gaza. Dans les rapports d'audit des sept autres organisations et missions [ONU, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Fonds des Nations Unies pour la population, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, HCR et opérations de maintien de la paix], il est fait état de versements à titre gracieux s'élevant au total à 351 599 dollars, le plus souvent en faveur de membres du personnel touchés par les tremblements de terre qui se sont produits en Syrie et en Türkiye.

166. En 2007, le CCQAB avait formulé à l'intention du Conseil d'administration une recommandation préconisant de ne plus verser d'indemnités de fin de contrat de travail qui n'étaient pas spécifiquement prévues dans le Statut et Règlement du personnel de la FAO. Le CCQAB avait relevé avec inquiétude que de tels paiements étaient injustement considérés comme des versements à titre gracieux, au sens de l'article 12.3 du Règlement financier, alors qu'ils n'étaient pas prévus dans le Statut et Règlement du personnel de la FAO. Il avait souligné en outre que cette pratique avait des répercussions importantes à l'échelle de tout le système.

167. L'Auditeur externe estime que le dispositif des versements à titre gracieux n'est pas adapté au règlement d'indemnités de fin de contrat de travail non contractuelles en faveur d'un nombre défini à l'avance de membres du personnel et pour un montant de 14 millions de dollars environ. Lorsqu'ils avaient accepté de convertir leur contrat de travail conclu avec le PAM, les membres du personnel concerné savaient qu'ils ne remplissaient pas les conditions requises pour bénéficier d'indemnités de fin de contrat de travail. Leur payer des indemnités non stipulées dans leur contrat risquerait de faire jurisprudence et d'inciter les membres du personnel à demander des indemnités y compris lorsque celles-ci ne sont pas prévues dans leur contrat. Cela pourrait constituer un risque considérable pour le PAM.

168. Le dispositif des versements à titre gracieux donne à la Directrice exécutive le seul pouvoir d'approuver des paiements exceptionnels dans l'intérêt du PAM pour honorer une obligation morale de nature à rendre le paiement souhaitable. Cette règle vise à tenir compte, par exemple, d'événements malheureux, d'accidents inhabituels ou de cas de force majeure, que les rédacteurs des textes n'avaient pas pris en compte lors de l'établissement du cadre juridique régissant le cours normal des activités et des opérations.

169. L'Auditeur externe a fait observer que dans le système des Nations Unies, les versements à titre gracieux étaient effectués principalement à la suite d'accidents, de vols ou de blessures ayant entraîné la mort, pour apporter aux familles des membres du personnel décédés un soutien suffisant et reconnaître que la responsabilité des organismes employeurs ne s'arrête pas à la mort de leurs agents. En 2024, les versements à titre gracieux du PAM ont été 26 fois supérieurs à ceux effectués en 2023 par l'ensemble des 22 autres entités et missions des Nations Unies réunies<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Calculs réalisés à partir des chiffres communiqués par sept organismes des Nations Unies ayant effectué des versements à titre gracieux en 2023, hors UNWRA.

170. L'Auditeur externe rejoint l'avis formulé en 2007 par le CCQAB qui estimait que le versement volontaire d'indemnités de fin de contrat de travail – pour lesquelles il n'existait aucune justification d'ordre général dans les principes des Nations Unies relatifs à la gestion du personnel – allait à l'encontre du concept des versements à titre gracieux. S'agissant des mesures relatives au personnel qui ne font pas partie du Statut et Règlement du personnel de la FAO, le PAM devrait fixer des règles spéciales en accord avec le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de la FAO. Le PAM n'est pas habilité à mettre en place une mesure de ce type simplement en adoptant une décision ou une règle en sens ou en l'intégrant dans son manuel des ressources humaines.

**171. L'Auditeur externe recommande au PAM de ne plus effectuer de versements à titre gracieux pour payer des indemnités de fin de contrat de travail qui ne sont pas prévues dans le Statut et Règlement du personnel de la FAO.**

**172. L'Auditeur externe recommande au PAM de ne plus utiliser le dispositif des versements à titre gracieux pour effectuer, sans fondement juridique, des paiements en faveur d'un nombre défini à l'avance de membres du personnel alors qu'il envisage d'établir une règle conforme au Statut et Règlement du personnel de la FAO.**

173. Le PAM a accepté la recommandation préconisant de mettre fin, à l'avenir, à l'application de mesures spéciales accordées à titre gracieux. Il a ajouté que l'approbation des mesures spéciales par la Directrice exécutive constituait le fondement juridique nécessaire aux versements effectués et que cette approbation n'avait pas été en contradiction avec le Statut et Règlement du personnel de la FAO. Il n'y avait eu aucun autre moyen d'éviter les inégalités de traitement entre membres du personnel et effectifs apparentés se trouvant par ailleurs dans des situations similaires, et dans les circonstances du moment, la direction avait estimé que ces inégalités de traitement auraient été inacceptables et incompatibles avec le devoir de protection dont le PAM devait s'acquitter. Le PAM prévoyait d'ajouter les mesures spéciales, à savoir des indemnités de fin de contrat de travail, à son manuel des ressources humaines pour les différentes catégories d'employés. Cela permettrait d'intégrer les paiements dans le cadre normatif du PAM, et donc de ne plus effectuer de paiements de ce type à l'avenir sous la forme de versements à titre gracieux. Le PAM a indiqué qu'il comptait apporter ce changement pour 2026.

174. L'Auditeur externe estime que les mesures spéciales qui ne sont pas prévues dans le Statut et Règlement du personnel de la FAO doivent faire l'objet d'une règle spéciale approuvée par le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de la FAO.

## 4.2 Gestion des ressources humaines

### 4.2.1 Conséquences financières de la gestion des ressources humaines

175. Selon l'article VII du Statut, le Directeur exécutif administre le personnel du PAM conformément au Statut et Règlement du personnel de la FAO. Le manuel des ressources humaines du PAM est un document interne qui doit se conformer au Statut et Règlement du personnel de la FAO. Le Directeur exécutif peut établir des règles spéciales en accord avec le Secrétaire général et le Directeur général.

176. L'Auditeur externe a relevé plusieurs cas dans lesquels des décisions ayant trait aux ressources humaines avaient entraîné des coûts supplémentaires pour le PAM.

#### *Exemples de coûts susceptibles d'être évités*

177. Selon le Règlement du personnel de la FAO, le personnel engagé pour des services de courte durée ou les consultants peuvent percevoir une indemnité de départ si leur lettre de nomination le prévoit. Ce n'est pas le cas pour les membres du personnel dont le contrat expire. Le PAM a toutefois établi des "mesures spéciales" et conformément à celles-ci, il a versé des primes de fin de service à des membres du personnel apparenté alors même que leur lettre de nomination ne le prévoyait pas. En 2024, le PAM a comptabilisé 9,2 millions de dollars au titre des indemnités de départ versées au personnel apparenté. En outre, en vertu des mesures spéciales, le PAM a versé une indemnité de départ à des fonctionnaires nationaux dont le contrat venait à expiration. Le PAM a comptabilisé 14,4 millions de dollars au titre des indemnités de départ versées à des personnes sous contrat de durée déterminée. Le PAM n'a pas précisé le montant des versements résultant des mesures spéciales.

178. Selon le Règlement du personnel de la FAO, les membres du personnel peuvent être suspendus de leurs fonctions "avec ou sans traitement". Le PAM a toutefois, en règle générale, suspendu les membres du personnel en leur conservant leur traitement. Les suspensions sans traitement font figure d'exception. L'Auditeur externe a constaté que le PAM avait continué à verser un traitement à quatre membres du personnel suspendus de leurs fonctions, pour une durée allant de 549 à 1 280 jours. Le montant total des traitements versés à ces quatre membres du personnel s'est élevé à 1,7 million de dollars.

179. Le PAM a engagé une personne pour remplacer un membre du personnel en congé de maladie. Les conditions d'emploi comprenaient une clause générale de cessation de service, mais le PAM n'a inclus aucune clause de résiliation du contrat de travail au retour du titulaire du poste. Après que celui-ci est revenu, le PAM a décidé d'accorder au remplaçant un congé spécial à plein traitement pour les cinq mois de son engagement restant à courir. Cela a entraîné des coûts d'au moins 100 000 dollars qui auraient pu être évités.

180. Le PAM a déclaré que les versements effectués au profit des employés nationaux étaient nécessaires pour atténuer des risques importants, remplir ses responsabilités éthiques et morales et respecter les principes d'équité et d'égalité de traitement. Le PAM a ajouté que le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (OIT) considérait que même une faute de nature grave ne justifiait pas une suspension sans traitement. Le PAM a déclaré qu'il avait procédé à une évaluation régulière des dossiers des membres du personnel faisant l'objet d'une suspension en tenant compte de la présomption d'innocence et qu'il n'avait pas établi l'existence de circonstances exceptionnelles justifiant une suspension sans traitement.

181. L'Auditeur externe juge préoccupant que le PAM octroie des paiements qui contreviennent aux dispositions du Statut et Règlement du personnel de la FAO. En outre, l'Auditeur externe estime que le recours à des mesures spéciales sortant du cadre réglementaire risque d'entraîner des inégalités de traitement dans la mesure où les employés qui ont quitté le PAM au cours des années précédentes n'ont pas bénéficié de ces versements. Cela représente un risque juridique pour le PAM.

**182. L'Auditeur externe recommande au PAM de gérer ses ressources humaines conformément au Statut et Règlement du personnel de la FAO et de prendre des mesures pour préserver les intérêts financiers de l'organisation.**

183. Le PAM a accepté la recommandation et le principe qui la sous-tend. Toutefois, le PAM a indiqué que, dans le cas des mesures spéciales, il avait dûment pris en considération le Statut et Règlement du personnel de la FAO et avait approuvé à titre exceptionnel des mesures limitées dans le temps, compte tenu du devoir de protection qui lui incombait à l'égard de ses employés et en vertu des pouvoirs qui lui étaient délégués. S'agissant des membres du personnel suspendus de leurs fonctions, le PAM évaluait régulièrement et au cas par cas les conditions et la durée de cette suspension, y compris si celle-ci justifiait ou non le paiement d'un traitement. Il prenait également en considération le droit des employés à la présomption d'innocence, et le préjudice que causerait une suspension sans traitement. Indépendamment de ces cas exceptionnels, le PAM prendrait des mesures supplémentaires pour préserver les intérêts financiers de l'organisation dans de telles circonstances.

184. L’Auditeur externe rappelle que le PAM est tenu d’établir – en accord avec le Secrétaire général et avec le Directeur général de la FAO – des règles spéciales régissant les mesures liées au personnel qui vont au-delà des dispositions du Statut et Règlement du personnel de la FAO.

#### *Rétribution du personnel sans affectation*

185. Le manuel des ressources humaines du PAM prévoit un roulement des administrateurs recrutés sur le plan international tous les deux, trois ou quatre ans, en fonction du niveau de difficulté des conditions de travail sur le lieu d’affectation. Si le PAM ne trouve pas de postes auxquels réaffecter des membres du personnel et que leur poste précédent n’est plus disponible, il leur accorde un congé spécial à plein traitement. Comme la FAO n’a pas de procédure de réaffectation, son Statut et Règlement du personnel ne prévoit pas de dispositions particulières à ce sujet.

186. Les membres du personnel sans affectation doivent continuer de postuler à des postes adaptés et accepter des affectations temporaires. Si cela n’est pas possible, ils n’exercent aucune fonction professionnelle. La décision de rester dans leur dernier lieu d’affectation ou de se rendre dans un autre lieu, à leurs frais, leur appartient.

187. Selon le manuel des ressources humaines du PAM, celui-ci continue de verser leur traitement aux membres du personnel sans affectation pendant une période maximale de 12 mois (congé spécial à plein traitement). Le manuel stipule en outre que les traitements et émoluments continuent d’être calculés en fonction du dernier lieu d’affectation de la personne concernée tant que celle-ci n’est pas réaffectée. Ce calcul comprend l’indemnité de poste, la prime de sujétion et l’élément incitation à la mobilité. Le manuel précise également que l’indemnité de poste, l’allocation-logement, l’élément incitation à la mobilité et la prime de sujétion peuvent subir des modifications si la personne concernée reste absente de son lieu d’affectation pendant une période de trois mois ou plus. Le PAM a appliqué cette procédure au personnel en télétravail.

188. L’Auditeur externe a constaté qu’au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 26 février 2025, le PAM avait accordé un congé spécial à plein traitement à 144 membres du personnel<sup>24</sup>. Au total, le PAM a déboursé 11,6 millions de dollars.

189. En outre, l’Auditeur externe a observé que le PAM avait versé un traitement à divers membres du personnel pendant plus de 12 mois, par exemple pendant 546, 599 et 460 jours. Ceux-ci ont aussi continué à recevoir une prime de sujétion, un élément incitation à la mobilité, une indemnité de poste et une allocation-logement.

---

<sup>24</sup> L’Auditeur externe n’a étudié que les cas où le PAM avait accordé un congé spécial à plein traitement pour une durée égale ou supérieure à dix jours.

190. Le PAM a déclaré que les versements de plus de 12 mois étaient dus au fait qu'il n'avait pas respecté le préavis de trois mois prévu pour la cessation de service et avait attendu les résultats de la campagne de réaffectation de milieu d'année. Le PAM a précisé qu'il était tenu de continuer de verser le traitement des membres du personnel engagés pour une durée déterminée si leur contrat n'avait pas expiré. En outre, en l'absence d'un changement officiel de lieu d'affectation, le personnel continuait de recevoir les prestations dont ils bénéficiaient dans son dernier lieu d'affectation. Le PAM a ajouté que ces prestations n'étaient pas des avantages discrétionnaires que le PAM pouvait supprimer à sa guise mais qu'elles relevaient du régime commun des Nations Unies en matière de traitements.

191. Bien que le Statut et Règlement du personnel de la FAO et le régime commun des Nations Unies en matière de traitement définissent les conditions d'emploi du personnel et la résiliation des contrats de travail, ils ne régissent pas de processus de réaffectation. Le PAM a établi ses propres procédures qui figurent dans son manuel. L'Auditeuse externe estime que le PAM doit, à tout le moins, cesser de verser un traitement au bout de la période maximale de 12 mois, conformément aux dispositions de son propre manuel. En outre, le PAM ne devrait verser les indemnités rattachées au lieu d'affectation, telles que la prime de sujétion, que lorsque le membre du personnel se trouve dans ce lieu d'affectation. Le manuel prévoit expressément des modifications en cas d'absence sur le lieu d'affectation pendant plus de trois mois.

**192. L'Auditeuse externe recommande au PAM de se conformer à son manuel des ressources humaines et de ne pas accorder de congé spécial à plein traitement au-delà de la période maximale de 12 mois aux membres du personnel sans affectation.**

193. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il s'efforcerait d'améliorer la cohérence pour respecter les délais de préavis adressés aux membres du personnel concernant leur cessation de service. En outre, lorsque des situations particulières exigeaient une prolongation du congé spécial à plein traitement, celles-ci seraient dûment justifiées par écrit.

**194. L'Auditeuse externe recommande au PAM d'analyser les moyens d'améliorer le processus de réaffectation et d'en réduire les coûts, en examinant notamment la manière dont les autres organismes des Nations Unies réglementent leur processus de réaffectation.**

195. Le PAM a accepté la recommandation. Il a affirmé qu'il évaluerait les moyens d'améliorer le processus de réaffectation pour réduire les coûts, en tenant dûment compte de leurs diverses conséquences, par exemple au niveau de la charge administrative, de l'équité et de l'impact des coûts ainsi que du devoir de protection et des considérations pratiques pour les membres du personnel.

*Déboursement d'un montant de 4 millions de dollars par an au titre des congés annuels*

196. Tout membre du personnel a droit à 30 jours de congé par an. Il est censé prendre ses congés au cours de l'année où il les a acquis (disposition 302.5.13 du Règlement du personnel de la FAO). Il peut reporter 15 jours de congé annuel par an. Il peut accumuler jusqu'à 60 jours de congé par an (disposition 302.5.14 du Règlement du personnel de la FAO). Si, au moment de la cessation de service, un membre du personnel dispose d'un crédit de congés annuels accumulés, il recevra un versement en compensation de chaque jour de congé non utilisé, jusqu'à un maximum de 60 jours ouvrables.

197. Le PAM a déboursé environ 4 millions de dollars par an (4,2 millions en 2021, 4,3 millions en 2022, 3,7 millions en 2023 et 4,0 millions en 2024) au titre des paiements en compensation de congés annuels. Le montant perçu par les membres du personnel varie. Par exemple, 42 d'entre eux ont perçu un montant supérieur à 30 000 dollars, jusqu'à un montant maximal de 52 481,00 dollars versé en 2024. Le PAM a déclaré qu'il n'était pas en mesure de confirmer le montant des versements en compensation des congés annuels.

198. L'Auditeur externe a relevé qu'au 21 février 2025, 2 237 membres du personnel disposaient d'un solde de congés annuels de 59 ou 60 jours.

199. L'Auditeur externe a passé en revue les jours de télétravail effectués au cours de l'exercice 2024. Il a constaté que les jours de télétravail étaient inversement proportionnels aux jours de congé annuel utilisés.

Figure 4.8

## Les jours de télétravail et de congé annuel présentent une corrélation négative

Alors que les membres du personnel qui n'ont pas recours au télétravail prennent en moyenne 16,58 jours de congé par an, ceux qui télétravaillent pendant plus de 200 jours prennent en moyenne moins de 5 jours de congé par an.

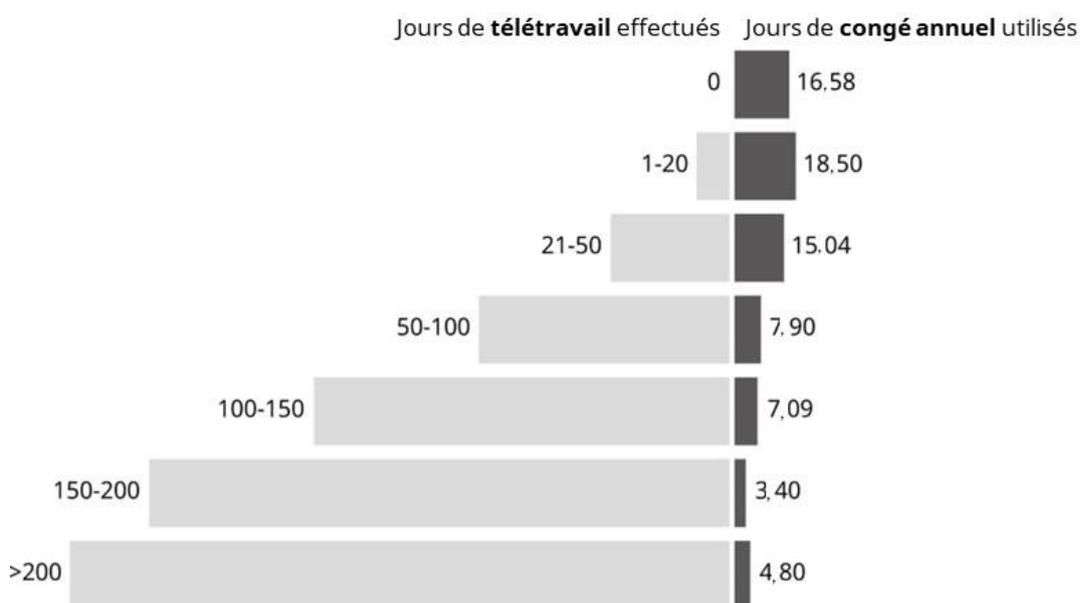


Figure: Auditeur externe. Source: PAM

200. Le PAM a expliqué qu'en 2021, 2022 et 2023, la direction exécutive avait approuvé le report exceptionnel de plus de 60 jours sur les congés de l'année suivante afin de tenir compte des difficultés qu'avaient rencontrées les membres du personnel pour prendre leurs congés au cours de la COVID-19.

201. L'Auditeur externe estime que le nombre total de jours de congé annuel accumulés représente une faiblesse. En outre, sa corrélation négative avec les jours de télétravail est préoccupante. Les congés annuels permettent aux membres du personnel de disposer du temps libre nécessaire pour récupérer, passer du temps avec leur famille et se ressourcer en vue des tâches à venir. En veillant à ce que les membres du personnel prennent leurs congés annuels, le PAM les protège et préserve ses effectifs. En ce sens, il est logique que le Règlement du personnel de la FAO prévoie qu'un membre du personnel prenne ses congés au cours de l'année où il les a acquis. Selon l'Auditeur externe, il est du devoir du PAM de veiller à ce que chaque membre du personnel puisse prendre ses congés annuels en temps voulu.

**202. L’Auditeur externe recommande au PAM d’établir des mécanismes visant à garantir que les membres du personnel prennent leurs congés annuels en temps voulu et à réduire les coûts liés au paiement des congés annuels non utilisés.**

203. Le PAM n’a pas accepté la recommandation. Il a déclaré qu’il contribuait pleinement au bien-être des membres de son personnel en les encourageant à prendre suffisamment de repos et qu’il estimait disposer des mécanismes nécessaires pour assurer qu’ils prennent des congés. Le fait qu’ils puissent accumuler jusqu’à 60 jours de congé était conforme au Règlement du personnel de la FAO. En outre, le PAM a mentionné le report exceptionnel accordé en rapport avec la période de la COVID-19.

204. L’Auditeur externe convient que le Règlement du personnel de la FAO fixe à 60 jours le nombre maximal de jours de congé annuel accumulés. Il estime toutefois que cela devrait constituer une exception et que le devoir de protection du PAM exige que les membres du personnel prennent leurs congés annuels pour se détendre. Il est donc préoccupé par le nombre élevé de jours de congé accumulés non utilisés et par le versement régulier de 4 millions de dollars à ce titre chaque année – y compris après la période de COVID-19. L’Auditeur externe maintient sa recommandation.

#### 4.2.2 Gestion des effectifs

##### *Membres du personnel sans affectation ayant rang de directeur sans tâches à effectuer*

205. L’Auditeur externe a constaté que sur les 144 membres du personnel bénéficiant d’un congé spécial à plein traitement, 23 (16 pour cent) avaient rang de directeur (D1 ou D2). Après examen d’un échantillon, l’Auditeur externe a relevé que dans trois cas, le PAM avait versé à des membres du personnel sans affectation l’intégralité de leur traitement pendant un an (ou plus) sans leur confier aucune tâche. Dans l’un de ces cas, le PAM avait réengagé le fonctionnaire après sa cessation de service en tant que consultant pour une durée de trois mois, avec un traitement total de 42 000 dollars, dans la même unité pour laquelle il avait travaillé. Dans un autre cas, le PAM avait envoyé le fonctionnaire en mission temporaire pendant trois mois. Les dix mois restants, le PAM n’avait sollicité aucun service de sa part.

206. Le PAM a déclaré qu’il avait été en mesure de réembaucher la personne en tant que consultant car il avait reçu des fonds.

207. L'Auditeur externe s'inquiète du fait que le PAM n'ait pas été en mesure de réaffecter des membres du personnel ayant rang de directeur. Il est en outre préoccupé par le fait qu'il n'ait même pas pu leur trouver des affectations temporaires adaptées. Compte tenu de la baisse des contributions, du gel des recrutements et des réductions d'effectifs, l'Auditeur externe ne comprend pas que le PAM puisse se passer du personnel qu'il rémunère. En n'utilisant pas ses effectifs, le PAM gaspille des fonds.

**208. L'Auditeur externe recommande au PAM de faire en sorte que les membres du personnel sans affectation, et plus particulièrement ceux qui ont rang de directeur et perçoivent l'intégralité de leur traitement, soient tout au moins chargés de missions temporaires au profit du PAM.**

209. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il reconnaissait que, dans la mesure du possible, vu que les exigences professionnelles et les profils de compétences devaient correspondre, des efforts supplémentaires seraient consentis pour confier aux membres du personnel sans affectation des missions temporaires.

*Durée d'affectation trop courte des directeurs de pays et des directeurs de pays adjoints*

210. L'Auditeur externe s'est penché sur la durée d'affectation des directeurs de pays et des directeurs de pays adjoints dans les lieux à haut risque dont le cycle d'affectation est de 24 mois. L'Auditeur externe a constaté que la durée de ce cycle n'avait pas été respectée dans plusieurs cas:

- au Tchad, le directeur de pays était resté 18 mois avant d'être muté dans un autre lieu d'affectation;
- au Mali, le directeur de pays était resté 19 mois avant de quitter ses fonctions (départ à l'amiable);
- en Somalie, le directeur de pays adjoint était resté 18 mois avant de recevoir une affectation temporaire puis d'être réaffecté dans un autre lieu;
- au Soudan, le directeur de pays était resté 20 mois, et
- au Yémen, le PAM avait établi un poste unique de classe D2 pour un directeur de pays adjoint, la personne était restée 14 mois puis le PAM avait aboli le poste.

211. L'Auditeur externe estime qu'un cycle d'affectation de deux ans est plutôt court pour les directeurs de pays et leurs adjoints. Une fois déduits le temps nécessaire pour se familiariser avec le lieu, les congés annuels et de détente, et la période de passation des fonctions, il leur reste peu de temps pour comprendre et gérer le bureau de pays. En particulier, les directeurs de pays doivent pouvoir constater les résultats de leur gestion et se confronter à leurs conséquences pour rendre des comptes. Dans les cas ci-dessus, les directeurs et les directeurs adjoints n'ont même pas achevé le cycle de deux ans dans leur lieu d'affectation.

**212. L’Auditeur externe recommande au PAM de veiller à ce que les directeurs de pays et les directeurs de pays adjoints achèvent leur cycle d’affectation.**

213. Le PAM n’a pas accepté la recommandation. Il était d’accord avec le principe, mais a estimé veiller déjà à ce qu’il en soit ainsi. Chaque situation variait en fonction d’une multitude de facteurs, comme les conditions de sécurité, les besoins opérationnels mondiaux et des considérations personnelles ou de protection; et le Comité du recrutement et des affectations tenait compte de ces facteurs lorsqu’il envisageait les possibilités de réaffectation. Le PAM a par ailleurs indiqué qu’il y aurait toujours des cas exceptionnels tels que ceux susmentionnés. Le manuel des ressources humaines fixait des critères stricts pour décider quels membres du personnel remplissaient les conditions pour participer à la campagne de réaffectation, contribuant ainsi à l’accomplissement du cycle d’affectation dans son intégralité.

214. Comme les directeurs de pays et les directeurs adjoints susmentionnés n’ont pas achevé leur cycle d’affectation, l’Auditeur externe maintient sa recommandation.

*Dispositif des postes non soumis à rotation à revoir*

215. En 2024, sur les 2 209 postes de fonctionnaires internationaux que comptait le PAM, 246 (soit 11,1 pour cent) n’étaient pas soumis à rotation. Le manuel des ressources humaines du PAM définit trois critères pour l’établissement de ce type de postes: 1) le poste n’existe qu’au Siège ou dans les bureaux mondiaux; 2) le poste exige des connaissances techniques, des compétences spécialisées ou des aptitudes professionnelles très particulières; 3) les compétences et qualifications demandées ne sont pas les mêmes que celles exigées pour les postes soumis à rotation. Le manuel stipule également que la liste des postes non soumis à rotation doit être réexaminée chaque année.

216. L’Auditeur externe a examiné les justifications fournies par le PAM pour cinq postes non soumis à rotation. Pour un poste de chargé des services aériens, le PAM a fait valoir, entre autres, qu’il était difficile de trouver la gamme requise de compétences cruciales très spécialisées et que trois postes restaient vacants sur le terrain. S’agissant d’un poste de chargé des expéditions, le PAM a indiqué que le vivier de candidats qualifiés était "presque épuisé". En outre, l’Auditeur externe a relevé que le PAM avait établi deux de ces postes il y avait plus de dix ans.

217. Le PAM a déclaré que les intitulés des postes (par exemple, chargé des services aériens) étaient génériques et que les exigences professionnelles spécifiques pouvaient varier. Il jugeait que les postes susmentionnés satisfaisaient à ces exigences. Le PAM a également indiqué qu’il avait suspendu les examens annuels en 2018. Depuis lors, il évaluait ces postes de manière ponctuelle.

218. L'Auditeur externe est d'avis que, si les postes non soumis à rotation assurent la continuité et la stabilité au Siège, les connaissances et l'expertise nécessaires ne sont pas disponibles sur le terrain. En outre, les critères utilisés pour établir ces postes sont fort généraux. Le deuxième critère, en particulier, peut s'appliquer à pratiquement tous les postes au Siège. Selon l'Auditeur externe, la structure, la taille et les priorités du PAM ont évolué ces dernières années. Les critères retenus par le passé pour les postes non soumis à rotation ne sont donc peut-être plus valables. Le PAM devrait reconsidérer ses priorités, notamment dans les cas où le vivier de candidats est presque épuisé.

**219. L'Auditeur externe recommande au PAM d'analyser les conditions dans lesquelles un poste peut exceptionnellement ne pas être soumis à la rotation, de redéfinir les critères utilisés pour établir les postes non soumis à rotation et de reprendre l'examen régulier de ces postes.**

220. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il prévoyait de réexaminer en 2025 la politique en la matière, et notamment les conditions à remplir pour que des postes ne soient pas soumis à rotation, les critères pour les établir et le processus d'examen.

#### *Organisation des coordonnateurs de la dotation en personnel à revoir*

221. Les coordonnateurs de la dotation en personnel jouent le rôle de responsables fonctionnels dans des processus clés des ressources humaines. Ils sont membres du personnel d'un domaine fonctionnel (par exemple, les finances) et relèvent du directeur de division responsable de ce domaine. Leur principal rôle consiste à:

- se charger de la coordination des besoins en personnel recruté sur le plan international;
- préparer les recommandations qui seront présentées pour examen au Comité du recrutement et des affectations;
- fournir des consignes, un appui et des conseils aux employés concernant leur orientation professionnelle.

222. Le PAM a défini 13 domaines fonctionnels<sup>25</sup>, par exemple "Programmes et politiques générales, Recherche, évaluation et suivi, Nutrition, Budget et programmation, Chaîne d'approvisionnement, Logistique, Achats" ou "Finances". Onze domaines fonctionnels disposaient de coordonnateurs de la dotation en personnel à temps partiel et de deux coordonnateurs à temps plein. Un domaine fonctionnel couvrant 937 membres du personnel était géré par deux coordonnateurs. Chacun des domaines fonctionnels restants était géré par un coordonnateur qui était responsable de 6 à 209 employés. Sur les 14 coordonnateurs de la dotation en personnel, 9 étaient des fonctionnaires de classe D1/D2.

223. Le PAM a indiqué que les coordonnateurs de la dotation en personnel avaient souvent des équipes pour les soutenir. Il a ajouté que la Division des ressources humaines, en servant de point de contact neutre avec les membres du personnel, jouait un rôle de facilitateur pour veiller au respect des politiques et des procédures.

224. L'Auditeur externe constate que le nombre de fonctionnaires dont les coordonnateurs sont responsables varie considérablement. Il estime que la charge de travail des coordonnateurs doit être gérable. En outre, il relève que le domaine fonctionnel "Programmes et politiques générales, Recherche, évaluation et suivi, Nutrition, Budget et programmation, Chaîne d'approvisionnement, Logistique, Achats" est assez vaste et que les fonctions sont réparties entre plusieurs divisions. Par ailleurs, l'Auditeur externe craint que les coordonnateurs, en tant que représentants de leur fonction, puissent ne pas toujours rester neutres. Enfin, fournir des consignes, un appui et des conseils aux membres du personnel sur leur orientation professionnelle et présenter des recommandations au Comité du recrutement sont autant de tâches qui, généralement, relèvent de la Division des ressources humaines.

**225. L'Auditeur externe recommande au PAM de revoir les domaines fonctionnels et la charge de travail des coordonnateurs de la dotation en personnel et d'examiner les avantages et les inconvénients liés au fait que les coordonnateurs n'appartiennent pas à la Division des ressources humaines.**

226. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il reverrait les domaines fonctionnels et la charge de travail des coordonnateurs de la dotation en personnel et qu'il établirait une répartition et des capacités plus adaptées. Il se pencherait également sur la relation qui existe actuellement entre les coordonnateurs et la Division des ressources humaines et sur les moyens de l'améliorer.

---

<sup>25</sup> Le PAM a défini trois autres domaines – Affaires juridiques, Audit interne et Inspections et enquêtes internes – qui ne relèvent pas du processus de réaffectation.

## 4.3 Gestion des partenaires coopérants

### 4.3.1 Collaboration avec les gouvernements

227. En 2022, dans son rapport sur la gestion des partenaires coopérants, l'Auditeur externe a recommandé au PAM de clarifier les modalités de pilotage central des partenariats de coopération et de tenir compte des partenaires gouvernementaux. La même année, le Bureau de l'audit interne du PAM a souligné que les responsabilités du personnel du Siège concernant les relations de collaboration avec les entités gouvernementales n'étaient pas clairement définies et qu'il était nécessaire d'élaborer des directives et des modèles à cet égard<sup>26</sup>.

228. Le PAM collabore de plus en plus souvent avec des entités gouvernementales. Dans certains pays, comme l'Éthiopie, il ne peut mettre en œuvre ses programmes que par l'intermédiaire de partenaires gouvernementaux. Plusieurs gouvernements – celui du Bénin, par exemple – ont commencé à prendre en main les programmes, et dans certaines régions, dont l'Asie et le Pacifique, on observe déjà une transition d'une mise en œuvre directe par le PAM à un renforcement des capacités gouvernementales.

229. Le PAM n'a pas été en mesure de fournir un aperçu des accords conclus avec des partenaires gouvernementaux, ainsi que le lui avait demandé l'Auditeur externe.

230. Si le PAM dispose d'une unité chargée d'améliorer la performance des partenaires non gouvernementaux et l'application par ces derniers du principe de responsabilité, il n'existe pas d'entité similaire chargée de veiller à l'efficacité de la coopération entre le PAM et ses partenaires gouvernementaux. Le PAM a confirmé qu'il avait décidé de ne pas centraliser les responsabilités relatives à la collaboration avec les partenaires gouvernementaux au sein d'une unique unité au Siège, mais plutôt de faire appel aux divisions et services concernés selon les besoins, en fonction de leurs domaines de compétences respectifs.

231. En 2024, le PAM a publié un document d'orientation sur les relations de collaboration dans le cadre desquelles il fournit une assistance sous la forme de transferts de vivres ou de transferts de type monétaire par l'intermédiaire d'entités gouvernementales<sup>27</sup>. Ce document ne traite pas des autres formes de collaboration avec ces entités, telles que l'assistance technique ou la prestation de services. Il n'existe pas de cadre d'orientation général concernant les partenariats avec les gouvernements semblable à celui élaboré pour les organisations non gouvernementales. Le PAM a indiqué que plusieurs autres documents d'orientation traitaient des relations avec les gouvernements.

---

<sup>26</sup> Bureau de l'audit interne, "Consolidated Insights – Working with Host Governments 2019", mars 2022.

<sup>27</sup> "Transferring Resources through Government Systems", 15 novembre 2024.

232. L'Auditeur externe a constaté que le PAM n'avait toujours pas publié d'accord type ni de modèle aux fins de la budgétisation de l'assistance alimentaire ou monétaire fournie par l'intermédiaire de partenaires gouvernementaux, et qu'il n'avait pas établi de règle ou de directive spécifiant quand des frais de gestion devaient être appliqués aux contrats conclus avec des partenaires gouvernementaux, ni à quel taux.

233. L'Auditeur externe a observé, à l'issue d'une analyse portant sur un échantillon d'accords passés avec des partenaires gouvernementaux, que ces accords n'étaient pas harmonisés. Il a aussi noté que, dans certains accords, les exigences en matière d'établissement des rapports n'étaient pas clairement définies et que les procédures de décaissement variaient considérablement, en particulier en ce qui concernait les modalités de paiement anticipé. Dans certains cas, une commission de gestion allant de 1 à 7 pour cent était facturée au partenaire gouvernemental. L'échantillon comportait même un accord pour lequel aucun budget n'avait été élaboré, mais au titre duquel plus de 3,5 millions de dollars avaient été versés au partenaire en 2024.

234. Tout au long de l'audit, l'Auditeur externe a eu du mal à obtenir des réponses à ses questions du fait que les responsabilités n'étaient pas clairement attribuées. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays lui ont fait part de leurs difficultés à superviser les partenaires gouvernementaux et ont dit vouloir des orientations plus claires de la part du Siège.

235. Le fait de travailler avec des gouvernements pose un certain nombre de défis et de risques spécifiques, notamment pour ce qui est de contrôler les partenaires, comme c'est le cas en Éthiopie. Le projet global relatif aux assurances à donner a d'ailleurs été lancé pour remédier aux détournements survenus dans le pays au printemps 2023 (voir le paragraphe 273).

236. De l'avis de l'Auditeur externe, le PAM ne s'est pas penché de façon suffisamment rigoureuse et approfondie sur la question de la collaboration avec les gouvernements. Sa réflexion ne devrait pas se limiter aux entités gouvernementales avec lesquelles il collabore aux fins de la fourniture d'une assistance alimentaire ou monétaire, mais porter également sur les autres formes de coopération. Compte tenu des risques d'atteinte à la réputation associés aux activités de collaboration avec les gouvernements, ainsi que de l'intensification probable de ces activités, dont la nature sera amenée à évoluer, le PAM devrait examiner ce sujet dans sa globalité et définir une approche adaptée.

237. L'Auditeur externe estime qu'une définition claire et explicite des responsabilités facilitera la mise en place d'une telle approche, qui doit notamment passer par l'élaboration de nouveaux documents d'orientation et de stratégies et par une gestion renforcée des connaissances et des données. Depuis plusieurs années, il entrevoit le risque que, faute de responsabilités clairement définies, la collaboration avec les partenaires gouvernementaux ne puisse pas progresser, quand bien même ces relations prendront sûrement une importance croissante à l'avenir. Par ailleurs, les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont besoin d'un appui accru, et le fait de centraliser les responsabilités leur permettrait d'avoir un interlocuteur précis auquel s'adresser.

**238. L'Auditeur externe recommande au PAM de définir clairement, au niveau du Siège, les responsabilités afférentes à la collaboration avec les entités gouvernementales.**

**239. L'Auditeur externe recommande au PAM de modifier ses orientations relatives à la collaboration avec les entités gouvernementales, en incluant des directives en matière de stratégie, de procédures et de contrôle, des prescriptions concernant l'évaluation des risques, l'établissement des rapports et le suivi, des modèles de budget et d'accord ainsi que des indications concernant les commissions de gestion.**

240. Le PAM a accepté les recommandations. Il a indiqué que, dans le cadre de la restructuration du Siège mondial en cours, une unique chaîne de responsabilité hiérarchique serait établie au sein du Service chargé des garanties en matière d'exécution (Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution), pour apporter des garanties et un appui en matière de gestion des partenaires coopérants. Le cadre normatif a été élaboré par la Division des politiques et des orientations concernant les programmes, qui a notamment produit le document d'orientation susmentionné sur le transfert de ressources par l'intermédiaire de dispositifs gouvernementaux ("Transferring Resources through Government Systems"). En avril 2025, la Division a publié de nouvelles orientations sur l'indépendance opérationnelle. Le PAM a déclaré qu'il comptait finaliser les modèles de budget et d'accord juridique concernant l'assistance autre que technique en s'inspirant de ceux relatifs à l'assistance technique et qu'il actualiserait régulièrement ses orientations.

### 4.3.2 Sélection des partenaires coopérants

241. Le portail des partenaires de l'ONU est une plateforme en ligne lancée en 2018 par le PAM, le HCR et l'UNICEF. Il permet d'effectuer en ligne certaines procédures de gestion des partenaires coopérants, y compris la vérification des antécédents des partenaires potentiels et une partie du processus de sélection. Il comporte 13 critères de sélection, dont "connaissance du secteur et expérience", "rapport coût-efficacité" et "autre".

242. Depuis août 2023, les bureaux de pays du PAM doivent passer par le portail pour sélectionner les partenaires coopérants<sup>28</sup>. À cette fin, ils publient un appel à manifestation d'intérêt en incluant des critères de sélection. Les partenaires intéressés peuvent ainsi déterminer s'ils sont les mieux placés pour mettre en œuvre le programme et élaborer leur proposition en fonction. Les bureaux de pays doivent retenir au moins l'un des critères de sélection et décrire les critères retenus le plus précisément possible en expliquant concrètement ce qui est attendu dans le portail.

243. Lors de ses visites sur le terrain, l'Auditeur externe a constaté les lacunes ci-après:

- Les bureaux de pays ne donnent pas d'explications concrètes au sujet des critères de sélection.
- Ils n'utilisent que le critère "autre", sous lequel ils résument le profil de l'organisation ainsi que les capacités institutionnelles et administratives recherchées et les aspects transversaux de la mission.
- Il est arrivé qu'un bureau de pays évalue les propositions au regard de critères autres que ceux indiqués dans l'avis publié sur le portail.

244. L'Auditeur externe estime que le choix des critères est essentiel pour garantir une procédure de sélection transparente et équitable. Les bureaux de pays devraient définir précisément ces critères au moment de publier l'appel à manifestation d'intérêt, puis ne plus en changer. Plus ils donnent de précisions concernant les critères génériques, plus la procédure de sélection pourra être précise. Le fait que les bureaux de pays ne retiennent que le critère "autre" pourrait signifier que les critères disponibles ne sont pas adaptés au but recherché.

**245. L'Auditeur externe recommande au PAM de veiller à ce que les bureaux de pays donnent des informations concrètes au sujet des critères de sélection et à ce qu'ils s'en tiennent aux critères retenus au moment de sélectionner les partenaires coopérants.**

---

<sup>28</sup> Directive du PAM PD2023/001.

246. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il donnerait des précisions quant à l'utilisation du critère "autre" et insisterait sur l'importance de s'en tenir aux critères publiés.

#### 4.3.3 Constitution de registres

247. Lors de ses visites sur le terrain, l'Auditeur externe a constaté que les bureaux de pays constituaient des registres de partenaires potentiels pour les projets futurs. En général, lesdits bureaux publiaient un appel à manifestation d'intérêt sur le portail des partenaires de l'ONU. Puis, lorsqu'ils voulaient recruter un partenaire, ils pouvaient soit adresser un appel d'offres en dehors du portail à ceux inscrits sur le registre, soit en sélectionner un directement.

248. L'Auditeur externe a noté que les bureaux de pays n'envoyaient pas toujours l'appel d'offres à tous les partenaires inscrits sur le registre et qu'ils ne conservaient pas de traces écrites sur la façon dont les propositions étaient évaluées pour constituer ce registre en toute transparence ni sur les critères retenus pour exclure un partenaire du registre ou d'un appel d'offres.

249. En décembre 2024, les bureaux de pays avaient publié 16 appels à manifestation d'intérêt sur le portail des partenaires de l'ONU dans l'objectif de constituer un registre. Sur ces 16 appels, 13 étaient notés comme étant "clos/en cours d'examen" (le plus ancien datant de mars 2022), deux comme étant à l'état de "projet" (janvier 2021) et un comme étant "achevé" (mars 2024).

250. L'Auditeur externe en déduit que le portail des partenaires de l'ONU n'est pas propice à la constitution de tels registres. Les appels à manifestation d'intérêt qui y sont publiés dans ce but restent ouverts, étant donné que les bureaux de pays n'ont pas l'intention de sélectionner un partenaire. Par ailleurs, cette plateforme ne permet pas aux bureaux de pays d'envoyer des appels d'offres aux partenaires retenus. L'Auditeur externe est d'avis que le portail des partenaires de l'ONU peut être considéré en lui-même comme un registre de partenaires potentiels, étant donné que ceux qui y sont inscrits ont fait l'objet d'un contrôle préalable. Par conséquent, il ne voit pas la nécessité de constituer des registres supplémentaires.

**251. L'Auditeur externe recommande au PAM d'analyser les procédures actuellement suivies par les bureaux de pays pour constituer des registres de partenaires coopérants, d'établir une procédure claire pour faire en sorte que le processus de sélection soit normalisé et transparent et de renforcer ses contrôles.**

252. Le PAM a accepté la recommandation.

#### 4.3.4 Contrôles

253. L'Auditeur externe a étudié les données disponibles dans le portail des partenaires de l'ONU et relevé plusieurs incohérences. Par ailleurs, il ressort de cet examen que les bureaux de pays ne respectent pas les grandes orientations fixées en la matière et que les données enregistrées dans le portail doivent être examinées plus avant. Ainsi:

- Plus de 2 500 partenaires sont enregistrés plusieurs fois (entre deux et six) pour un même pays.
- Les bureaux de pays ne clôturent pas les appels à manifestation d'intérêt, quand bien même il ressort du calendrier établi qu'ils ne travaillent plus dessus.
- Dans près de la moitié des cas, les bureaux de pays recrutent le partenaire directement au lieu de recourir à une mise en concurrence.
- Un bureau de pays a retenu un partenaire dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt, mais en a sélectionné un autre par erreur dans le portail.
- Un bureau de pays, qui s'était rendu compte en 2023 qu'un partenaire avait détourné des fonds en transférant des sommes au profit de foyers fictifs et en facturant des activités qui n'avaient pas été mises en œuvre, n'a pas effectué de signalement dans le portail pour en informer les autres bureaux et organismes.

254. Le PAM a déclaré que le nettoyage des données dans le portail relevait de la responsabilité de tous les organismes des Nations Unies participants. Il a ajouté que les organismes concernés comptaient publier en 2025 des orientations afin de garantir l'application d'une approche cohérente et harmonisée en matière de signalements.

255. Le portail des partenaires de l'ONU a vocation à être un dispositif de contrôle interne essentiel aux fins de la gestion des partenaires coopérants. Pour atteindre cet objectif, il importe que les données consignées soient exactes et que les bureaux de pays les utilisent conformément aux grandes orientations connexes. L'Auditeur externe estime qu'il existe un risque que les données enregistrées par les bureaux de pays et les partenaires dans le portail deviennent de plus en plus obsolètes et incorrectes et qu'elles ne soient plus mises à jour. Si les partenaires sont responsables de s'inscrire sur le portail, le PAM – tout comme les autres organismes – doit quant à lui vérifier et nettoyer régulièrement les données. Par ailleurs, le Siège et les bureaux régionaux devraient intensifier leurs activités de contrôle à cet égard. L'Auditeur externe est convaincu que le PAM pourrait détecter une partie des incohérences, voire des données incorrectes, en passant régulièrement en revue les données.

256. **L’Auditeur externe recommande au PAM d’utiliser le portail des partenaires de l’Organisation des Nations Unies à des fins de contrôle, en analysant régulièrement les données afin de détecter les incohérences et les cas de non-respect des grandes orientations fixées, et de procéder aux corrections et aux nettoyages nécessaires.**

257. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu’il examinerait les données enregistrées dans le portail des partenaires de l’ONU afin de corriger les incohérences et qu’il renforcerait les contrôles, avec l’aide des autres organismes des Nations Unies et sous réserve de fonds disponibles.

#### 4.3.5 Modification et prolongation des accords de partenariat sur le terrain

258. Les accords de partenariat sur le terrain sont des contrats juridiques conclus entre le PAM – représenté par le bureau de pays concerné – et les partenaires coopérants. Dans le guide d’élaboration des programmes du PAM (Programme Guidance Manual) consacré aux partenariats avec les ONG, il est recommandé que les bureaux de pays privilégient autant que possible les accords portant sur des périodes longues, pour favoriser la prévisibilité des partenariats et limiter les formalités administratives<sup>29</sup>.

259. D’après le guide, il peut être nécessaire de prolonger ou de modifier un accord si des imprévus surviennent dans le cadre d’un projet complexe. Tout changement entraînant un ajustement budgétaire donne lieu à une modification. Lorsque d’importants changements doivent être apportés aux exigences initialement fixées pour les partenaires coopérants ainsi qu’à leurs rôles et attributions, il peut être nécessaire d’établir un nouvel accord. Comme l’accord initial, toutes les prolongations et modifications doivent être approuvées par le comité chargé des partenaires coopérants du bureau de pays concerné et signées par le Directeur de pays.

260. L’Auditeur externe a noté que, en novembre 2024, la durée moyenne des 1 700 accords de partenariat sur le terrain était de 11 mois.

261. Il a constaté plusieurs cas problématiques:

- Un bureau de pays avait prorogé, pour un an supplémentaire, 10 accords d’une durée initiale d’un an sans consulter son comité chargé des partenaires coopérants.
- Un autre bureau de pays avait indiqué, dans sa procédure opératoire normalisée, que le directeur de pays pouvait approuver la prolongation d’un accord existant sans publier de nouvel appel à manifestation d’intérêt pendant la période couverte par le plan stratégique de pays.

---

<sup>29</sup> WFP Programme Guidance Manual - NGO Partnerships, chapitre 3.3.

- Un bureau de pays avait sélectionné son partenaire directement, dans le cadre d'un accord courant de juin à décembre 2023, lequel avait ensuite été prolongé à plusieurs reprises jusqu'en décembre 2024, le montant total des dépenses ayant quant à lui été multiplié par quatre.

262. L'Auditeur externe juge que la durée moyenne de 11 mois est plutôt courte. D'après le guide d'élaboration des programmes du PAM, les accords de partenariat sur le terrain devraient porter sur des périodes "plus longues", le PAM n'ayant toutefois pas indiqué à quoi cela correspondait. Par ailleurs, le PAM n'a pas défini les circonstances dans lesquelles les bureaux de pays pouvaient modifier ou prolonger un accord. L'Auditeur externe est d'avis que les modifications et prolongations ne devraient pas toucher la partie principale de l'accord, par exemple en entraînant une forte augmentation des coûts, et que tout changement important devrait donner lieu à une nouvelle mise en concurrence.

**263. L'Auditeur externe recommande au PAM de préciser, dans sa politique, les conditions dans lesquelles les bureaux de pays peuvent prolonger ou modifier un accord de partenariat sur le terrain ou sont tenus de publier un nouvel appel à manifestations d'intérêt; notamment, l'augmentation maximale autorisée de la durée et du budget devrait être indiquée.**

264. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il spécifierait, dans le guide d'élaboration des programmes, les circonstances autorisant la modification ou la prolongation d'un accord et celles exigeant la publication d'un appel d'offres.

#### 4.3.6 Gestion des risques associés aux partenaires coopérants

265. Conformément au guide d'élaboration des programmes du PAM<sup>30</sup>, l'évaluation des capacités des partenaires constitue un outil essentiel pour analyser les risques liés aux partenaires coopérants. Dans le cadre de cet exercice, le PAM évalue les risques institutionnels associés aux partenaires, liés notamment à leur gouvernance, leur structure, leurs capacités en matière de programmes et leur gestion financière.

266. L'Auditeur externe a constaté que, dans le cadre du processus de sélection, les comités des bureaux de pays chargés des partenaires coopérants examinaient d'autres facteurs de risque que ceux énoncés dans l'évaluation des capacités, par exemple les risques financiers supportés par le PAM, les risques de fraude associés aux partenaires ou encore leurs résultats passés. Si, dans leur registre des risques, les bureaux de pays énoncent les risques transversaux associés aux partenariats à l'intention des bureaux régionaux et de la Division de la gestion des risques, ils ne font pas état des risques liés à tel ou tel partenaire en particulier.

---

<sup>30</sup> WFP Programme Guidance Manual, NGO Partnerships, Chapitre 2.4.

267. Le PAM a informé l’Auditeur externe qu’il s’employait à élaborer un cadre relatif aux assurances à donner concernant les partenaires coopérants, contenant des catégories et indicateurs de risque ainsi que des outils à même d’aider les bureaux de pays à recenser les risques, à les évaluer et à les atténuer. Le but est de renforcer le contrôle et l’application du principe de responsabilité en offrant une approche à la fois souple et normalisée de la gestion des risques liés aux partenaires coopérants dans différents contextes opérationnels.

268. L’Auditeur externe estime que l’accent mis sur les risques organisationnels dans le cadre de l’évaluation des capacités est trop restrictif, et que le recensement et l’évaluation des risques liés aux partenaires coopérants doit s’inscrire dans une approche globale, afin d’offrir une base solide de gestion fondée sur les risques. Il salue la décision du PAM d’élaborer un cadre relatif aux assurances à donner concernant les partenaires coopérants, qui constitue un progrès important.

269. L’Auditeur externe note que le fait d’améliorer les orientations et les outils d’évaluation des risques pourrait contribuer à renforcer la gestion des risques associés aux partenaires coopérants par les bureaux de pays. Par ailleurs, il estime que les bureaux régionaux et le Siège devraient être tenus informés des résultats du recensement et de l’évaluation des risques pour assurer un suivi et un contrôle efficaces.

**270. L’Auditeur externe recommande au PAM de fournir des orientations et des outils complémentaires pour aider les bureaux de pays à recenser et à évaluer les risques et de créer un registre pour compiler et suivre les risques associés aux partenaires coopérants.**

271. Le PAM a accepté la première partie de la recommandation et indiqué qu’il analyserait les facteurs de risque consignés dans les registres des risques opérationnels en 2025 ainsi que les événements et les causes susceptibles de dégrader le niveau de risque des partenaires coopérants. Il a affirmé que le nouveau cadre relatif aux assurances à donner concernant les partenaires coopérants non gouvernementaux fournirait des outils et des normes qui faciliteraient la détection des risques. En revanche, il n’a pas accepté la deuxième partie de la recommandation et jugé la création d’un autre registre centralisé inutile. Le PAM a estimé que les outils existants – dont le tableau de bord du registre central des risques, qui compile tous les risques recensés par les bureaux de pays depuis 2019 – suffisaient pour suivre les risques associés aux partenaires coopérants.

272. L’Auditeur externe maintient sa recommandation au motif que le tableau de bord ne permet pas de suivre et de contrôler efficacement les risques associés à un partenaire coopérant en particulier.

## 4.4 Projet global relatif aux assurances à donner

### 4.4.1 Aperçu du projet

273. En mars 2023, le Bureau du PAM en Éthiopie et un donateur se sont rendu compte que les articles alimentaires du PAM étaient vendus sur les marchés locaux. En raison de ces détournements et d'autres irrégularités, le donateur a suspendu une partie de son financement. En avril 2023, le PAM a lancé le projet en matière d'assurances à donner en Éthiopie.

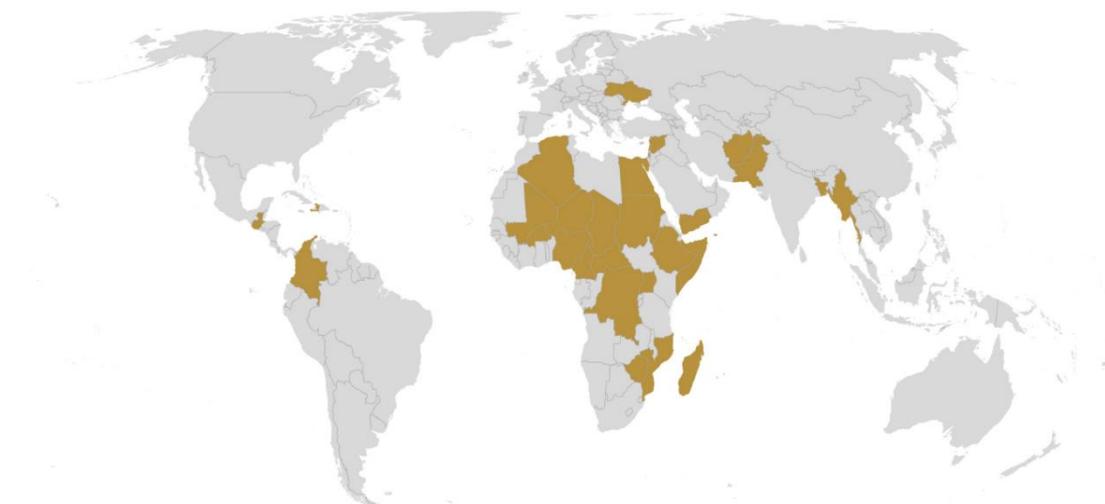
274. À la fin avril 2023, le Groupe de direction a décidé d'évaluer, de revoir et de renforcer les contrôles dans les autres pays exposés à des risques élevés. Le PAM a lancé le projet global relatif aux assurances à donner, qui comporte plusieurs domaines d'action prioritaires (ciblage, suivi, mécanismes communautaires de remontée de l'information, gestion des identités, gestion des partenaires coopérants et gestion des chaînes d'approvisionnement) ainsi que deux domaines transversaux (gestion des risques et solutions numériques). Il a mis sur pied une équipe spéciale de haut niveau composée de hauts responsables et dirigée par le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale.

275. Le PAM a analysé les risques de détournement de produits alimentaires pour ses différents bureaux de pays. Il a déterminé que 31 d'entre eux étaient concernés et leur a demandé d'élaborer des plans d'action renforcés relatifs aux assurances à donner et de les mettre en œuvre avant la fin 2024. En novembre 2024, l'équipe spéciale de haut niveau a retiré le Bureau du PAM en Libye de la liste des bureaux prioritaires, comme suite à la réduction de ses effectifs et à l'évolution de ses objectifs opérationnels.

Figure 4.9

## Projet global relatif aux assurances à donner: 30 opérations exposées à des risques élevés

Bureaux de pays considérés par le PAM comme étant à risque de détournement de produits alimentaires



Note: Afghanistan, Algérie, Bangladesh, Burkina Faso, Cameroun, Colombie, Égypte, État de Palestine, Éthiopie, Guatemala, Haïti, Liban, Libye, Madagascar, Mali, Mozambique, Myanmar, Niger, Nigéria, Ouganda, Pakistan, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Tchad, Ukraine, Yémen et Zimbabwe. En novembre 2024, le PAM a retiré son opération en Libye de la liste des opérations prioritaires, suite à la réduction des effectifs du bureau de pays et à l'évolution de ses objectifs opérationnels.

Figure: Auditeur externe. Source: données du PAM.

276. Les bureaux de pays ont recensé, dans leurs plans respectifs, les lacunes et les risques en matière d'assurance pour chacun des domaines d'action et domaines transversaux et ont adopté des mesures d'atténuation pour y faire face.

277. La Directrice exécutive a publié le cadre mondial relatif aux assurances à donner en tant que résultat du projet global relatif aux assurances à donner. Ce cadre codifie les quatre normes universelles qu'appliquait déjà le PAM dans ce domaine<sup>31</sup> et stipule que la Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes et les directeurs de domaines fonctionnels sont responsables d'élaborer une méthode vérifiable pour évaluer la mise en œuvre des cadres fonctionnels.

<sup>31</sup> - Norme 1: Le PAM consulte et écoute les personnes auxquelles il vient en aide et respecte leur vie privée.

- Norme 2: Le PAM sait qui doit recevoir une assistance et, à la fin de chaque cycle, il sait qui a reçu cette assistance et qui ne l'a pas reçue.

- Norme 3: Le PAM sait que son assistance en nature est sûre et il sait où elle se trouve, du point de départ au point de distribution.

- Norme 4: Le PAM préserve son indépendance opérationnelle.

#### 4.4.2 Une supervision efficace pour faire face aux problèmes en matière de risques et de contrôle

278. En plus de lutter contre les détournements de produits alimentaires en Éthiopie, le PAM désirait remédier aux problèmes en matière de risques et de contrôle signalés par les bureaux de pays et les organes de contrôle. Dans son rapport annuel sur l'année 2022, l'Inspectrice générale avait souligné que la gestion des bénéficiaires, le suivi, la gestion des chaînes d'approvisionnement et la gestion des partenaires coopérants étaient autant de domaines dans lesquels on constatait des difficultés récurrentes. À cet égard, elle avait par exemple recommandé au PAM de se doter d'orientations claires fondées sur l'analyse des risques pour les partenaires gouvernementaux et de faire en sorte qu'une supervision efficace soit exercée<sup>32</sup>. En outre, en 2022, le PAM était déjà informé d'importants problèmes en matière de contrôle dans les domaines de la gestion des partenaires coopérants, de la gestion des bénéficiaires et des solutions informatiques<sup>33</sup>.

279. L'équipe spéciale de haut niveau a recensé plusieurs politiques institutionnelles utiles pour le projet global relatif aux assurances à donner, dont les circulaires sur le cadre de supervision de la gestion au PAM (mars 2023) et sur la gestion des procédures de ciblage par les bureaux du PAM (décembre 2022) ainsi que la directive encadrant les transferts de type monétaire (mars 2022). Le PAM a également publié des politiques sur le cadre mondial relatif aux assurances à donner<sup>34</sup>, les conditions minimales à respecter en matière de suivi et dans le cadre des mécanismes communautaires de remontée de l'information<sup>35</sup> et l'approche institutionnelle de la gestion des identités<sup>36</sup>. Il a aussi élaboré un document d'orientation sur le transfert de ressources par l'intermédiaire de dispositifs gouvernementaux.

280. L'Auditeur externe a noté que, dans leur plan d'action renforcés relatifs aux assurances à donner, les bureaux de pays considéraient les cas dans lesquels eux-mêmes ne respectaient pas les politiques institutionnelles comme autant de risques. Certains ont ainsi indiqué qu'ils diffusaient les appels à manifestation d'intérêt aux partenaires coopérants potentiels par courrier électronique ou encore qu'ils n'évaluaient pas la performance de leurs partenaires, quand bien même le cadre normatif leur imposait de passer par le portail des partenaires de l'ONU et de procéder à des évaluations de la performance.

---

<sup>32</sup> WFP/EB.A/2023/6-D/1, Rapport annuel de l'Inspectrice générale, 2022.

<sup>33</sup> WFP/EB.A/2023/6-E/1, Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle, 2022.

<sup>34</sup> Circulaire de la Directrice exécutive intitulée "WFP Global Assurance Framework" (OED2024/004), 24 juin 2024.

<sup>35</sup> Circulaire de la Directrice exécutive intitulée "Minimum monitoring requirements (MMRs) and community feedback mechanism (CFM) standards in WFP country offices" (OED2024/006), 19 juillet 2024.

<sup>36</sup> Circulaire de la Directrice exécutive intitulée "Corporate approach to identity management of the people we assist including delegation of authority" (OED2024/013), 13 décembre 2024.

281. De plus, l'Auditeur externe a constaté qu'un grand nombre de recommandations issues d'audits internes ou externes n'avaient pas été appliquées et que les bureaux de pays ne mettaient pas en œuvre les recommandations formulées par les bureaux régionaux lors des missions de supervision (voir les paragraphes 10 à 34).

282. La nécessité du projet aurait pu être évitée grâce à une supervision efficace. Par ailleurs, les efforts visant à recenser les cas de non-respect des règles et à y remédier ne devraient pas être menés uniquement dans le cadre de projets spécifiques. L'Auditeur externe s'inquiète de ce que les risques, dont le PAM a pourtant été informé, n'aient pas été atténués et de ce que certaines recommandations afférentes aux domaines d'action du projet global relatif aux assurances à donner, formulées par les organes de contrôle et les bureaux régionaux, n'aient pas été appliquées alors que le projet est maintenant achevé.

**283. L'Auditeur externe recommande au PAM de faire en sorte, au moyen d'une supervision efficace, que les bureaux de pays se conforment au cadre normatif et mettent en œuvre les recommandations qui leur sont adressées, et de faire respecter l'obligation de rendre compte de l'action menée.**

284. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il veillerait au bon respect du cadre normatif grâce à une supervision renforcée et à une application plus stricte de l'obligation de rendre compte, en s'appuyant sur la version révisée du cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion.

#### 4.4.3 Manque d'indépendance

285. En Éthiopie, le PAM a constaté que sa forte dépendance à l'égard du Gouvernement constituait une faiblesse majeure. En effet, l'une des normes relatives aux assurances à donner lui impose de conserver son indépendance opérationnelle.

286. L'Auditeur externe a examiné les plans d'action renforcés relatifs aux assurances à donner élaborés par les 31 bureaux de pays exposés à des risques élevés, et noté que 22 d'entre eux considéraient leur manque d'indépendance comme un risque:

- Burkina Faso: risque de perte partielle ou totale d'indépendance opérationnelle lié à l'ingérence ou au contrôle exercé par le Gouvernement dans les activités de ciblage;
- Niger: risque d'accès limité aux sites dû aux restrictions imposées par les autorités;
- Égypte: fourniture de l'assistance reposant sur la méthode de ciblage et les listes de bénéficiaires du Gouvernement, et difficultés à obtenir toutes les données requises en raison de contraintes de sécurité;

- Liban: risque que le Gouvernement utilise les données relatives aux bénéficiaires à des fins autres que celles relevant de la mission humanitaire du PAM, et définition floue des attributions et de l'obligation de rendre compte.

287. Le PAM a indiqué qu'il s'employait à améliorer les directives dans ce domaine. Des orientations concernant le transfert de ressources par l'intermédiaire de dispositifs gouvernementaux ont été publiées en novembre 2024 et d'autres concernant son engagement en faveur de l'indépendance opérationnelle sont parues en avril 2025.

288. L'Auditeur externe a déjà souligné que les orientations relatives aux relations de collaboration avec les entités gouvernementales étaient insuffisantes et que les responsabilités en la matière devaient être clarifiées (voir paragraphes 227 à 240). L'indépendance du PAM est essentielle pour atteindre l'objectif final consistant à faire en sorte que l'assistance parvienne aux bonnes personnes en toute sécurité, en intégralité et sans ingérence. Il ressort du cas éthiopien – élément déclencheur du projet – et de la plupart des autres cas de bureaux de pays exposés à des risques élevés que les risques en question découlent de la forte influence du gouvernement. Le PAM devrait s'appuyer sur les risques énoncés dans les plans pour établir une vue d'ensemble des rapports de dépendance, les évaluer et déterminer les mesures à prendre pour y remédier. À défaut de pouvoir raisonnablement limiter le niveau de risque, il devrait réexaminer ses opérations.

**289. L'Auditeur externe recommande au PAM d'analyser les rapports de dépendance vis-à-vis des entités gouvernementales recensés par les bureaux de pays dans leur plan d'action relatif aux assurances à donner afin de déterminer les mesures d'atténuation à prendre et de définir un niveau de risque acceptable.**

290. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué qu'il évaluerait les rapports de dépendance vis à vis des entités gouvernementales recensés, définirait des mesures d'atténuation et veillerait à l'adoption généralisée de pratiques optimales pour préserver son indépendance opérationnelle.

#### 4.4.4 Coûts afférents au projet

291. Les bureaux de pays exposés à un niveau de risque élevé ont estimé les coûts des mesures d'assurance prévues dans leur plan. D'après le PAM, le montant total pour les 30 bureaux de pays concernés<sup>37</sup> s'établissait à 127 millions de dollars. Les bureaux de pays ont financé la plupart de ces coûts eux-mêmes, au moyen de leur budget de portefeuille (plan d'exécution), le Siège leur ayant apporté un appui comme suit:

---

<sup>37</sup> Le PAM a retiré son bureau en Libye de la liste des bureaux prioritaires.

- En 2023: 9,5 millions de dollars pour le démarrage du projet (budget administratif et d'appui aux programmes);
- En 2024: 21,3 millions de dollars pour aider les bureaux en difficulté<sup>38</sup> et 8,3 millions de dollars sous forme de prêts.

292. Dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner, le PAM a prévu d'améliorer les dispositifs d'assurance institutionnels relevant des différents domaines d'action. À cette fin, il a élaboré un plan de travail chiffré pour 2024, doté d'un budget de 58,8 millions de dollars<sup>39</sup>, ensuite revu à la baisse à 52,3 millions de dollars. Par ailleurs, il a prévu d'allouer 3,0 millions de dollars aux bureaux régionaux pour appuyer le déploiement du cadre mondial relatif aux assurances à donner en 2025<sup>40</sup>.

Figure 4.10

## Répartition des coûts, majoritairement absorbés par les bureaux de pays

Le montant total des différents éléments de coût afférents au projet global relatif aux assurances à donner s'est élevé à 182,3 millions de dollars.

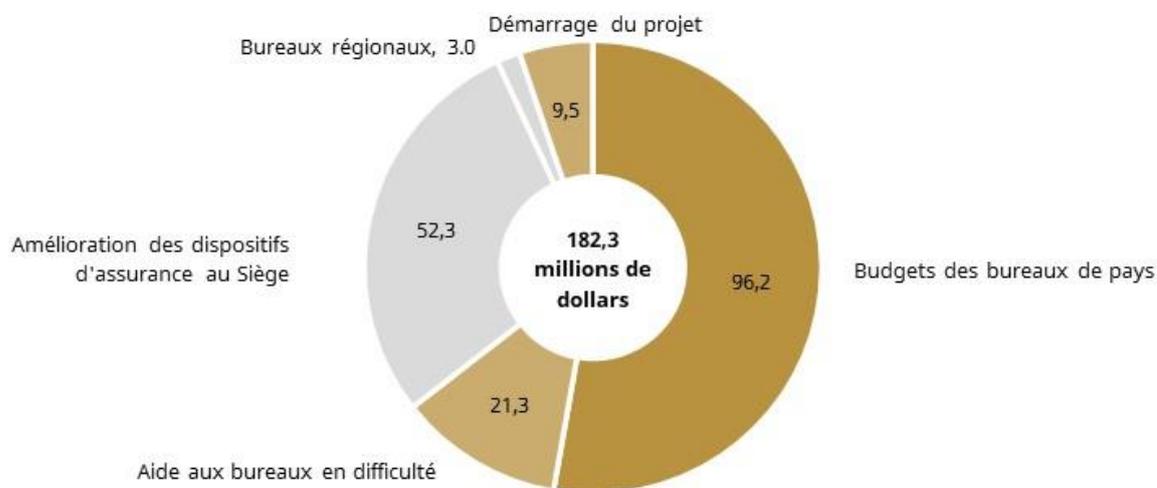


Figure: Auditeur externe. Source: données du PAM.

<sup>38</sup> Subvention destinée aux bureaux de pays exposés à des risques élevés et soumis à des coupes budgétaires ou à d'autres facteurs inattendus.

<sup>39</sup> Montant financé au moyen du budget administratif et d'appui aux programmes, des initiatives internes d'importance primordiale, des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale; annexe V du Plan de gestion pour 2024-2026 (WFP/EB.2/2023/5-A/1).

<sup>40</sup> Plan de gestion pour 2025-2027 (WFP/EB.2/2024/5-A/1/Rev.1).

293. L'Auditeur externe a noté que les bureaux de pays avaient diminué le montant des ressources allouées à leur plan d'action relatif aux assurances à donner après que l'équipe spéciale de haut niveau leur avait demandé de les financer au titre de leur plans d'exécution. Ainsi, l'un d'eux avait revu à la baisse le montant des crédits correspondants, qui était passé de 4,0 millions de dollars à 2,1 millions de dollars. Par ailleurs, l'Auditeur externe a comparé les coûts estimatifs de plusieurs plans d'action renforcés relatifs aux assurances à donner. Il a ainsi constaté que:

- l'installation d'un dispositif de vidéosurveillance avait été chiffrée à 1 300 dollars par un bureau de pays et à 175 000 dollars par un autre, tandis qu'un troisième n'avait pas jugé cette mesure nécessaire;
- pour le déploiement de la campagne de sensibilisation au mécanisme communautaire de remontée de l'information, un premier bureau de pays avait prévu un montant ponctuel de 118 000 dollars tandis qu'un second avait prévu des dépenses récurrentes de 16 000 dollars.

294. Le PAM a déclaré que, dès le départ, il avait été demandé aux bureaux de pays d'intégrer ces coûts dans leurs budgets, lesquels devaient si besoin être révisés. Les dépenses connexes ne faisaient pas l'objet d'un suivi spécifique: les coûts étaient inclus dans les plans d'exécution des bureaux de pays et donc dans l'examen régulier. Une fois le projet terminé, il aurait été laborieux d'extraire manuellement les données relatives aux dépenses de façon rétrospective. Le PAM a ajouté que, dans le cadre du projet, il avait mis en place un système de suivi des dépenses d'analyse, de contrôle et d'évaluation. Si cette approche se révélait pratique et utile, elle pourrait être élargie à d'autres fonctions.

295. L'Auditeur externe est d'avis que les montants retenus dans les plans d'action relatifs aux assurances à donner ne sont pas réalistes. Fautes d'estimations fiables et de suivi des dépenses, le PAM ne peut pas déterminer le coût total du projet. Par ailleurs, ces coûts auraient tout bonnement pu être évités en exerçant une supervision efficace et en appliquant les recommandations formulées par les organes de contrôle. Le PAM a contraint les bureaux de pays à financer le projet global relatif aux assurances à donner au moyen de leur plan d'exécution au lieu de recourir au budget administratif et d'appui aux programmes. L'Auditeur externe craint que les bureaux de pays aient dû utiliser les ressources de leur budget pour financer le projet plutôt que l'aide apportée aux bénéficiaires sous forme de transferts alimentaires ou monétaires. Il prend note de ce que, selon le PAM, il était compliqué d'effectuer un suivi rétrospectif. Le PAM devrait examiner si la méthode récemment adoptée aux fins du suivi des dépenses d'analyse, de contrôle et d'évaluation devrait être élargie à d'autres fonctions. À l'avenir, il lui faudra bien veiller à suivre les dépenses, car il s'agit là de l'unique moyen de mesurer l'efficacité d'un projet.

#### 4.4.5 Suivi

296. Pour contrôler la mise en œuvre des plans d'action des bureaux de pays relatifs aux assurances à donner, le PAM a associé des valeurs de référence aux différents domaines d'action et élaboré un système de suivi comprenant des indicateurs supplémentaires.

297. L'Auditeur externe a examiné l'outil de suivi et relevé plusieurs lacunes:

- Certains indicateurs portent sur des actions ponctuelles – par exemple "le bureau de pays a déployé l'application Last Mile du Système d'appui à la gestion logistique (système LESS)" –, tandis que d'autres mesurent la performance – par exemple "le bureau de pays a résolu en 10 jours ouvrables au moins 95 pour cent des cas moyennement prioritaires signalés par l'intermédiaire des mécanismes communautaires de remontée de l'information et transmis au niveau supérieur".
- Certains indicateurs étaient sujets à interprétation; par exemple, l'indicateur "le bureau de pays procède régulièrement à des contrôles aléatoires tenant compte des risques" ne définit pas la fréquence souhaitée.
- L'outil de suivi ne tient pas compte de toutes les normes relatives aux assurances à donner. La norme 4 (indépendance opérationnelle) en est ainsi exclue.

298. Le PAM a indiqué qu'il était en train de définir la marche à suivre pour vérifier que les bureaux atteignaient bien les valeurs de référence fixées pour les différents domaines d'action; le Siège avait déjà élaboré une méthode pour le ciblage. Par ailleurs, il a dit qu'il s'appuierait sur les enseignements tirés de l'expérience pour réviser les valeurs de référence et les indicateurs.

299. L'Auditeur externe se félicite que le PAM ait élaboré un outil de suivi pour évaluer les progrès accomplis par les bureaux de pays, mais considère que l'hétérogénéité dans la qualité et les définitions des valeurs de référence et des indicateurs constitue une lacune. L'état d'avancement du projet ne peut être mesuré que grâce à des valeurs de référence et à des indicateurs clairement définis.

**300. L'Auditeur externe recommande que les différentes fonctions du Siège définissent des indicateurs de performance clés ainsi qu'une méthode pour suivre et contrôler la façon dont les bureaux de pays se conforment aux règles, y compris aux normes relatives aux assurances à donner.**

301. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il établirait des indicateurs de performance clés pour chaque fonction ainsi que des mécanismes destinés à suivre et à contrôler l'adhésion des bureaux de pays aux normes relatives aux assurances à donner.

#### 4.4.6 Solutions numériques

302. Les plans d'action relatifs aux assurances à donner font référence à diverses solutions numériques. Les bureaux de pays mentionnent en particulier la nécessité de renforcer l'intégration ou de mettre en place des interfaces entre les différents systèmes, par exemple entre COMET et SCOPE, ou vers d'autres systèmes comme la plateforme Building Blocks ou le système de données relatives aux réfugiés du HCR.

303. Le Siège a constaté que les bureaux de pays utilisaient parfois les applications à des fins autres que celles prévues. Ainsi, l'outil MoDa, initialement conçu pour collecter des données, sert aussi à enregistrer les bénéficiaires, ce qui peut poser des difficultés.

304. Le PAM a indiqué que certaines des solutions numériques mentionnées dans les plans d'action relatifs aux assurances à donner étaient propres aux bureaux de pays concernés. S'agissant de l'outil MoDa, il avait publié un document d'orientation provisoire dans lequel il était précisé que les bureaux de pays ne devaient utiliser l'application qu'à des fins d'enquête sur le terrain et d'évaluation. Toutefois, les bureaux de pays pouvaient demander des dispenses, ce qui entraînait parfois des frais supplémentaires.

305. Dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner, les bureaux de pays ont souligné que le manque de solutions numériques et d'intégration constituait un problème, lié au fait que le PAM n'avait pas encore complètement numérisé ses procédures internes. Par ailleurs, il ressort des plans d'action relatifs aux assurances à donner qu'un ensemble d'outils numériques sont utilisés. Le fait de recourir à différentes applications dans différents pays entraîne des risques et des coûts additionnels. L'Auditeur externe est d'avis que les bureaux de pays devraient utiliser les applications internes standard autant que faire se peut. Lorsque l'un d'entre eux indique avoir d'autres besoins, il convient alors que le Siège examine attentivement la demande. L'adaptation d'applications standard génère des coûts supplémentaires.

**306. L'Auditeur externe recommande au PAM d'exploiter les risques recensés dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner pour examiner et définir les besoins liés à ses procédures internes afin de favoriser une meilleure intégration numérique.**

307. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il procéderait à un examen interdivisions des besoins relatifs aux procédures internes, en s'appuyant sur les risques recensés dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner, de façon à améliorer l'intégration numérique et à réduire le recours à des orientations et à des dérogations ad hoc.

#### 4.4.7 Mise en œuvre et examen du projet

308. Les 31 bureaux de pays exposés à des risques élevés ont commencé à élaborer leur plan renforcé relatifs aux assurances à donner en 2023. L'Auditeur externe a constaté que le PAM n'avait défini les valeurs de référence correspondant aux domaines d'action qu'au début 2024. En février 2024, l'équipe spéciale de haut niveau a demandé aux bureaux de pays de revoir leurs plans respectifs pour les aligner sur les valeurs de référence. En juillet 2024, elle a transmis l'outil de suivi aux bureaux régionaux.

309. Dans la plupart des domaines, les bureaux de pays ont élaboré des mesures d'atténuation chacun de leur côté. Dans le domaine de la gestion des chaînes d'approvisionnement et des produits, l'équipe spéciale de haut niveau leur a demandé d'appliquer des mesures spécifiques, par exemple de faire réaliser des inventaires physiques par des tiers. En mars 2025, 27 bureaux de pays avaient procédé à de tels inventaires, pour un coût total de 0,6 million de dollars. Seuls quatre écarts d'inventaire notables de 2, 3,6, 6,7 et 17,8 pour cent ont été détectés. Le PAM a décidé de ne pas demander à tous les bureaux de faire réaliser des inventaires par des tiers.

310. Au début de 2025, le PAM a lancé un exercice visant à dresser le bilan des enseignements tirés. De plus, l'équipe spéciale de haut niveau a prévu de mettre progressivement fin au projet, d'en transférer la responsabilité à la Division de la gestion des risques et de l'évaluer en 2025–26. Le PAM compte faire en sorte que tous les bureaux de pays se conforment au cadre mondial relatif aux assurances à donner d'ici à la fin de 2025.

311. L'Auditeur externe note que, tout au long du projet, le PAM a donné ses instructions et ses orientations tardivement. Pour que tous les bureaux de pays puissent respecter le cadre mondial, il convient de formuler des directives et des consignes claires, le plus tôt possible. L'Auditeur externe salue l'initiative visant à faire le bilan des enseignements tirés et souligne que, en plus de se pencher sur la gestion du projet, le PAM devrait se demander quelles sont, parmi les différentes mesures prises, celles qui présentent un bon rapport coût-efficacité.

**312. L'Auditeur externe recommande au PAM d'examiner le projet global relatif aux assurances à donner pour recenser les pratiques exemplaires les plus efficaces et les promouvoir.**

**313. L'Auditeur externe recommande au PAM de définir une approche à long terme pour faire en sorte que l'ensemble des lacunes et des risques en matière d'assurance soient détectés et que des mesures appropriées soient prises pour y remédier.**

314. Le PAM a accepté les recommandations et affirmé qu'il promouvrait l'application de pratiques exemplaires. Il a ajouté que les bureaux de pays restants effectueraient une analyse des lacunes et planifieraient les mesures à prendre à cet égard d'ici à la fin de 2025.

## 4.5 Transferts de type monétaire

### 4.5.1 Suivi post-distribution

#### *Nécessité de mettre en place un dispositif normalisé de communication des informations relatives aux indicateurs de suivi*

315. Le PAM applique trois types de suivi: le suivi des processus, le suivi des produits et le suivi des effets directs<sup>41</sup>. Ces activités peuvent avoir lieu pendant ou après une distribution. Le suivi post-distribution porte sur les ménages.

316. Les indicateurs sont des valeurs mesurables qui permettent de déterminer l'efficacité avec laquelle une organisation progresse vers ses objectifs. Pour évaluer les résultats de ses programmes, le PAM utilise des indicateurs de suivi post-distribution qu'il intègre dans un cadre logique. Le cadre logique est un outil de gestion qui aide les bureaux de pays à suivre les résultats de leurs programmes tout au long de la mise en œuvre de leur plan stratégique. Le PAM propose aux bureaux de pays un ensemble d'indicateurs institutionnels, dont certains sont obligatoires et d'autres facultatifs.

317. L'Auditeur externe a examiné les procédures de suivi post-distribution appliquées par un ensemble de bureaux de pays dans le cadre de leurs activités de transfert de type monétaire, ainsi que les résultats de ce suivi. Il a noté que les bureaux de pays rendaient compte des résultats du suivi de plusieurs façons, pouvant aller d'une simple présentation PowerPoint à un rapport détaillé sur les effets directs obtenus. Certains communiquaient une partie des informations relatives aux indicateurs dans leurs rapports de suivi post-distribution et l'autre partie dans leurs rapports annuels. Le PAM n'offre pas d'orientations sur la manière de rendre compte des constats du suivi post-distribution.

---

<sup>41</sup> WFP Monitoring Handbook: [4. Types of monitoring](#).

318. Lors de son examen, l'Auditeur externe a relevé plusieurs lacunes. Ainsi, un bureau de pays avait inclus un indicateur transversal dans son cadre logique, mais n'avait pas collecté de données ni pris de mesures de suivi à cet égard. Un autre bureau de pays avait intégré des indicateurs dans son cadre logique tout en sachant qu'il ne pourrait pas mener les activités de suivi connexes en raison des restrictions imposées par le gouvernement. Un troisième n'avait pas pris de mesures alors que la valeur cible associée à un indicateur n'avait pas été atteinte, arguant que l'écart n'était pas significatif. Le PAM ne fournit aucune directive quant à la marche à suivre lorsque le résultat obtenu est en-deçà de la valeur cible.

319. L'Auditeur externe considère le suivi post-distribution comme un outil extrêmement important, qui permet aux bureaux de pays d'évaluer leurs programmes et de mettre en évidence des points susceptibles d'être améliorés à l'avenir. Compte tenu des coûts et des ressources en jeu, les bureaux de pays doivent analyser correctement les résultats, en rendre compte et s'en servir pour améliorer leurs programmes et processus. Dans ses directives internes, le PAM devrait indiquer clairement ce que doivent faire les bureaux de pays lorsqu'un objectif n'est pas atteint, ainsi que le calendrier à suivre. Par ailleurs, une plus grande harmonisation de la communication des informations permettrait au Siège d'évaluer les données selon une perspective plus globale et de repérer certaines évolutions et tendances générales. Les bureaux de pays devraient se concentrer sur les indicateurs utiles au regard de leurs programmes.

**320. L'Auditeur externe recommande au PAM de revoir et de préciser ses directives internes concernant les indicateurs de suivi devant obligatoirement être inclus dans les cadres logiques des plans stratégiques de pays, de sorte que les informations communiquées par les bureaux de pays soient plus cohérentes et que seuls des indicateurs permettant un suivi utile et réaliste au regard du contexte soient inclus.**

321. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué que, en plus d'avoir révisé le chapitre 3.5 de son manuel de suivi (Monitoring Handbook), il avait récemment mis à jour et diffusé son document d'orientation sur les procédures opératoires normalisées relatives au suivi des programmes par les bureaux de pays ("Programme Monitoring Standard Operating Procedures for Country Offices"). De plus, le Cadre de résultats institutionnels et le recueil des indicateurs étaient aussi en cours de révision; il serait tenu compte des modifications dans les directives techniques correspondantes.

### *Nécessité de mettre au point des outils de suivi intégré*

322. Le manuel de suivi du PAM fournit des modèles aux fins de la planification des activités de suivi. L'un d'eux, à savoir le "plan de suivi, d'examen et d'évaluation", permet aux bureaux de pays de consigner les procédures de suivi appliquées pour évaluer les résultats obtenus au regard des indicateurs définis dans leur cadre logique. Ce plan comprend également des modèles de budgétisation et de planification des activités de suivi.

323. L'Auditeur externe a constaté que, s'ils utilisaient le plan de suivi, d'examen et d'évaluation, les bureaux de pays n'en tiraient toutefois pas pleinement parti. Sur 14 bureaux de pays examinés, seuls cinq se servaient du modèle de budget, mais trois d'entre eux ne fournissaient pas d'informations budgétaires exhaustives. Aucun n'avait recours à l'outil de planification. En outre, six bureaux de pays avaient fourni d'autres documents de planification des activités de suivi, dont trois ne correspondaient à aucun autre. L'Auditeur externe a également noté que les bureaux de pays prévoyaient des enquêtes et des examens dont on ne savait pas bien s'ils portaient sur le suivi post-distribution ou sur d'autres types de suivi (de la distribution, par exemple).

324. L'Auditeur externe estime que l'étape de la planification est essentielle à la bonne gestion par les bureaux de pays de leurs activités de suivi. Si le PAM fournit des modèles aux fins de la planification et de la budgétisation de ces activités, les bureaux de pays ne s'en servent pas systématiquement. Plusieurs types de plan étant utilisés, il est plus difficile de faire l'inventaire des procédures de suivi. En outre, il conviendrait de préciser, dans le plan de suivi, d'examen et d'évaluation proposé, si les différentes étapes du suivi sont à réaliser pendant ou après l'activité concernée.

**325. L'Auditeur externe recommande au PAM de réviser les dispositions du manuel de suivi relatives à la planification et d'évaluer dans quelle mesure il serait possible de regrouper les différents plans de suivi utilisés en un seul.**

326. Le PAM a accepté la recommandation et reconnu qu'il lui fallait se doter d'outils de suivi intégrés. À cet égard, il a proposé un système complet de planification du suivi dans le cadre du plan quinquennal d'investissement dans les technologies de l'information soumis en 2025.

#### 4.5.2 Panier de dépenses minimales, analyse des écarts et calcul de la valeur de transfert

327. La valeur de transfert correspond à la somme nette que le PAM verse aux bénéficiaires sous forme d'espèces ou de bons. Le PAM la calcule à l'issue d'une analyse des écarts fondée sur la valeur du panier de dépenses minimales ou une autre valeur similaire<sup>42</sup>.

328. L'Auditeur externe a examiné un échantillon d'activités de transfert de type monétaire menées dans 14 bureaux de pays et constaté que les documents expliquant comment les bureaux de pays s'y prenaient pour déterminer la valeur de transfert n'étaient pas toujours disponibles ou, lorsqu'ils l'étaient, pas toujours compréhensibles. Si le calcul du panier de dépenses minimales était souvent étayé par de nombreux documents, ce n'était pas le cas de l'analyse des écarts et de la valeur de transfert.

329. Sur les 14 bureaux de pays concernés, huit n'ont pas fourni de justificatifs suffisants indiquant comment la valeur de transfert avait été calculée. Dans certains cas, cette valeur n'a pas pu être mise en relation avec le montant du panier de dépenses minimales ou l'analyse des écarts; dans d'autres, des documents expliquaient comment le bureau de pays avait actualisé la valeur de transfert, mais pas comment celle-ci avait initialement été déterminée. Dans cinq cas, les bureaux de pays n'ont même pas été en mesure d'expliquer pourquoi telle valeur avait été appliquée. Dans quatre cas, les bureaux n'avaient ni calculé le panier de dépenses minimales, ni réalisé d'analyse des écarts.

330. L'Auditeur externe est d'avis que le calcul de la valeur de transfert est l'élément principal de l'approche suivie par le PAM pour venir en aide aux bénéficiaires et répondre au mieux à leurs besoins. C'est pourquoi il importe que toute décision relative au calcul de cette valeur soit justifiée par écrit et que les étapes permettant d'y parvenir soient détaillées de façon compréhensible et aisément accessibles aux bureaux de pays. Le PAM pourra alors utiliser ces documents pour améliorer les programmes en cours ou à venir et décider de modifier la valeur de transfert en suivant un raisonnement éclairé.

**331. L'Auditeur externe recommande au PAM de garder davantage de traces écrites des étapes suivies pour calculer la valeur de transfert, en veillant à ce que les décisions à ce sujet soient dûment étayées et puissent être analysées par les parties prenantes externes.**

---

<sup>42</sup> Note d'orientation, "[Setting the transfer value for CBT operations](#)", avril 2022.

332. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué qu'il prévoyait de régler ce problème en poursuivant le déploiement du dispositif CashBook, son nouvel outil de gestion des transferts monétaires. Dans ce cadre, les responsables des programmes de transferts seront tenus de charger les documents justificatifs concernant la valeur de transfert dans une application. Un modèle est en cours d'élaboration dans le but d'harmoniser ces documents.

333. L'Auditeur externe a constaté que le PAM utilisait de nombreuses ressources pour calculer le panier de dépenses minimales et analyser les besoins non satisfaits des ménages démunis, mais qu'il déterminait bien souvent la valeur de transfert en se fondant uniquement sur les ressources financières disponibles. Le PAM a répondu à cela qu'il restait très utile de connaître le montant du panier de dépenses minimales pour mieux comprendre les besoins, les coûts et les changements apportés à ces coûts. Ces informations étaient aussi utilisées à des fins de sensibilisation et, parfois, pour répondre aux exigences des donateurs.

334. L'Auditeur externe a noté que le PAM avait mis en place une initiative interne de suivi des prix pratiqués sur les marchés, dans le cadre de laquelle les bureaux de pays communiquaient des données sur les prix du marché, données que l'équipe au Siège nettoyait, évaluait, puis mettait à disposition des bureaux de pays. Le PAM comptait également tirer parti de la base de données à des fins d'analyse des coûts dans les différentes régions.

335. De l'avis de l'Auditeur externe, ce projet de collecte et de compilation de données constitue un bon moyen d'améliorer la base d'informations disponibles et pourrait aussi contribuer à renforcer le partage de connaissances et l'apprentissage réciproque entre les bureaux de pays.

**336. L'Auditeur externe recommande au PAM d'évaluer si la création d'une base centrale de données sur les valeurs des transferts monétaires pourrait aider à favoriser le partage, entre les bureaux de pays, des connaissances sur le calcul de ces valeurs et, si oui, comment.**

337. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué que le Siège comptait mettre au point une application dans laquelle les bureaux de pays pourraient également télécharger des pièces justificatives sur la valeur de transfert. Un modèle était en cours d'élaboration à des fins d'harmonisation. Le PAM a déclaré qu'une priorité élevée serait accordée à cette initiative afin de donner suite à la recommandation.

### 4.5.3 Éligibilité des bénéficiaires de transferts monétaires

338. Lors de l'examen d'un échantillon de transferts de type monétaire, l'Auditeur externe a constaté que les listes de bénéficiaires contenaient un grand nombre de mineurs habilités à percevoir des prestations, pour eux et pour leur foyer. Sur 38 300 personnes autorisées à encaisser des versements pour un nombre total de 192 363 bénéficiaires, 6 558 (recevant des prestations pour 42 352 bénéficiaires) avaient moins de 18 ans. Sur ces 6 558, 299 (recevant des prestations pour 1 384 personnes) avaient moins de six ans.

339. L'Auditeur externe a informé le bureau de pays concerné de cette défaillance et reçu des informations contradictoires au sujet de l'âge auquel un bénéficiaire avait le droit de percevoir des versements. Le PAM a avancé qu'il avait de bonnes raisons pour autoriser des mineurs à recevoir ses prestations, et notamment que cela lui permettait de protéger les personnes âgées et les femmes enceintes. Par ailleurs, les mineurs étaient généralement accompagnés par des personnes chargées d'assurer leur protection. L'Auditeur externe a constaté que cette approche était conforme à la marche à suivre suggérée dans la note d'orientation du PAM sur les transferts monétaires à l'intention des enfants non accompagnés et des enfants chefs de famille. Toutefois, il n'est fait état d'aucune garantie (comme la présence de partenaires chargés d'offrir une protection) ni dans la procédure opératoire normalisée du bureau de pays sur la gestion des identités des bénéficiaires, ni dans le contrat conclu par le prestataire de services financiers.

340. L'Auditeur externe estime que les mineurs, qui sont plus vulnérables aux risques d'exploitation et de mauvais traitements, ne devraient être autorisés à percevoir des prestations pour leur foyer que dans certaines conditions strictement définies. Dans les cas où il est nécessaire d'enregistrer un mineur comme chef de famille, il est essentiel de suivre les directives à la lettre. Pour cela, il convient que tous les bureaux de pays aient facilement accès aux directives internes applicables et qu'il en soit tenu compte dans les procédures opératoires normalisées.

**341. L'Auditeur externe recommande au PAM de faire référence, dans son cadre réglementaire relatif aux transferts de type monétaire, aux notes d'orientation précisant l'âge auquel une personne ou un chef de famille peut être autorisé à percevoir des aides.**

342. Le PAM a accepté la recommandation. Le dispositif CashBook contiendra une référence à la note d'orientation sur les transferts monétaires à l'intention des enfants non accompagnés et des enfants chefs de famille, de sorte que tous les bureaux de pays puissent consulter facilement ce document.

## 4.6 Technologies de l'information

### 4.6.1 Logiciel Workday

343. Le 1<sup>er</sup> juillet 2024, le PAM a déployé Workday, son nouveau logiciel de gestion des ressources humaines. Certaines interfaces (dont WINGS, qui est une version personnalisée de "SAP NPO", la solution de SAP destinée aux organisations à but non lucratif) sont encore en cours d'élaboration ou de mise en service. Le PAM a indiqué que, à la fin de 2024, il avait investi environ 20,6 millions de dollars dans ce projet.

#### *Manque d'attention accordée à l'intégrabilité lors de l'appel d'offres*

344. En janvier 2020, le PAM a lancé un appel d'offres dans le but de se doter d'un logiciel de gestion des ressources humaines. Comme il avait l'intention de sélectionner un prestataire pour la mise en service après avoir choisi le logiciel, il n'a pas demandé aux prestataires d'indiquer les coûts de mise en service lors de l'appel d'offres.

345. Le PAM a défini ses exigences opérationnelles, fonctionnelles et techniques. L'Auditeur externe a constaté que les documents relatifs à l'appel d'offres ne contenaient pas de description détaillée de l'architecture informatique du PAM ni de la configuration de SAP NPO.

346. D'après le cahier des charges, les exigences indiquées correspondaient aux spécifications techniques minimales souhaitées par le PAM. L'Auditeur externe a toutefois noté que les prescriptions techniques étaient pour la plupart énoncées sous forme de questions et non de prescriptions minimales.

347. Le PAM a évalué les propositions techniques et en a conclu que tous les prestataires remplissaient les exigences relatives aux connecteurs et aux interfaces. Ayant déterminé que Workday "dépassait les attentes" en matière d'ergonomie et de personnalisation, il lui a attribué la note la plus élevée. En juin 2021, il a signé un accord-cadre de services avec Workday, dont la mise en service était prévue pour le 19 décembre 2022.

348. En juillet 2021, le PAM a conclu un accord de services professionnels avec Workday aux fins du déploiement du logiciel. Pour cela, il n'a pas lancé de nouvel appel d'offres mais a eu recours à l'accord d'un autre organisme. En juillet 2023, il a passé un nouvel accord de services professionnels avec Workday.

349. En juillet 2022, le PAM a conclu un contrat avec une entreprise tierce chargée de faciliter l'intégration entre Workday et WINGS, nécessaire pour établir les états de paie, effectuer les paiements hors cycle et réaliser les démarches relatives aux voyages dans le système SAP NPO. En 2023, ce contrat a été transformé en accord à long terme avec le prestataire.

350. Le PAM a déclaré que l'appel d'offres initial était essentiellement axé sur la fonctionnalité et que l'intégration était secondaire. S'il a décrit l'architecture du système, il n'a toutefois pas précisé à quel point SAP NPO était complexe. Par ailleurs, il n'a pas demandé quels seraient les coûts de mise en service car il ne souhaitait pas nécessairement être lié au même fournisseur pour cette étape. De plus, Workday ne disposait pas d'une connaissance poussée de SAP NPO.

351. L'Auditeur externe note que le PAM a sélectionné deux prestataires différents pour la fourniture du logiciel et pour la mise en service et que, par conséquent, il n'a pas tenu compte des coûts de mise en service lors du premier appel d'offres. Or, le premier contrat ne couvrait qu'une petite partie du montant total. En outre, le PAM n'avait pas suffisamment pris en considération la question de l'intégration du nouveau système à l'architecture informatique existante. Seules quelques prescriptions techniques avaient été données à cet égard, mais aucune n'était indiquée comme revêtant un caractère obligatoire. Au bout du compte, le PAM peine à mettre en place le nouveau système. De l'avis de l'Auditeur externe, il importe que l'achat de nouveaux systèmes informatiques s'inscrive dans une approche globale.

**352. L'Auditeur externe recommande au PAM de veiller à l'intégrabilité des nouvelles solutions informatiques en définissant des prescriptions techniques obligatoires ou en accordant un poids suffisant à ce critère, et de prendre en compte l'ensemble des coûts lors du processus d'appel d'offres.**

353. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué qu'il s'emploierait à élaborer des prescriptions techniques obligatoires ou à définir des critères correctement pondérés.

#### *Difficultés liées à la mise en service de Workday*

354. Le 13 mai 2024, le comité de pilotage du projet a examiné l'état de la mise en service de Workday. Il a déterminé que l'un des principaux problèmes était lié aux interfaces avec les trois systèmes d'états de paie (voir les paragraphes 93 à 99) et noté un manque de confiance touchant 35 pour cent des flux de données relatives aux transactions, lequel était dû à l'incompatibilité entre SAP NPO et Workday.

355. En mai 2024, le Groupe de direction a approuvé la date de déploiement du logiciel, prévue pour le 1<sup>er</sup> juillet de la même année.

356. Depuis décembre 2023, le PAM exige qu'une autorisation d'exploitation soit accordée aux solutions informatiques avant leur déploiement effectif<sup>43</sup>. Il s'agit d'une approbation officielle visant à confirmer que le système ou l'application en question satisfait aux normes de sécurité et de conformité et aux normes opérationnelles requises.

357. L'Auditeur externe a constaté que le PAM n'avait pas obtenu d'autorisation d'exploitation interne avant le déploiement effectif de Workday, quand bien même le Conseil chargé de l'architecture informatique du PAM avait approuvé le logiciel en 2022. En juin 2024, le PAM a demandé au CIC<sup>44</sup> d'évaluer la sécurité informatique de Workday dans le cadre du processus de délivrance de cette autorisation. Dans son rapport final du 23 octobre 2024, le CIC a recensé 13 problèmes à l'issue de 143 contrôles, concernant notamment la sécurité des autorisations, des procédures d'enregistrement et des réseaux. En février 2025, certains de ces problèmes n'avaient pas encore été réglés.

358. Le PAM a déclaré que la procédure d'autorisation d'exploitation – dont la conception et le déroulement prenaient du temps – n'avait été lancée qu'à la fin de 2023, précisant qu'il avait autorisé le déploiement effectif de Workday.

359. L'Auditeur externe a demandé au PAM de lui fournir des informations sur l'état de mise en service des interfaces. En février 2025, le PAM a déclaré qu'il utilisait 40 interfaces sur les 74 prévues (54,1 pour cent) et que trois autres étaient partiellement utilisées. Cette situation l'obligeait à actualiser manuellement les données dans WINGS et dans Workday. D'autres tests et vérifications étaient aussi nécessaires. Les coûts connexes étaient estimés à 50 000 dollars par mois.

360. En choisissant de travailler avec Workday en plus de SAP NPO, le PAM a adopté une approche multi-applications au lieu d'opter pour une solution unifiée. Cette décision a entraîné d'importantes difficultés liées à la gestion des interfaces ainsi que l'utilisation de ressources considérables à des fins de conception, de mise à l'essai, de maintenance et de suivi. Ce dispositif fragmenté nécessite des ajustements, des tests de régression et des dépannages constants, ce qui ajoute à la complexité et aux coûts du projet. Par ailleurs, l'Auditeur externe considère que le PAM aurait pu éviter les problèmes recensés par le CIC grâce à une conception et à un contrôle plus poussés des fonctions et des paramètres de sécurité du système avant le déploiement effectif.

**361. L'Auditeur externe recommande au PAM de remédier rapidement aux lacunes en matière de sécurité détectées lors de l'évaluation réalisée dans le cadre de l'autorisation d'exploitation de Workday.**

---

<sup>43</sup> Mémorandum d'information du PAM, "Authorization to Operate (ATO) for IT solutions", 11 octobre 2023.

<sup>44</sup> Centre international de calcul des Nations Unies.

**362. L’Auditeur externe recommande au PAM d’analyser si les interfaces de Workday peuvent être simplifiées pour améliorer l’efficacité opérationnelle tout en réduisant les coûts, les risques en matière de sécurité et les efforts de maintenance à long terme et, le cas échéant, de déterminer les moyens de ce faire.**

363. Le PAM a accepté les recommandations et indiqué qu’il s’efforcera de résoudre dès que possible les problèmes de sécurité non encore réglés mis en avant lors de l’évaluation réalisée dans le cadre de l’autorisation d’exploitation. En outre, il avait déjà commencé à analyser de quelle manière il pouvait simplifier les interfaces de Workday et entendait poursuivre les efforts dans ce sens.

#### 4.6.2 Plan de reprise après sinistre

364. Les plans de reprise après sinistre informatique énoncent les procédures à suivre en cas de perturbation des systèmes informatiques. Le PAM n’a jamais publié de circulaire ou de directive énonçant les prescriptions à respecter lors de l’élaboration de tels plans. En réponse à l’une des recommandations formulées par l’Auditeur externe, il a mis au point deux modèles – un modèle de plan-cadre et un autre axé sur les solutions et les réseaux – pour aider les bureaux de pays dotés de systèmes informatiques complexes gérés localement<sup>45</sup>.

365. Lors de ses visites, l’Auditeur externe a constaté que les bureaux de pays et les bureaux régionaux suivaient différentes approches concernant la planification de la reprise après sinistre.

- Si certains étaient dotés d’un plan formel, d’autres faisaient sans ou s’appuyaient sur un plan de préparation aux situations d’urgence.
- Seuls quelques bureaux de pays avaient connaissance des modèles élaborés par le Siège et les utilisaient, mais la plupart utilisaient leurs propres modèles.
- Certains plans ne tenaient pas compte de tous les scénarios possibles, comme les cyberattaques.
- Certains bureaux de pays mettaient régulièrement à l’essai leur plan de reprise après sinistre, tandis que d’autres n’avaient pas réalisé d’essais approfondis depuis plusieurs années.

366. Dans la plupart des cas, les plans étaient axés sur le réseau du bureau de pays ou du bureau régional concerné. Or, le plus souvent, les bureaux n’utilisaient pas leurs propres applications mais avaient recours aux applications internes du PAM.

---

<sup>45</sup> TEC Business Continuity and Disaster Recovery Templates | WFPgo.

367. L'Auditeur externe s'inquiète que le PAM n'ait pas mis au point de politique en matière de planification de la reprise après sinistre. En l'absence de directives claires, différentes approches ont été adoptées. Sachant que les bureaux de pays et les bureaux régionaux utilisent souvent des applications et des solutions internes au PAM, les efforts requis devraient être à la mesure des bénéfices dégagés. Par ailleurs, le PAM indique que doivent se doter d'un plan les bureaux de pays qui ont des "systèmes informatiques complexes gérés localement", sans toutefois préciser ce à quoi cela fait référence.

**368. L'Auditeur externe recommande au PAM de définir clairement les critères selon lesquels les bureaux de pays sont tenus d'élaborer et de tenir à jour un plan de reprise après sinistre dans le domaine informatique.**

369. Le PAM a accepté la recommandation. Il a expliqué que seuls les bureaux de pays remplissant certains critères – dont ceux dotés d'un système informatique complexe géré localement – devaient mettre au point un plan, et que ces critères seraient clairement définis dans une note d'information du Responsable des systèmes d'information.

#### 4.6.3 Autorisations critiques

370. Une autorisation permet à l'utilisateur concerné d'utiliser certaines fonctions du système SAP. L'autorisation "debugging with replace" (débogage et remplacement) permet de modifier ou de supprimer des entrées. SAP recommande de ne pas l'accorder dans un système productif. Le PAM utilise WINGS, une solution logicielle basée sur SAP.

371. En novembre 2024, l'Auditeur externe a constaté que 86 utilisateurs, dont 16 consultants externes, disposaient de l'autorisation "debugging with replace" dans le système productif WINGS.

372. Le PAM a indiqué qu'il avait supprimé les comptes dans le mois suivant la communication des conclusions de l'Auditeur externe.

373. Ce dernier est d'avis que l'autorisation "debugging with replace" pose un important risque de sécurité car elle permet de passer outre tous les contrôles d'accès et même de supprimer des données d'audit. Les utilisateurs dotés d'une telle autorisation peuvent modifier ou supprimer des données dans WINGS sans laisser de trace.

374. **L’Auditeur externe recommande au PAM de ne pas accorder l’autorisation "debugging with replace" dans WINGS, sauf dans des cas exceptionnels et en respectant certaines conditions (vérification par une tierce personne, accès temporaire et conservation de traces écrites).**

375. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué qu’il consignerait par écrit les critères et procédures régissant l’utilisation exceptionnelle de l’autorisation "debugging with replace".

#### 4.6.3 Transfert de données erronées

376. La fonction "batch input" (communication de données en arrière-plan) est un outil SAP qui permet de transférer automatiquement des ensembles de données dans le système. Lors du traitement, SAP signale les erreurs, que l’entité doit passer en revue et corriger, le cas échéant.

377. En novembre 2024, l’Auditeur externe a noté que 2 182 dossiers de batch input avaient été signalés comme contenant des erreurs dans WINGS; 710 dataient de plus de 6 mois. Ces dossiers concernaient notamment les catégories suivantes:

- données concernant les fournisseurs;
- évaluation en devise étrangère;
- mise à jour des extraits de compte/opération de remise de chèques.

378. Le PAM a déclaré qu’il ne vérifiait pas toujours les résultats de ces transferts.

379. L’Auditeur externe est d’avis que le PAM devrait vérifier plus régulièrement et, si besoin, corriger les dossiers de batch input contenant des erreurs pour garantir l’intégrité des données et le bon achèvement des transferts de données. Il conviendrait d’élaborer un document d’orientation dans lequel seraient définies les responsabilités, de sorte qu’à l’avenir, les erreurs soient bien corrigées.

380. **L’Auditeur externe recommande au PAM de définir une procédure tendant à ce que les dossiers de batch input soient régulièrement examinés et corrigés, le cas échéant.**

381. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué qu’il élaborerait un document d’orientation concernant le traitement des dossiers de batch input, dans lequel il récapitulerait les meilleures pratiques en matière de vérification régulière et de correction.

## 5. Examen par l'Auditeur externe des informations communiquées par la direction

---

### 5.1 Pertes, comptabilisations en pertes et versements à titre gracieux

382. L'article 12.4 du Règlement financier prévoit que la Directrice exécutive peut, après enquête approfondie, autoriser à comptabiliser en pertes les pertes de fonds, produits et autres actifs, à condition qu'un état de toutes les sommes concernées soit présenté au Commissaire aux comptes en même temps que les états financiers. La Directrice exécutive a délégué à la Directrice des services de gestion le pouvoir d'approbation de la comptabilisation en pertes d'actifs supérieurs à 500 000 dollars.

383. Dans la note 9 des états financiers, des pertes de montants en espèces, de produits alimentaires et d'autres actifs s'élevant au total à 67,7 millions de dollars sont indiquées. Les pertes communiquées comprenaient des pertes de produits alimentaires d'une valeur de 62,8 millions de dollars, des pertes sur contributions à recevoir d'un montant de 1,3 million de dollars, des pertes d'autres actifs et de montants en espèces s'élevant à 1,7 million de dollars, ainsi que des pertes d'articles non alimentaires chiffrées à 1,9 million de dollars. Le PAM a également déclaré qu'il avait effectué des versements à titre gracieux d'une valeur de 9,6 millions de dollars, principalement pour payer des primes de fin de service.

384. En 2024, le PAM a comptabilisé en pertes des immobilisations corporelles d'une valeur de 6,4 millions de dollars en raison du pillage de plusieurs sites à la suite d'un conflit armé. Il n'a pas mentionné dans la note 9 des états financiers les pertes ainsi comptabilisées.

385. Le PAM n'a pas respecté l'article 12.4 du Règlement financier. L'Auditeur externe est d'avis que les informations relatives aux comptabilisations en pertes sont cruciales pour que le Conseil d'administration ait une vue d'ensemble de ces questions et de la gestion des actifs.

**386. L'Auditeur externe recommande au PAM qu'il déclare les comptabilisations en pertes d'actifs dans la note 9 des états financiers, conformément à son Règlement financier.**

387. Le PAM a accepté d'intégrer les comptabilisations en pertes de ses immobilisations corporelles dans la note 9 des états financiers.

## 5.2 Cas de fraude ou de présomption de fraude

388. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, l'Auditeur externe planifie ses vérifications des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement s'attendre à repérer les erreurs et irrégularités significatives (y compris celles qui résultent de la fraude). On ne peut cependant pas compter sur les vérifications effectuées par l'Auditeur externe pour relever toutes les erreurs ou irrégularités. C'est à la direction du PAM qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

389. Au cours de ses vérifications, l'Auditeur externe a posé des questions à la direction sur la manière dont celle-ci s'acquitte de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou qui a été porté à son attention. L'Auditeur externe a demandé également à la direction si elle avait connaissance de cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives, y compris de demandes d'information formulées dans le cadre de l'audit interne.

390. En 2024, le PAM a déclaré 114 cas de fraude représentant un montant de 6,5 millions de dollars (103 cas pour un montant de 8,2 millions de dollars en 2023). Sur ce montant, 0,8 million de dollars ont été recouvrés (0,4 million de dollars en 2023). Le PAM a en outre fait état de 229 cas de vol et de détournement pour un montant de 12,2 millions de dollars (158 cas pour un montant 102,0 millions de dollars en 2023). Sur ce montant, 0,4 million de dollars ont été recouvrés (1,1 million de dollars en 2023). Le PAM a aussi déclaré 27 cas de présomption de fraude représentant un montant de 3,6 millions de dollars (45 cas pour un montant de 4,6 millions de dollars en 2023). Ces cas concernaient des enquêtes en cours dans le cadre desquels les montants pouvaient être estimés de manière plausible.

## 6. Remerciements

---

391. L'Auditeur externe tient à remercier de leur coopération et de l'aide qu'ils ont apportée à ses collaborateurs la Directrice exécutive, le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'administration générale, le Directeur financier et les Sous-Directeurs exécutifs, ainsi que leur personnel.

## Annexe

### État de l'application des recommandations au 31 décembre 2023

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
1	WFP/EB.A/2022/6-H/1 Chap. III, par. 22	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de donner plus de fiabilité à l'enregistrement des partenaires coopérants par les bureaux de pays en achevant d'ici à la fin 2022 le nettoyage de leurs identifiants et en établissant à l'usage des bureaux de pays un guide sur les modalités d'enregistrement des données.	Nettoyage des données: face au problème posé par l'incohérence des identifiants des organisations non gouvernementales partenaires du PAM et la fragmentation des données entre les différents systèmes internes, des efforts ont été déployés pour regrouper les données réparties entre les systèmes internes (COMET et WINGS), ce qui a abouti à la mise au point des versions 1 et 2 de l'outil de suivi des partenariats. Dans cet outil, les bureaux de pays peuvent s'appuyer sur les principaux aspects en matière de qualité et de cohérence des données pour corriger l'enregistrement des données dans les systèmes sources et faciliter les activités continues de validation. En outre, l'opération annuelle de nettoyage des données de référence sur les fournisseurs du bureau du Directeur financier permet de veiller à ce que les bureaux de pays examinent les fichiers de référence sur les fournisseurs afin d'éliminer les doublons, de mettre en évidence les fournisseurs inactifs, notamment les organisations non gouvernementales, et de confirmer certaines données (informations relatives au contact principal, coordonnées bancaires ou adresses, par exemple).	Le PAM a nettoyé les données de référence pour éviter les doublons de partenaires non gouvernementaux. Il a en outre publié des orientations indiquant dans quels cas et de quelle façon créer de nouveaux partenaires dans les solutions informatiques. Cependant, il n'a pas fourni d'informations sur la qualité des données de référence et les procédures en la matière applicables aux partenaires gouvernementaux et aux organismes des Nations Unies. De ce fait, la recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
2	WFP/EB.A/2022/6-H/1 Chap. III, par. 27	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de constituer une base de données concernant les partenaires coopérants afin de faciliter leur pilotage et l'établissement de rapports sur leur gestion.	L'équipe chargée des activités numériques de l'Unité chargée des partenariats opérationnels a ajouté une mission à assumer dans le cadre d'une affectation provisoire, l'objectif étant de centrer les efforts sur l'utilisation au niveau mondial de l'outil de suivi des partenariats DOTS afin de favoriser son adoption et d'assurer un suivi de son utilisation dans les pays. Les efforts devront par ailleurs être centrés sur la validation des données les plus récentes et le recensement des lacunes relatives à la qualité des données au titre desquelles sont déjà associés des indicateurs de performance clés dans la plateforme. Au titre de la mission à assumer dans le cadre d'une affectation provisoire, il incombera également la responsabilité de procéder à la validation générale des données des partenaires coopérants nécessaires pour réaliser l'aperçu à 360 degrés et la responsabilité de formuler un projet de plan d'amélioration de la qualité des données et des assurances à donner.	L'Auditeur externe a noté que l'outil de suivi des partenariats DOTS remplissait bien sa fonction de base de données sur les partenaires non gouvernementaux. Cet outil ne comprend pas de données sur les partenaires gouvernementaux et les organismes des Nations Unies. L'Auditeur externe a également noté que les efforts déployés par le PAM pour améliorer la qualité des données portaient déjà leurs fruits, mais devraient être poursuivis au cours de l'exercice. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
3	WFP/EB.A/2022/6-H/1 Chap. III, par. 41	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de clarifier et d'unifier les modalités de pilotage central des partenariats de coopération en regroupant les responsabilités au sein d'une seule unité ou division du Siège et en adaptant le Guide institutionnel sur la gestion des partenariats avec les organisations non gouvernementales ainsi que le modèle d'accord contractuel afin de tenir compte des partenaires gouvernementaux.	Document d'orientation opérationnelle terminé. Le document d'orientation sur le transfert des ressources du PAM par l'intermédiaire des dispositifs mis en place par les gouvernements a été parachevé en novembre 2024. La Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes a diffusé le document auprès de tous les directeurs de pays et leurs adjoints, les responsables des programmes, les directeurs régionaux et leurs adjoints, les directeurs en poste au Siège et les membres de l'équipe de direction du PAM (terminé). D'un côté, il est prévu de mettre en place des formations sur ces nouvelles orientations en 2025 et, de l'autre, des travaux sont en cours pour mettre la dernière main au modèle de document juridique applicable aux partenaires gouvernementaux. Il n'a pas été arrêté de marche à suivre concernant les clauses à faire respecter par les gouvernements dans le domaine de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, ce qui explique le retard important dans la mise au point définitive du modèle. La nouvelle équipe spéciale chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles examinera cette question pour parachever le document avant l'échéance fixée par le Bureau de l'évaluation dans la synthèse des évaluations consacrées aux partenaires coopérants du PAM. Il est par ailleurs nécessaire de trouver un accord interne concernant la clause de paiement anticipé et d'examiner les quatre annexes types.	Le PAM a précisé que, suite à la restructuration thématique de l'organigramme, il ne regrouperait pas les responsabilités liées aux partenariats avec des entités gouvernementales et non gouvernementales au sein d'une seule unité ou d'un seul département. Au lieu de cela, s'agissant des partenaires gouvernementaux, des collaborations ont été établies, le cas échéant, avec les divisions et les services compétents du Département des opérations liées aux programmes en fonction de leurs domaines d'expertise respectifs. L'Unité chargée des partenariats opérationnels est uniquement responsable des partenariats avec des organisations non gouvernementales. Le PAM a décidé de ne pas regrouper les responsabilités liées à l'ensemble des partenaires coopérants au sein d'une seule unité ou division et n'a même pas défini les responsabilités liées aux partenaires gouvernementaux. Par conséquent, la recommandation n'est pas appliquée.			X	

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				Suite à la restructuration organisationnelle en 2024, il a été convenu de ne pas regrouper les responsabilités des gouvernements intervenant en tant que partenaires coopérants au sein d'une unité de la Division des politiques et des orientations concernant les programmes. Cette décision a été prise en raison du caractère intersectoriel du travail des gouvernements intervenant en tant que partenaires coopérants. L'Unité des partenariats axés sur l'exécution de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution apportera son concours à la mise en œuvre technique, et la Division des politiques et des orientations concernant les programmes assurera la diffusion des orientations et l'appui y afférent.					
4	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> Chap. III, par. 52	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de proposer dès 2022 une stratégie de renforcement des capacités des partenaires.	L'Unité chargée des partenariats opérationnels a entrepris de formuler la stratégie de renforcement des capacités des partenaires locaux et a commencé ce travail en menant des consultations approfondies avec les parties prenantes internes et externes. La phase de rédaction devrait bientôt commencer. Cette stratégie contribuera et sera conforme à la politique en matière d'ancrage local ( <a href="https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000165625">https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000165625</a> [en anglais]), qui est actuellement élaborée par la Division des politiques et des orientations concernant les programmes et devrait être parachevée d'ici à juin 2025.	L'Auditeur externe a pris note du fait que l'Unité chargée des partenariats opérationnels avait organisé des réunions avec les parties prenantes pour recueillir des informations nécessaires à l'élaboration de la stratégie de renforcement des capacités. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
5	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> Chap. III, par. 101	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de réaliser systématiquement une analyse des risques lors de la sélection d'un partenaire coopérant et d'en partager les résultats aux échelons régional et central.	La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution s'emploie, en collaboration avec la Division de la gestion des risques, à intégrer des indicateurs liés aux fraudes et aux risques financiers dans l'évaluation des capacités des partenaires coopérants. L'Unité chargée des partenariats opérationnels de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution met en ligne et centralise un outil perfectionné d'évaluation des capacités dans la plateforme Partner Connect, ce qui permet de garantir la transparence et la supervision.	L'outil d'évaluation des capacités est très utile pour recenser les risques opérationnels des partenaires coopérants et définir leur degré. Le comité chargé des partenaires coopérants est responsable de la sélection des partenaires. Il lui est présenté l'évaluation de leurs capacités avant de nouer une collaboration. L'Auditeur externe a constaté que le comité chargé des partenaires coopérants évaluait plus avant d'autres risques, comme les risques de fraude et les risques financiers, mais procédait à ces évaluations de manière ponctuelle et non pas de manière systématique. Les bureaux de pays archivent les résultats des évaluations des risques associés aux partenaires et les partagent avec les bureaux régionaux et le Siège si leurs équipes demandent ces informations. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
6	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> Chap. III, par. 114	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de prévoir l'examen par les comités locaux chargés des partenaires coopérants des difficultés éventuellement rencontrées lors du suivi des distributions.	L'examen du mandat du comité chargé des partenaires coopérants s'est achevé en novembre 2024. Il a été mis en place des orientations et des mécanismes internes de transmission des problèmes rencontrés lors du suivi des processus, qui sont codifiés dans la circulaire de la Directrice exécutive sur les prescriptions minimales en matière de suivi de juillet 2024 (OED2024/006) et dans des directives techniques connexes. Parmi ces orientations et ces mécanismes figurent le suivi systématique des partenaires coopérants sur le terrain, des analyses et des points réguliers de la direction pour assurer la visibilité et la prise de décisions en matière de gestion. L'examen des difficultés rencontrées lors du suivi des distributions n'est pas du ressort du comité chargé des partenaires coopérants et s'inscrit dans les processus de suivi et d'évaluation et le mécanisme de remontée au niveau hiérarchique supérieur.	La recommandation visait à mettre en place un meilleur suivi des partenaires coopérants et à déterminer les moyens de signaler rapidement les problèmes. L'Auditeur externe souscrit à l'avis du PAM selon lequel les problèmes de suivi et de distribution sont mieux pris en charge par les processus de suivi et d'évaluation. Le PAM a fourni des documents qui rendent compte de la collaboration dans le domaine du suivi et de l'évaluation à cet égard. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
7	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> Chap. III, par. 122	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande qu'un plan d'amélioration soit présenté aux comités chargés des partenaires coopérants pour tout partenaire présentant des fragilités, avant tout renouvellement d'un accord.	Le plan d'amélioration est un document à transmettre en cas d'insuffisance de la performance établie à l'issue de l'évaluation en la matière des partenaires coopérants. Le mandat révisé du comité chargé des partenaires coopérants comprend l'examen de tous les rapports d'évaluation et plans d'amélioration de la performance.	Le PAM a ajouté l'obligation de présenter les rapports d'évaluation de la performance des partenaires coopérants au comité chargé de ces intervenants avant le renouvellement ou la prolongation d'un accord de partenariat sur le terrain dans le mandat du comité en question. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
8	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> Chap. III, par. 138	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande d'inclure dans les rapports annuels par pays des éléments quantitatifs relatifs aux partenariats avec les organisations non gouvernementales locales.	Dans les rapports annuels par pays, les orientations relatives à la gestion des partenaires coopérants ont été mises à jour et une section sur l'ancrage local a été ajoutée en 2024. Il y est indiqué que les bureaux de pays sont tenus de communiquer des éléments quantitatifs relatifs aux partenariats locaux.	Le PAM prescrit désormais d'indiquer le pourcentage et le montant total des ressources acheminées par l'intermédiaire de l'ensemble des partenaires dans les rapports annuels par pays. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
9	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> Chap. III, par. 28	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de clarifier et d'uniformiser le concept de supervision tel qu'employé au PAM.	Le PAM actualise son cadre de contrôle de 2018 pour consolider son approche globale de l'obligation de rendre compte de l'action menée en mettant en place un cadre indépendant en matière d'obligation de rendre compte et de supervision, qui prend en considération les résultats de divers examens en matière de supervision, notamment l'examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité réalisé par le Corps commun d'inspection, l'examen de la gouvernance lancé par le Conseil d'administration en 2023 et l'examen de la supervision par la direction réalisé par l'Auditeur externe en 2022. Le PAM clarifiera ainsi la définition de la supervision au regard des responsabilités des première, deuxième et troisième lignes dans le cadre global en matière d'obligation de rendre compte et de supervision.	Le PAM actualise son cadre de contrôle de 2018. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
10	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-1/1</a> Chap. III, par. 35	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de clarifier les rôles remplis par les différentes structures chargées de la supervision.	À l'issue de la deuxième phase de la restructuration organisationnelle en février 2024, le PAM a publié une circulaire de la Directrice exécutive dans laquelle sont succinctement présentés les comités composés de membres du Groupe de direction (OED2024/007). Dans la circulaire, il est établi que le Comité chargé de la supervision et des politiques serait scindé en deux, donnant naissance à deux entités: le Comité des politiques et le Comité des risques. Le Comité des politiques concentre son attention sur les stratégies et les politiques, tandis que le Comité des risques accorde une attention particulière aux instruments de gestion des risques institutionnels, à la mise en œuvre et aux enseignements tirés des recommandations en matière de supervision. Les nouvelles circulaires ont fait l'objet de consultations et seront publiées une fois approuvées. Enfin, le PAM a publié une circulaire dans laquelle il est indiqué que le Groupe de direction et le Conseil de direction sont remplacés respectivement par l'Équipe de direction de haut niveau et l'Équipe consultative de haut niveau, et dans laquelle les attributions de chacune de ces équipes sont précisées.	Le PAM a mené un examen des comités composés de membres du Groupe de direction, supprimé certains comités et publié de nouvelles circulaires. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
11	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-1/1</a> Chap. III, par. 48	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de préciser le sens du terme "suivi" afin de mieux distinguer entre elles les responsabilités incombant aux trois lignes de défense.	Comme indiqué par la direction dans sa réponse à la recommandation ci-dessus figurant au paragraphe 9, la Division de la gestion des risques actualise le cadre de contrôle du PAM de 2018 et précise la manière dont il convient d'utiliser et de comprendre le terme "suivi" au regard des première et deuxième lignes.	Le PAM actualise son cadre de contrôle de 2018. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
12	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> Chap. III, par. 85	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de mettre en place dans tous les bureaux de pays un dispositif de suivi des recommandations formulées par le bureau régional, comme cela est fait pour celles issues des audits internes et externes, par exemple dans l'outil R2 de gestion des risques et des recommandations.	La Division de la gestion des risques a recueilli les informations communiquées en retour et a mis au point un modèle de suivi normalisé comprenant les principales données dont les bureaux régionaux pourront se servir pour assurer le suivi des recommandations issues de la supervision. Une fois ajoutées, les données normalisées seront exploitées pour charger les recommandations dans le nouveau système R2.	Le PAM met en service le nouvel outil R2 de gestion des risques et des recommandations pour assurer, entre autres, le suivi des recommandations issues de la supervision. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
13	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> Chap. III, par. 103	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de renforcer l'automatisation de la remontée des risques au moyen de formulaires de saisie permettant le transfert des informations vers le logiciel R2 et le suivi des modifications successives.	En septembre 2024, le PAM a décidé de ne pas renouveler son contrat avec MetricStream, le précédent fournisseur de l'outil R2 de gestion des risques et des recommandations, et de remplacer le logiciel qui servait de base à ce contrat par un outil plus approprié et plus souple, Salesforce. La Division de la gestion des risques prévoit de mettre en place un module de gestion interne des risques pleinement opérationnel au deuxième trimestre de 2025.	Le PAM met en service un nouvel outil R2 de gestion des risques et des recommandations qu'il utilisera notamment pour les registres des risques des bureaux de pays. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
14	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-A/1</a> Sect. 1, chap. III, par. 47	Comptes annuels vérifiés de 2021	L'Auditeur externe recommande de réviser les directives, circulaires et documents d'orientation applicables à la gestion des accords de financement, afin de s'assurer de leur cohérence et d'y annexer, de manière appropriée, un arbre de décision explicitant les consultations à mener et les décisions à prendre à chaque étape, en fonction des circonstances et des types de contributions.	La circulaire de la Directrice exécutive sur la délégation de pouvoirs a été publiée. Elle impose l'examen des clauses spéciales dans les accords de financement par l'autorité compétente. Les documents d'orientation internes actualisés ont permis d'établir les procédures de décision et d'harmoniser les libellés employés, conformément à ce qui est indiqué dans la recommandation. En outre, il est actuellement mis en place un mécanisme visant à faciliter la négociation des dispositions des accords, l'objectif étant de rendre encore plus cohérente et plus précise la gestion des accords de financement.	Le PAM se procure et configure un nouvel outil de gestion des accords de contribution appelé "DocuSign". Les étapes et procédures d'approbation seront clairement définies dans un arbre de décision intégré de ce nouveau dispositif de gestion du cycle de vie des contrats. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
15	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> Chap. C, par. 38	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM d'examiner et d'actualiser le registre des fournisseurs au moins une fois par an.	À la mi-2024, il a été entrepris un examen du registre des fournisseurs de carburant d'aviation comprenant une étude de marché visant à trouver de nouveaux fournisseurs potentiels, une évaluation de la performance des fournisseurs sous contrat et un examen d'autres observations et critères. Les fournisseurs qui figurent actuellement sur la liste et les nouveaux fournisseurs potentiels recensés à l'aide de l'étude de marché ont été pris en compte dans l'examen. La plateforme en ligne Smart Sourcing sera utilisée par la suite pour parachever l'examen des fournisseurs et l'ajout de nouveaux entrants dans la liste définitive, conformément aux règles d'enregistrement des fournisseurs de biens et de services. La fréquence des opérations dépendra du type	Le processus d'examen est en cours. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				de liste et du type d'activités prévues en matière d'approvisionnement.					
16	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> Chap. C, par. 52	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de surveiller la façon dont les bureaux de pays et les bureaux régionaux gèrent l'approvisionnement en carburants de leurs véhicules, de rechercher les raisons pour lesquelles les accords à long terme sont en nombre insuffisant et de soutenir les bureaux en leur communiquant les meilleures pratiques en vigueur.	Le PAM a réalisé une enquête et a analysé les raisons pour lesquelles les accords à long terme d'approvisionnement en carburants des bureaux de pays étaient peu nombreux. Tous les membres du personnel chargés des services de gestion ont reçu un mémorandum d'information sur les dispositions mises à jour du manuel des services de gestion, dans lequel il est souligné que les accords de longue durée doivent être l'approche communément adoptée pour les achats. Parallèlement, le PAM a suivi et facilité les modalités de gestion des carburants dans les bureaux de pays au moyen de missions d'optimisation des parcs de véhicules. Pour apporter un appui aux bureaux de terrain, le PAM a élaboré des supports de formation sur la gestion des carburants qui ont été intégrés dans le module 2 du programme de gestion du parc automobile. Par ailleurs, des directives relatives à la gestion des carburants ont été élaborées en coordination avec un prestataire de services extérieur spécialisé dans le domaine des carburants et font l'objet d'un examen interne.	Le PAM a communiqué les résultats de l'enquête, dans laquelle figure une analyse complète de la façon dont les bureaux de pays et les bureaux régionaux gèrent l'approvisionnement en carburants de leurs véhicules. En outre, le PAM a mis à jour son manuel, dans lequel il est souligné l'importance de conclure des accords de longue durée et d'en faire l'approche communément adoptée pour les achats de carburants au niveau institutionnel, et a élaboré des directives relatives à la gestion des carburants. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
17	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> Chap. C, par. 54	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de réduire le recours aux paiements en espèces lors de l'achat de carburants pour véhicules.	Le PAM a réalisé une enquête et a analysé les raisons pour lesquelles les bureaux de pays recouraient aux paiements en espèces. Il a publié un mémorandum d'information qu'il a transmis à tous les membres du personnel chargés des services de gestion pour les informer de la modification de la section 7.7.10 du chapitre 7 sur la gestion des carburants du manuel des services de gestion, qui donne des instructions sur le recours exceptionnel aux paiements en espèces lors de l'achat de carburants. Le PAM a perfectionné le système de gestion du parc automobile en y intégrant l'ensemble des modalités de paiement (espèces, cartes, coupons et bons), ce qui facilite le suivi du recours à l'achat de carburant en espèces en fonction des transactions.	Le PAM a analysé les modalités de règlement des achats de carburant. Il a constaté que le recours aux cartes et aux bons d'achat de carburants avait augmenté de manière constante grâce aux différentes améliorations. Le PAM a indiqué que les paiements en espèces restaient nécessaires, par exemple dans les situations d'urgence ou dans les zones reculées. Il a établi que la proportion de paiements en espèces était peu élevée (6 à 7 pour cent). La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
18	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> Chap. C, par. 65	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de rechercher d'autres moyens d'améliorer la qualité des données incluses dans le système de gestion du parc automobile, par exemple en automatisant les transferts en provenance des bases de données des fournisseurs ou en téléchargeant les rapports de données.	Le PAM a recherché d'autres moyens d'améliorer la qualité des données en intégrant des données de fournisseurs de carburants dans le système de gestion du parc automobile. Le module d'intégration de données a été mis en place dans le système de gestion du parc automobile et est en cours de mise à l'essai.	Le PAM a étudié les possibilités et a trouvé des solutions pour intégrer au moins les données de certains fournisseurs. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
19	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> Chap. C, par. 100	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de porter les stocks de carburants à l'actif pour améliorer les contrôles relatifs à la gestion des carburants.	Le PAM a établi un groupe de travail interdivisions chargé de mettre au point une solution technique permettant de porter les stocks de carburant à son actif. Les principaux aspects techniques ont été examinés et des projets de procédures comptables ont été mis à jour. Il a été élaboré un projet de plan d'expérimentation de la solution et demandé de configurer les données de référence. Le PAM prévoit de procéder à l'expérimentation de la solution début 2025 et de commencer à l'appliquer dans un bureau de pays pilote à l'issue de l'expérimentation.	Le PAM a élaboré une solution comptable permettant de porter les stocks de carburant à son actif et prévoit de la déployer une fois qu'une mise à l'essai aura été couronnée de succès. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
20	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> Chap. C, par. 104	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer des directives institutionnelles sur les procédures de comptabilisation des carburants destinés au transport aérien, aux véhicules et aux installations, qui donnent des instructions sur la comptabilisation systématique à l'actif et la gestion de ces carburants.	Le PAM publiera des directives institutionnelles sur les procédures opérationnelles et comptables relatives à la comptabilisation systématique à l'actif, au calcul des dépenses et à la gestion générale des carburants.	Le PAM prévoit de publier des directives institutionnelles sur les procédures opérationnelles et comptables. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
21	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> Chap. C, par. 116	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de consigner les données sur la production d'énergie de ses systèmes d'énergie solaire et d'en assurer régulièrement le suivi, ainsi que d'analyser les raisons du bas niveau de cette production.	Au cours du dernier trimestre de 2024, il a été pris des mesures visant à améliorer le raccordement au réseau des compteurs d'énergie des sites sur le terrain afin de faciliter le transfert, la validation et la visualisation en temps réel des données. Le PAM a élaboré des instructions relatives à l'installation et au raccordement des compteurs d'énergie à l'intention des techniciens intervenant sur le terrain. Il est procédé à une évaluation de la solution informatique de gestion des installations ARCHIBUS et de l'outil de surveillance à distance des infrastructures de terrain, et la direction attend les grilles tarifaires révisées de ces deux plateformes. Lorsque les estimations de coût annuel de chaque solution auront été reçues, il sera élaboré une analyse de rentabilité à l'intention de la direction et il sera retenu la solution technique offrant le meilleur rapport coût-efficacité.	Le PAM a indiqué qu'il évaluait la fonctionnalité, la compatibilité, la simplicité et le coût des différentes solutions. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
22	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 15	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de définir des critères obligatoires pour l'enregistrement des fournisseurs de biens et de services et d'envisager de distinguer différents niveaux d'enregistrement.	Le module de gestion des relations avec les fournisseurs qui est mis en place dans la plateforme Smart Sourcing, une solution numérique globale de passation de marchés, comprend un processus d'intégration entièrement dématérialisé avec une séparation des fonctions et un processus plus structuré d'examen et d'approbation des fournisseurs par catégorie. Il comprend un processus plus complet de sélection des fournisseurs de produits alimentaires et un processus simplifié de présélection des fournisseurs de biens et de services fondé sur des critères minimaux obligatoires établis de longue date, qui sont pris en compte dans les manuels mis à jour pour la passation de	Le PAM prévoit de préciser les critères dans le manuel pour la passation de marchés. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				marchés et la gestion des relations avec les fournisseurs. En décembre 2024, la plateforme Smart Sourcing a été déployée dans une première série de bureaux de pays, et des formations exhaustives ont été proposées en parallèle.					
23	<u>WFP/EB.A/2023/6-F/1</u> Chap. C, par. 23	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de définir les exigences minimales auxquelles un fournisseur doit satisfaire pour être inscrit dans le registre des fournisseurs; et de donner aux bureaux hors Siège les instructions correspondantes.	Le module de gestion des relations avec les fournisseurs qui est mis en place dans la plateforme Smart Sourcing comprend un processus d'intégration entièrement dématérialisé avec une séparation des fonctions et un processus plus structuré d'examen et d'approbation des fournisseurs par catégorie. Il comprend un processus plus complet de sélection des fournisseurs de produits alimentaires et un processus simplifié de présélection des fournisseurs de biens et de services fondé sur des critères minimaux obligatoires établis de longue date, qui sont pris en compte dans les manuels mis à jour pour la passation de marchés et la gestion des relations avec les fournisseurs. En décembre 2024, le PAM a déployé la plateforme Smart Sourcing dans une première série de bureaux de pays, et des formations exhaustives ont été proposées en parallèle.	Le PAM prévoit de préciser les critères dans le manuel pour la passation de marchés. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
24	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 37	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de stipuler qu'en règle générale, il faut obtenir au moins trois devis satisfaisant aux critères fixés par lui; et de définir les cas dans lesquels il est justifié de demander un seul devis avant de procéder à un micro-achat.	Le PAM met à jour le manuel pour la passation des marchés de biens et de services afin de préciser les critères minimaux applicables aux micro-achats, qui indiqueront plus particulièrement s'il faut demander ou obtenir trois devis avant de procéder à un micro-achat. Ces critères seront appliqués une fois le manuel mis à jour. La procédure de micro-achat sera profondément transformée dans le cadre du déploiement de la plateforme/du système Smart Sourcing et fera l'objet d'une consultation avec les unités administratives. En outre, il est élaboré un mémorandum d'information sur la désignation des référents pour les micro-achats afin de définir précisément les critères applicables aux micro-achats et les protocoles applicables aux justifications à fournir. Il est prévu de parachever le document en novembre 2024.	Le PAM prévoit de préciser les critères dans le manuel pour la passation de marchés. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
25	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 38	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer l'examen et le contrôle des micro-achats effectués dans les divisions du Siège et les bureaux hors Siège, pour assurer la conformité au regard des règles fixées, offrir des avis et trouver des moyens de regrouper les achats.	Dans le cadre du projet de transformation des achats, le PAM met à jour le manuel pour la passation de marchés afin de tenir compte des changements de procédure, qui s'inscrivent dans le cadre normatif du PAM, et des pratiques optimales. La mise à jour comprendra le contrôle des micro-achats effectués par les divisions du Siège et les autres bureaux pour assurer la conformité au regard des règles fixées, notamment l'analyse des catégories de micro-achats à inscrire dans un accord à long terme. Le PAM a mis en exploitation un tableau de bord dans DOTS pour suivre les micro-achats et a réalisé des contrôles de conformité aléatoires des déclarations donnant des assurances en matière de micro-achats, qui ont mis en évidence des	L'Auditeur externe a pris note des efforts qui sont déployés. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait également utiliser les outils d'analyse tels que le tableau de bord dans DOTS pour assurer le suivi et les contrôles. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				domaines d'amélioration. Ces résultats ont permis d'éclairer l'élaboration de supports de formation ciblés et sont directement mis à profit pour réviser le manuel, notamment en ce qui concerne les micro-achats.					
26	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 47	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM d'envisager de centraliser la fonction des achats au Siège dans une seule et même sous-division.	La réorganisation de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution s'est inscrite dans la restructuration plus générale du PAM annoncée par la Directrice exécutive en 2023. Il a été mis en place un processus itératif pour la définition des structures et la composition des départements auquel a participé la direction du PAM. S'agissant de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, la Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes a orchestré la restructuration avec les directeurs des divisions respectives sous ses ordres. Ce travail a permis d'alléger la structure, en regroupant toutes les modalités d'assistance au sein de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, ce qui renforce l'intégration, la cohérence et la responsabilité.	Le PAM a réorganisé la fonction liée à la chaîne d'approvisionnement. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
27	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 56	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer un document d'orientation ou un manuel d'instructions concernant la gestion des dossiers électroniques des services du personnel, qui définisse notamment une structure uniforme pour ces dossiers et établit des règles en matière de dénomination des documents.	En octobre 2024, le PAM a publié des orientations institutionnelles, qui définissent notamment des règles en matière de dénomination et une structure pour les dossiers. Sur la base des observations de l'Auditeur externe, le PAM a ajouté des précisions supplémentaires et a publié en mars 2025 une nouvelle version des orientations, qui a été distribuée directement aux référents concernés des ressources humaines du Siège, à tous les responsables des ressources humaines des bureaux régionaux et aux référents des ressources humaines de tous les bureaux de pays du PAM. Le document d'orientation a également été publié directement dans la plateforme Workday.	Le PAM a publié des orientations concernant la gestion des dossiers électroniques des services du personnel. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
28	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 68	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de continuer à régulariser les postes en fonction des besoins en personnel et conformément aux dispositions du cadre de gestion des effectifs.	Le PAM continue de régulariser les postes en fonction des besoins en personnel et conformément aux critères du cadre de gestion des effectifs, la période de transition ayant été récemment étendue jusqu'à la fin de l'année 2026 au moyen de la circulaire OED2025/003 de la Directrice exécutive. Il utilise un tableau de bord et d'autres ressources pour en suivre et en appuyer régulièrement la mise en œuvre. Fin décembre 2024, le PAM a réduit la proportion de titulaires de contrats de courte durée à 44 pour cent et dépassé la cible de 46 pour cent qu'il s'était fixée pour la fin de l'année 2025.	Ces efforts sont toujours en cours. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
29	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 83	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de produire aussi rapidement que possible un nouveau guide et un nouveau modèle pour l'élaboration de plans de reprise après sinistre dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux.	La Division des technologies du PAM a communiqué à tous les bureaux de pays des modèles préremplis de plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre (avril 2024). Ces modèles ont été transmis dans un courrier électronique adressé par le Responsable des systèmes d'information à tous les administrateurs informatiques et responsables informatiques régionaux, dans lequel il souligne combien il est important de maintenir des procédures clairement définies de continuité des opérations et de reprise après sinistre. Il met l'accent sur le lien inhérent entre l'état de préparation et la continuité des opérations et invite les bureaux à mettre à profit les orientations pour une approche globale d'un bout à l'autre de ce domaine de gestion des risques.	Le PAM a publié de nouvelles orientations et un modèle pour le plan de reprise après sinistre. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
30	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 93	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de procéder à un examen de l'environnement informatique existant pour recenser les chevauchements de fonctionnalités/solutions et éviter les doublons.	Dans le cadre du processus de rationalisation des applications, il a été décidé du sort des systèmes en fonction de leur utilité et de leur conformité technique en appliquant le modèle 4R ( <i>Retain, Retool, Redesign, Retire</i> en anglais). Il a été recensé 410 applications pour la conduite des opérations qui s'inscrivaient dans ce périmètre. Ce travail de rationalisation consistait à: <ul style="list-style-type: none"> <li>• éliminer les doublons et les solutions redondantes;</li> <li>• exclure les applications exploitées à des fins autres que la production qui n'étaient pas utilisées ou qui n'avaient toujours pas été déployées;</li> <li>• appliquer des critères d'évaluation pour mettre l'accent sur les applications essentielles à la conduite des opérations;</li> <li>• valider les résultats avec les principales</li> </ul>	Ces efforts sont toujours en cours. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				parties prenantes pour confirmer le statut et le sort de chaque application. Tous les ans, il sera communiqué à l'Auditeur externe des informations actualisées sur les applications exploitées pour la conduite des opérations qui seront recensées.					
31	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> Chap. C, par. 94	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer les pouvoirs de la Division des technologies concernant la mise en œuvre de nouvelles solutions informatiques.	Le PAM a élaboré une circulaire de la Directrice exécutive qui réaffirme et précise les pouvoirs de la Division des technologies concernant l'ensemble des activités en matière d'information et de technologie qui sont menées au sein du PAM et par celui-ci, en se servant des cadres internationaux des meilleures pratiques. La circulaire a fait l'objet de consultations menées avec des membres du personnel du Bureau des services juridiques et du Comité des opérations et des technologies numériques. Elle sera soumise à l'équipe de direction pour approbation.	L'Auditeur externe a constaté que le PAM élaborait une circulaire de la Directrice exécutive qui renforcerait les pouvoirs du Responsable des systèmes d'information. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
32	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 38	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de gérer de manière rigoureuse les données relatives à tous les accords de contribution, y compris les annexes, et de faire en sorte que ces accords puissent être consultés sous forme électronique par l'ensemble des membres du personnel concernés.	Le PAM a acheté l'outil comme prévu. Il procède à sa mise en service en 2025.	Le PAM se procure un nouvel outil de gestion des accords de contribution intitulé "DocuSign". Les étapes et procédures d'approbation seront clairement définies dans un arbre de décision intégré de ce nouveau dispositif de gestion du cycle de vie des contrats. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
33	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 43	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer des formulations homogènes et plus harmonisées en vue des négociations d'accords de contribution futurs afin de faciliter la gestion de ces accords et de rendre compte plus facilement de leur application.	Le PAM a publié des orientations concernant la gestion des clauses spéciales dans les accords de contribution, y compris concernant le processus d'examen et d'approbation des accords, afin de faciliter la gestion de ces accords et de rendre compte plus facilement de leur application.	Le PAM a établi de nouvelles orientations pour les dispositions spéciales dans les accords de contribution. Ces orientations comprennent des instructions concrètes sur l'approche à adopter lorsqu'une ligne rouge est franchie et tiennent compte de la recommandation.	X			
34	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 53	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'envisager la création d'identifiants à associer aux versements des contributions afin de faire concorder automatiquement les encaissements avec les contributions à recevoir non soldées.	Le champ "référence externe" est utilisé comme identifiant pour enregistrer les contributions des accords concernés. Il y est apporté des améliorations dans le cadre du projet du PAM visant à harmoniser la gestion des contributions et des donateurs. Il a été établi le document de définition du processus relatif à l'automatisation de l'apurement du compte de la trésorerie, bien que le projet ait été suspendu en attendant que des fonds soient disponibles.	Le PAM a commencé à faire concorder automatiquement les encaissements avec les contributions à recevoir non soldées dans le cadre du projet visant à harmoniser la gestion des contributions et des donateurs. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
35	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 64	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de modifier la méthode comptable utilisée pour inscrire en charges les produits alimentaires remis aux partenaires coopérants, et d'enregistrer ces produits en tant que stocks tant qu'ils ne sont pas distribués aux bénéficiaires.	Le PAM mettra en service son nouvel outil de gestion des stocks parallèlement à la mise en place de la nouvelle politique comptable visant à inscrire en charges les produits alimentaires.	L'Auditeur externe a pris note du nouvel outil de gestion des stocks des partenaires coopérants, qui a été déployé à titre expérimental en Éthiopie en janvier 2025, et du lien envisagé avec SCOPE concernant l'assistance en nature. Cependant, la recommandation demeure en cours d'application tant que l'inscription en charges des produits alimentaires remis aux partenaires coopérants n'aura pas été modifiée et qu'une nouvelle méthode comptable n'aura pas été mise en place.		X		
36	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 87	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer la procédure suivie pour retirer du service les actifs corporels inutilisés, cassés ou obsolètes, et de chercher à déterminer pourquoi la proportion d'immobilisations corporelles entièrement amorties est si élevée.	Pour accélérer le retrait des actifs du PAM qui ne sont pas réparables ou qui ne sont plus nécessaires dans le cadre des programmes, la Division des services de gestion a besoin d'administrateurs supplémentaires chargés du retrait. Les procédures de recrutement du PAM sont soumises actuellement à des restrictions qui ralentissent la hausse requise des effectifs. Parallèlement, le PAM développera l'utilisation de son outil de vente aux enchères en ligne et améliorera ses principales fonctionnalités pour accroître le nombre d'actifs mis aux enchères au cours de chaque année.	Le PAM a apporté des améliorations au tableau de bord de gestion des actifs afin de produire des rapports qui recensent les actifs inutilisés ou obsolètes et d'accélérer leur retrait en temps voulu. Par la suite, il a mis au point un outil en ligne qui permet au comité de contrôle du matériel d'accélérer, de normaliser et de simplifier le retrait des actifs. Cependant, le ratio entre le nombre d'articles utilisés et le nombre d'articles qui sont en état de fonctionnement, mais qui ne sont pas utilisés, n'a pas beaucoup évolué en raison		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
					des modifications apportées à la composition de chacune des catégories. Par exemple, le nombre d'articles cassés n'a pratiquement pas changé entre septembre 2023 et mars 2025. L'Auditeur externe considère que la recommandation est en cours d'application.				
37	WFP/EB.A/2023/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 94	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'examiner les mécanismes de gestion des actifs ainsi que les applications utilisées afin de simplifier la saisie des données, de réduire la charge de travail manuelle et d'améliorer ses rapports de gestion des actifs en y ajoutant des fonctionnalités permettant de présenter systématiquement le classement par antériorité, la durée d'utilité résiduelle, la dépréciation cumulée et courante et la valeur nette comptable de manière à faciliter les opérations de suivi et de gestion des actifs.	L'amélioration associée à la durée d'utilité résiduelle des actifs a été effectuée et figure dans le tableau de bord. Dans sa version actuelle, le tableau de bord fournit dorénavant des informations telles que le classement par antériorité, la dépréciation cumulée, la valeur résiduelle des actifs et la durée d'utilité résiduelle des actifs.	L'Auditeur externe a remarqué qu'il était possible, depuis le tableau de bord de gestion des actifs, d'ajouter certaines informations dans le rapport du module de gestion centralisée des équipements, telles que le classement par antériorité, la dépréciation et la valeur résiduelle. Le rapport du module de gestion centralisée des équipements fournit d'autres informations qui permettent de mieux assurer le suivi et la gestion des actifs du PAM. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
38	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 118	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de mener une analyse coûts-avantages approfondie de la sous-traitance de certaines parties du traitement de la paie à un prestataire de services extérieur, en tenant compte des risques encourus et des avantages procurés.	À la suite de nouvelles évaluations internes, le PAM a intégré l'analyse coûts-avantages dans une initiative interne d'importance primordiale de portée plus globale qui est axée sur l'intégration numérique et la modernisation. L'analyse fera concorder les efforts déployés en parallèle pour améliorer le progiciel de gestion intégré du PAM. L'initiative interne d'importance primordiale fait partie intégrante du Plan de gestion pour 2025-2027, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2024.	Le PAM a décidé d'examiner à la loupe la procédure de traitement de la paie lors de la mise en place de la plateforme Workday. Tout au long de l'année 2024, la procédure de traitement de la paie du personnel recruté localement sur le terrain est restée rattachée à celle du PNUD, qui était réprouvée à certains égards (coûts, erreurs manuelles potentielles). En 2024, le PAM a décidé d'intégrer l'analyse coûts-avantages dans une initiative interne d'importance primordiale de portée plus globale. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
39	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 134	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer l'automatisation, la certification, le calcul et le suivi des primes de danger dans les bureaux de pays pour s'assurer qu'elles sont calculées correctement et versées uniquement pour la période applicable.	Le PAM a appliqué la procédure pour les primes de danger dans Workday, le système de gestion du capital humain. Les employés sont désormais invités à formuler dans Workday leur demande de prime de danger dans les délais prévus chaque mois, et le montant est calculé dans le système. La plateforme Workday enregistre et fait apparaître les journées de présence et les absences approuvées, ce qui facilite les vérifications par recoupement avec les demandes de primes de danger, préalablement à leur approbation. Les informations sont étayées par des rapports intégrés sur les primes de danger qui sont automatiquement produits. Il y est indiqué les demandes y afférentes, l'état	Dans Workday, le PAM a mis en place la possibilité de consigner et d'approuver les journées auxquelles sont appliquées les primes de danger et de calculer le montant mensuel. Il y apparaît les journées de présence et les absences approuvées, ce qui facilite les vérifications par recoupement avec les demandes de primes de danger, préalablement à leur approbation. En 2024, l'Auditeur externe a constaté que des primes de danger		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				<p>d'approbation et les montants établis à verser à chaque membre du personnel. S'agissant du personnel recruté sur le plan national du PAM, les informations relatives aux journées de présence, aux absences et au calcul des primes de danger sont transmises et intégrées dans le système du prestataire de services de paie (le système de gestion du capital humain du PNUD). Il est ensuite procédé au versement des sommes dues. S'agissant des autres membres du personnel, les informations relatives au calcul des primes de danger sont transmises et intégrées dans chacun des systèmes de paie (PASport pour les contrats de service et les accords de services spéciaux, et SAP pour toutes les autres modalités contractuelles, par exemple) avant qu'il ne soit procédé au versement des sommes dues.</p>	<p>avaient été versées alors que les demandes concernant certaines journées n'avaient pas été approuvées. Il a observé des irrégularités dans l'évolution générale des dépenses et constaté que des versements avaient été effectués deux fois en raison de saisies manuelles encore nécessaires pour mettre en place le paiement. La recommandation est toujours en cours d'application.</p>				

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
40	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 136	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de formuler des exigences documentaires plus strictes et de mettre en place des contrôles à intervalles réguliers pour vérifier le bien-fondé des prestations versées.	Le PAM a appliqué de nouvelles mesures pour renforcer ses exigences documentaires et ses contrôles de détection. Il a mis en place une analyse d'échantillons aléatoires de prestations essentielles qui est effectuée à intervalles réguliers pour consolider la supervision et la conformité et a mis au point des procédures opératoires normalisées. L'analyse est conforme à la procédure en vigueur de vérification annuelle. Le déploiement de Workday, le nouveau système de gestion du capital humain, a permis d'intégrer d'autres mécanismes de contrôle dans les principaux processus de gestion des ressources humaines. Ce système contribue à faire respecter les exigences en matière de soumission de documents, car il bloque la poursuite des opérations lorsqu'il manque un document obligatoire. Il permet par ailleurs de mieux discerner le flux d'actions et d'approbations associées à chaque processus.	Le PAM a mis en place une analyse d'échantillons aléatoires de prestations essentielles effectuée à intervalles réguliers pour consolider la supervision. Il a établi une procédure opératoire normalisée qui est entrée en vigueur pour cette opération le 20 septembre 2024. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
41	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 151	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de poursuivre la mise en service et l'amélioration des solutions techniques standard communes destinées au rapprochement des transferts de type monétaire au niveau des bureaux de pays.	Dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner, le PAM a élaboré un ensemble de services d'appui que les bureaux de pays peuvent mettre à profit pour consolider leurs procédures de rapprochement. Ils peuvent y trouver un appui pour combler les écarts de rapprochement et des solutions techniques pour procéder aux rapprochements dans SCOPE, et faire appel à l'équipe chargée des assurances applicables aux données ou se servir du nouvel outil d'assurance de la qualité et de rapprochement des données.	L'Auditeur externe a constaté que le PAM avait étoffé les orientations existantes et mis au point un mécanisme de rapprochement des transferts de type monétaire pour les bureaux de pays, qui ont appris à s'en servir grâce à des formations et à des webinaires. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
42	WFP/EB.A/2023/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 156	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer les activités de contrôle relatives aux transferts de type monétaire de façon à harmoniser à l'échelle institutionnelle les rapprochements portant sur ces transferts.	Le rapprochement, qui est l'un des indicateurs de gestion des identités dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner, s'inscrit dans les diverses activités de suivi, comme le suivi des assurances concernant les transferts de type monétaire et le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif. Il s'inscrit également dans les contrôles effectués par les bureaux régionaux pour veiller à l'application des normes relatives aux assurances à donner. Le PAM a élaboré un ensemble de services d'appui en matière de rapprochement que les bureaux de pays peuvent mettre à profit pour consolider leurs procédures en la matière, respecter les normes d'assurance et recenser les lacunes à combler et les aspects à améliorer.	Le PAM a mis en place un mécanisme de suivi des assurances à donner concernant les transferts de type monétaire. Ce mécanisme permet de déterminer dans quelle mesure les bureaux de pays respectent les exigences en matière d'assurance relative aux transferts de type monétaire, telles que les rapprochements. Les bureaux régionaux peuvent se servir de ces informations pour établir à l'avance des missions de supervision. Le rapprochement des transferts de type monétaire est l'un des volets des missions de supervision des bureaux de pays. Les bureaux régionaux donnent également suite aux recommandations formulées lors des missions de supervision. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
43	WFP/EB.A/2023/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 195	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'automatiser la procédure d'élimination des opérations internes pour garantir l'exhaustivité des ajustements à apporter, réduire le risque d'erreurs manuelles et accélérer le processus.	Les principales mesures requises au préalable pour automatiser la procédure d'élimination des opérations internes sont en place. Grâce aux contrôles fondés sur les systèmes, il est impossible de confondre les opérations internes et externes et il a été mis en place une nouvelle version des états financiers qui distingue les comptes internes des comptes externes. Il est mis à l'essai des modifications au module de gestion des opérations liées aux voyages pour distinguer les opérations internes des opérations externes et il est développé une solution concernant l'assurance maladie visant à assurer la distinction entre les opérations internes et les opérations externes dans les pièces comptables. L'automatisation est mise en suspens en attendant que des fonds soient disponibles. Bien qu'elle ne soit pas appliquée, les risques d'anomalie sont réduits au minimum grâce à la nouvelle série de mesures de contrôle qui, associée aux nouvelles versions des états financiers, limite le temps requis pour mener à bien la procédure trimestrielle d'élimination des opérations internes.	L'Auditeur externe a pris note des améliorations de la procédure d'élimination, qui n'est toutefois pas encore automatisée. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
44	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 34	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer la fiabilité de ses prévisions de financement et de fixer des seuils précis à partir desquels des notifications ponctuelles supplémentaires doivent obligatoirement être adressées au Conseil d'administration.	Le PAM prend acte de la recommandation et fait observer qu'elle n'est pas encore à mettre en œuvre. Il a élaboré une nouvelle procédure opératoire normalisée pour renforcer la fiabilité de ses prévisions de financement et mis au point un mécanisme ad hoc pour faciliter leur établissement et leur approbation. Ces mesures visent à améliorer la cohérence et l'exactitude des prévisions.	Le PAM a établi une procédure opératoire normalisée qui décrit de manière détaillée le mécanisme de prévision. Il a instauré des exigences d'approbation supplémentaires des directeurs afin d'améliorer la fiabilité des prévisions. Il n'est pas envisagé de fournir ponctuellement ou périodiquement des informations au Conseil d'administration. Par conséquent, la recommandation est considérée comme n'étant pas appliquée.			X	
45	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 35	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de proposer au Conseil d'administration des critères de révision obligatoire du plan de gestion en cas de variations des prévisions de financement pour rendre possible une modification du Règlement général ou du Règlement financier.	Dans le cadre du Plan de gestion pour 2025-2027, il a été ajouté des projets de décision plus détaillés visant à renforcer les pouvoirs dont dispose le Directeur exécutif pour modifier le budget en fonction des variations des prévisions de contribution (projets de décision iv et v). Si la modification du niveau de contribution et du budget AAP correspond à ce qui a été établi dans les projets de décision, il ne sera pas nécessaire de réviser le plan de gestion. Il doit être confirmé s'il est jugé nécessaire d'apporter certaines modifications aux règlements.	L'Auditeur externe a pris acte des projets de décision plus détaillés visant à renforcer les pouvoirs dont dispose le Directeur exécutif pour modifier le budget en fonction des variations des prévisions de contribution. Cependant, une consultation doit être organisée avec le Conseil d'administration pour déterminer s'il est nécessaire de modifier le Règlement général ou le Règlement financier. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
46	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 49	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM, conformément à l'article 9.4 du Règlement financier, de communiquer au Conseil d'administration un document qui compare le budget proposé au budget actuel approuvé et au budget actuel modifié et permette l'approbation du budget annuel du PAM, et préconise d'ajouter, par exemple, ce document au plan de gestion dans une annexe qui contiendrait tous les plans stratégiques de pays relatifs à la période considérée.	Le PAM prend acte de la demande de l'Auditeur, qui préconise d'ajouter dans un plan de gestion un document traçant les grandes lignes des principaux éléments de procédure à suivre. Il commencera, à cet effet, à rédiger le document. Dans le même temps, le PAM continuera de s'employer à fournir un lien avec l'état V des états financiers.	L'Auditeur externe s'est félicité de l'ajout d'informations dans l'annexe VI du plan de gestion. Le PAM a accepté d'établir un document de procédure dans lequel seraient décrites dans leurs grandes lignes les exigences de présentation des plans stratégiques de pays dans le plan de gestion, afin de donner un caractère récurrent à ces informations, et de fournir un lien entre le budget approuvé et le budget présenté dans l'état V des états financiers. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
47	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 57	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de revoir les informations relatives au Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes qui figurent dans le plan de gestion, de communiquer au Conseil d'administration les tout derniers montants budgétaires effectifs, de s'assurer que le solde de clôture coïncide avec le solde d'ouverture, et de fournir des explications si les hypothèses changent a posteriori.	Le PAM prend acte de la demande de l'Auditeur, qui préconise d'ajouter dans un plan de gestion un document traçant les grandes lignes des principaux éléments de procédure à suivre. Il commencera, à cet effet, à rédiger le document. Lors de débats des membres du Conseil d'administration, il a été convenu que la présentation des informations dans un tableau prêterait à confusion et occulterait les nouvelles demandes.	L'Auditeur externe s'est félicité de l'ajout d'informations dans le plan de gestion. Le PAM a accepté d'établir un document de procédure dans lequel seraient décrites dans leurs grandes lignes les exigences de présentation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes dans le plan de gestion, afin de donner un caractère récurrent à ces informations, et de donner plus de place aux sections descriptives ou de les remplacer par un tableau. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
48	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 68	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer les demandes d'approbation de ses initiatives internes d'importance primordiale formulées dans le plan de gestion et de présenter, par initiative, un historique des mouvements de fonds, les reports des années précédentes ainsi que les dépenses effectuées.	Le PAM prend acte de la demande de l'Auditeur, qui préconise d'ajouter dans un plan de gestion un document traçant les grandes lignes des principaux éléments de procédure à suivre. Il commencera, à cet effet, à rédiger le document.	L'Auditeur externe s'est félicité de l'ajout d'informations dans le plan de gestion. Le PAM a accepté d'établir un document de procédure dans lequel seraient décrites dans leurs grandes lignes les exigences de présentation de l'initiative interne d'importance primordiale dans le plan de gestion, afin de donner un caractère récurrent à ces informations. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
49	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 69	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de proposer au Conseil d'administration des définitions et des critères indiquant quand et dans quelles conditions des fonds peuvent être mis en réserve pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Cette proposition devrait donner au Conseil d'administration les moyens d'exercer sa fonction de gouvernance et d'envisager une modification du	Des travaux en interne et des échanges à ce sujet avec des membres du Conseil d'administration sont en cours.	L'Auditeur externe a noté que les échanges avec des membres du Conseil d'administration se poursuivaient pour déterminer les modifications à apporter au Règlement financier ou aux Règles de gestion financière afin d'ajouter des définitions et des critères applicables aux initiatives internes d'importance primordiale. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
			Règlement général ou du Règlement financier.						
50	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 73	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer que les rôles et responsabilités des services chargés du budget de fonctionnement et du budget opérationnel sont bien coordonnés et harmonisés au sein de la nouvelle structure organisationnelle.	Sur le plan de la politique et de la gouvernance, les deux services sont bien structurés et harmonisés. La circulaire de la Directrice exécutive sur les comités internes (OED2024/007) a précisé les responsabilités des comités et a désigné le Service chargé de la planification, de la budgétisation et de l'établissement de rapports en tant que secrétariat du Comité du budget mondial, afin de superviser le budget de fonctionnement, et le Service chargé de la gestion du budget des programmes en tant que secrétariat du Comité du budget multilatéral, afin de gérer le budget opérationnel. Dans sa lettre adressée au Directeur financier en septembre 2024, la Directrice exécutive a affirmé qu'il était l'unique dépositaire des principales informations financières et budgétaires du PAM et a confirmé que son rôle était de concevoir et d'appliquer les cadres de gouvernance du budget approuvé.	L'Auditeur externe a pris note de la circulaire de la Directrice exécutive, qui précise les responsabilités liées au budget de fonctionnement et au budget opérationnel. En outre, dans sa lettre au Directeur financier, la Directrice exécutive indique clairement que le Directeur financier a un rôle de référent et de conseiller organisationnels s'agissant de tous les aspects qui ont des répercussions financières et économiques importantes pour le PAM et la responsabilité d'assurer le suivi et la réduction des risques financiers dans l'ensemble du PAM. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
51	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 78	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'actualiser et de regrouper ses manuels et ses documents d'orientation relatifs au budget, d'établir un calendrier d'examen pour s'assurer que tous ces documents sont tenus à jour, et de mettre en place un registre contenant l'ensemble des règles budgétaires applicables en un même endroit.	L'application de cette recommandation a été retardée, car la charge de travail était exceptionnellement importante pour piloter le budget de 2024 dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle ainsi que pour coordonner et piloter les réductions du budget AAP et mettre à jour le Plan de gestion du PAM pour 2024-2026.	L'Auditeur externe a constaté que le PAM n'avait jusqu'à présent pas accompli de progrès quant à la mise en œuvre de la recommandation. Par conséquent, la recommandation est considérée comme n'étant pas appliquée.			X	
52	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 80	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de passer en revue les définitions et les décisions relatives au budget situées à un niveau hiérarchique inférieur à celui du Règlement général et du Règlement financier afin de les intégrer dans ces règlements, et de formuler une proposition en ce sens au Conseil d'administration.	Des travaux en interne et des échanges à ce sujet avec des membres du Conseil d'administration sont en cours.	L'Auditeur externe a noté que les échanges avec des membres du Conseil d'administration se poursuivaient pour déterminer les modifications à apporter au Règlement financier ou aux Règles de gestion financière. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
53	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 87	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de revoir et d'améliorer le contenu et la présentation de ses plans annuels de performance, en particulier de réduire la taille des sections descriptives au profit de tableaux présentant les données budgétaires et financières intégrées figurant dans ses systèmes afin de faciliter l'évaluation et la gestion de la performance.	S'agissant des plans annuels de performance des bureaux de pays, les responsabilités organisationnelles ont été modifiées dans le cadre de la restructuration du PAM. Le PAM a depuis lors décidé de reporter la révision interne des plans annuels de performance des bureaux de pays, ce qui lui permettrait de tirer des enseignements de la mise en service des nouveaux outils du Siège et des bureaux régionaux et de les adapter aux plans annuels de performance.	L'Auditeur externe a noté que la mise en œuvre de la recommandation avait été différée en raison de changements de responsabilités organisationnelles et de la décision du PAM de reporter la révision interne des plans annuels de performance des bureaux de pays. La recommandation n'est pas appliquée.			X	
54	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 96	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'examiner les questionnaires relatifs au contrôle interne pour déceler les chevauchements éventuels et rechercher les regroupements possibles, de compléter les questions appelant une réponse par oui ou non par des indicateurs de performance clés fondés sur des calculs objectifs, et de revoir l'outil logiciel utilisé pour en faciliter l'emploi et améliorer le rapport coûts-	Le PAM a examiné les questionnaires sur la lettre d'affirmation et le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif pour repérer les chevauchements et a révisé ces questionnaires et les instructions y afférentes. Il a également précisé ce qui distinguait les deux questionnaires lors de webinaires et d'ateliers régionaux. Le PAM n'a pas l'intention de regrouper les deux questionnaires. En septembre 2024, Salesforce a été retenu pour remplacer R2, la plateforme existante de gestion des risques et des recommandations. Le PAM prévoit d'utiliser Salesforce pour la lettre d'affirmation de 2025 et le cycle d'élaboration des assurances du Directeur exécutif à compter du quatrième trimestre 2025. Les liens avec les plateformes d'indicateurs de performance clés au niveau	Le PAM a décidé d'utiliser un autre logiciel pour réaliser ses futurs questionnaires liés aux contrôles internes. Il prévoit d'intégrer de meilleurs indicateurs de performance clés dans ce logiciel. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
			avantages de ses fonctionnalités.	institutionnel sont conservés et continueront d'être étoffés.					
55	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 101	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de sensibiliser davantage les bureaux de pays à l'importance du suivi et du rapprochement dans les domaines, par exemple, des achats, des transferts effectués en milieu scolaire et des transferts de type monétaire et des documents y afférents, et de demander aux bureaux de pays de rendre compte de leurs activités de suivi et de rapprochement dans les questionnaires d'autoévaluation sur les contrôles internes.	En 2024, dans le cadre de son examen annuel, le PAM a révisé le questionnaire utilisé dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif. Il s'agit d'un travail d'autoévaluation institutionnelle sur les contrôles internes, qui a été mené à bien par tous les bureaux. Les modifications ont permis de corriger les défaillances de contrôle recensées en 2023 en conformité avec le cadre global relatif aux assurances à donner du PAM (OED2024/004). Les révisions des sections relatives au suivi sur le terrain ainsi qu'à la vérification de la bonne exécution générale des activités et à la gestion des identités ont permis d'ajouter des questions sur le suivi et le rapprochement, l'exactitude des listes de bénéficiaires, la vérification (annuelle) des foyers et les procédures de rapprochement à la suite de chaque cycle de transferts monétaires/distribution en nature. Elles couvrent également le rapprochement trimestriel des données de suivi, les visites des sites de distribution et le respect des prescriptions minimales en matière de suivi (OED2024/006) sur le plan de la couverture et de la fréquence.	Le PAM a fait savoir aux bureaux de pays combien il était important qu'il y ait des prescriptions en matière de suivi et de rapprochement dans différents domaines et a répondu à des questions supplémentaires dans les questionnaires d'autoévaluation sur les contrôles internes. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
56	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 107	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'envisager la mise en place de nouvelles procédures pour garantir le respect de sa politique de lutte contre la fraude et la corruption, de façon, notamment, à écarter les fournisseurs faisant l'objet de sanctions et à tenir compte des conditions fixées par les donateurs.	Le PAM a commencé à examiner de manière détaillée ses procédures de contrôle des sanctions et les conditions fixées en la matière par les donateurs. Une fois l'examen terminé, si nécessaire, le PAM élaborera et appliquera des procédures supplémentaires pour atténuer le risque de collaboration avec des fournisseurs faisant l'objet de sanctions.	L'Auditeur externe a noté que le PAM avait commencé à réfléchir à de nouvelles procédures pour garantir le respect de sa politique de lutte contre la fraude et la corruption, de façon, notamment, à écarter les fournisseurs faisant l'objet de sanctions et à tenir compte des conditions fixées par les donateurs. Il n'a pas encore été pris de nouvelles mesures. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
57	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 117	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de mener des examens des commandes rétroactives au Siège deux fois par an sur la base d'une liste exhaustive des achats correspondants, d'établir une fois par an le rapport de synthèse des activités mondiales comprenant une analyse et des observations, et d'envoyer ce rapport au Directeur exécutif adjoint et au Directeur financier pour les tenir informés et leur permettre de prendre	Dans le cadre du projet de transformation des achats, le PAM a commencé à établir un système d'achat automatisé de bout en bout ("la solution d'approvisionnement intelligent"). Dans sa conception, le système comprend une procédure ad hoc d'approbation des commandes rétroactives qui est progressivement mise en service entre février et novembre 2025. Cette procédure facilitera à la fois la détection et un examen et une analyse plus approfondis des commandes rétroactives pour les bureaux du PAM qui ont déjà adopté la solution d'approvisionnement intelligent. En attendant, il ne peut être effectué que des vérifications ponctuelles.	L'Auditeur externe a pris note de l'initiative du PAM qui vise à établir un système d'achat automatisé de bout en bout afin de faciliter la détection et l'analyse des commandes rétroactives. Au cours de la mise en service, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
			les mesures jugées nécessaires.						
58	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 118	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de réduire le nombre de commandes rétroactives justifiées par une mauvaise planification ou un problème de supervision interne et de faire en sorte que ces commandes se limitent à des cas exceptionnels.	Dans le cadre du projet de transformation des achats, le PAM a commencé à établir un système d'achat automatisé de bout en bout ("la solution d'approvisionnement intelligent"). Dans sa conception, le système comprend une procédure ad hoc d'approbation des commandes rétroactives qui est progressivement mise en service entre février et novembre 2025. Cette procédure facilitera la détection et un examen et une analyse plus approfondis des commandes rétroactives pour les bureaux du PAM qui ont déjà adopté la solution d'approvisionnement intelligent.	L'Auditeur externe a pris note de l'initiative du PAM visant à automatiser la procédure d'approbation des commandes rétroactives. Au cours de la mise en service, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
59	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 123	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer ses contrôles internes relatifs aux versements à titre gracieux et aux autorisations de comptabilisation en pertes.	Les contrôles internes relatifs aux versements à titre gracieux et aux autorisations de comptabilisation en pertes ont été renforcés. Les rapprochements ont été menés à bien et la piste d'audit a été améliorée. Concernant 2024, le PAM a tenu une fiche de suivi de tous les paiements passés en écriture et a examiné les notes afférentes et les modèles de rapport. Ces comptabilisations tiennent compte des mesures de cessation de service pour les employés recrutés sur le plan national dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Les écritures pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 ont été communiquées aux auditeurs externes.	Le PAM a étoffé la documentation consacrée aux versements à titre gracieux et aux autorisations de comptabilisation en pertes. Il a créé un fichier de rapprochement des mémorandums de décision et des montants comptabilisés. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
60	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 130	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer le respect par les bureaux de pays des orientations en vigueur relatives à la gestion des dons et en particulier à l'utilisation des dons avant les dates limites de décaissement. Le PAM devrait, par exemple, demander une consultation spécialisée obligatoire du Siège et proposer des formations obligatoires et complémentaires ainsi que des mesures de renforcement des capacités aux bureaux de pays.	En 2024, le PAM a organisé deux formations sur la façon d'assurer un suivi de la validité des dons et de demander l'extension de la durée de disponibilité des dons afin de renforcer les orientations internes existantes.	L'Auditeur externe a constaté que le PAM avait organisé des formations et publié des orientations sur la manière d'améliorer la gestion des dons et tenu des consultations régulières avec le Siège. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
61	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 131	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe réitère sa recommandation préconisant au PAM de veiller à ce que les corrections à apporter aux fins de l'établissement des rapports destinés aux donateurs ne soient pas enregistrées au cours d'exercices ultérieurs.	Il a été fourni des orientations supplémentaires sur les ajustements à apporter d'une année sur l'autre par différents moyens de communication institutionnels, tels que le tableau mis à jour sur la cartographie de l'ONU et les mesures de fin d'année, les directives relatives aux contributions et le guide pratique de l'ONU, ainsi que les guides de 2024 sur la clôture des comptes et l'établissement des états financiers provisoires et de fin d'année. La question des ajustements à apporter d'une année sur l'autre a par ailleurs occupé une place centrale lors de plusieurs webinaires intersectoriels et d'un atelier régional.	Outre les activités répertoriées, le PAM a indiqué qu'il considérait la recommandation comme étant en cours d'application. L'Auditeur externe a pris note des mesures prises par le PAM. Cependant, plusieurs initiatives de sensibilisation sont en cours. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
62	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 138	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au Siège et aux bureaux régionaux du PAM de renforcer leur fonction de supervision et de demander des fiches d'inventaire aux bureaux de pays lors de vérifications ponctuelles afin de s'assurer que ces fiches sont exactes et à jour.	Le PAM a mis à jour le manuel sur la logistique afin d'y faire figurer le renforcement de la fonction de supervision et les orientations s'y rapportant.	L'Auditeur externe constate qu'il a été apporté des précisions dans le manuel sur la logistique en ce qui concerne l'inventaire physique des stocks détenus dans les entrepôts gérés par le PAM et les sites tiers. Il est indiqué dans le manuel sur la logistique ce qui doit être recensé dans les fiches d'inventaire. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
63	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 140	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer que son personnel réalise une inspection physique des produits alimentaires stockés sur des sites tiers tels que les ports, les installations de transformation ou les zones de dédouanement, au moins une fois par an.	Le PAM s'appuie sur les accords contractuels conclus avec des prestataires de services extérieurs afin de garantir la gestion responsable des stocks hors site. Dans ces accords, il est indiqué que les détenteurs de stocks extérieurs doivent compter régulièrement les stocks et rendre compte de l'état des stocks au PAM afin que celui-ci puisse assurer un suivi du niveau et de la qualité des stocks. Ces accords contractuels sont établis de manière à garantir l'obligation de rendre des comptes, les détenteurs de stocks extérieurs étant tenus de se conformer aux normes du PAM en matière de stockage, de manutention et d'établissement de rapports. Toutefois, le personnel du PAM n'a pas forcément d'accès direct aux produits. Grâce à ce mécanisme structuré d'établissement de rapports, le PAM atténue les risques liés aux restrictions d'accès et assure la supervision des stocks alimentaires dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la distribution.	L'Auditeur externe a constaté qu'il était indiqué dans le manuel sur la logistique qu'il était obligatoire d'inspecter les produits alimentaires stockés par des tiers. Dans ce cas, ces tiers doivent prévoir les modalités d'inspection en présence du personnel du PAM. S'il existe des motifs auxquels on ne peut apporter de solution, tels que des problèmes de sécurité et des contraintes d'accès, et qui entravent la présence du PAM, le tiers est tenu de mener à bien l'inspection et de rendre compte de l'opération au PAM. L'Auditeur externe estime qu'il est tenu compte de la recommandation dans le manuel et considère que celle-ci est appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
64	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 147	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'accélérer et d'améliorer la collecte d'informations sur les pertes de produits alimentaires et de s'assurer que la décision du directeur exécutif demandant de les porter en charges est disponible au moment de l'établissement des états financiers, comme l'exige l'article 12.4 du Règlement financier.	Les pertes du PAM se produisent dans différents contextes et ont différentes origines. Elles ne sont pas constatées aussi rapidement les unes que les autres et le temps nécessaire dépend de la nature de ces pertes. Dans certains cas, il est nécessaire d'établir une documentation et d'obtenir des autorisations des fonctions compétentes. Par exemple, lorsque ces pertes sont imputables à un sinistre ou à un problème de qualité, il est souvent nécessaire de mener des enquêtes approfondies. Cependant, le PAM a mis en place des procédures pour aider les bureaux de pays à comptabiliser rapidement les pertes. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a mis en place un système de comptabilisation et de certification des pertes dans la plateforme LESS. Lorsque l'ensemble de la documentation liée aux conditions de perte a été visée, les bureaux de pays certifient rapidement ces pertes à l'aide de ce système, ce qui permet à l'Unité chargée de l'assurance de veiller à l'efficacité du traitement des paiements.	Le PAM a établi un mécanisme dans WINGS pour enregistrer de manière normalisée et rapide les pertes de produits alimentaires et les autorisations de comptabilisation en pertes. Cependant, l'Auditeur externe a noté une nouvelle fois des retards de décisions relatives aux comptabilisations en pertes dans le cadre de l'audit de cet exercice. Au cours du prochain cycle d'audit, il vérifiera si ces retards ont été limités grâce au mécanisme mis en place. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
65	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 148	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au Siège du PAM d'effectuer, en collaboration avec les bureaux régionaux, des contrôles supplémentaires tels que des vérifications ponctuelles pour recouper les rapports sur les pertes de stock et les données relatives au stock disponible.	Nombre de contrôles supplémentaires de l'ensemble des opérations du PAM ont été établis pour renforcer le recoupement des inventaires physiques. Tous les mouvements des produits alimentaires sont consignés et validés chaque jour. Il continue d'être procédé chaque mois à un inventaire physique des stocks et à un rapprochement avec les registres des entrepôts et les données des systèmes. Le PAM vérifie systématiquement la conformité et s'assure de l'intégrité des données des systèmes. Les contrôles par recoupement sont renforcés par des inventaires indépendants réalisés de manière périodique, les écarts étant analysés, expliqués et examinés par la direction des bureaux de pays. Lorsque les stocks sont entreposés dans un site d'un tiers ou d'un partenaire coopérant, le PAM impose un inventaire physique avec sa participation. Si celle-ci est impossible, il exige une vérification des rapports sur les stocks et l'application d'autres mesures de vérification.	Le Siège du PAM a publié des directives supplémentaires sur la comptabilisation des pertes de produits alimentaires. Cependant, le PAM n'a pas fourni de document pour justifier les procédures complémentaires de contrôle par recoupement des inventaires. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
66	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 153	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de promouvoir l'utilisation de la transaction MIGO pour automatiser davantage le processus de gestion des équipements.	Le processus d'automatisation via l'application MIGO est un mécanisme de contrôle important. Son utilisation dans le module de gestion centralisée des équipements dans le cadre de la création d'actifs a été associée à l'enquête annuelle sur les contrôles internes au niveau mondial sur les services de gestion et intégrée dans la section sur la gestion des actifs des profils des bureaux de pays. Pour favoriser son adoption, le PAM a organisé des webinaires en plusieurs langues en 2024 et a réalisé une enquête visant à recenser et à régler les problèmes. Le PAM produit des rapports trimestriels sur l'utilisation de l'application	Le PAM a encouragé l'utilisation de l'application MIGO dans le module de gestion centralisée des équipements à l'échelle institutionnelle. L'Auditeur externe a noté que cette application était plus utilisée que les années précédentes. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				MIGO afin d'assurer le suivi des progrès accomplis. L'application MIGO est de plus en plus utilisée, ce qui montre une évolution positive. La direction continuera d'assurer le suivi des progrès pour veiller à l'enregistrement rapide et fiable des actifs du PAM.					
67	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 159	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe réitère sa recommandation préconisant au PAM de chercher à obtenir des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice et, en particulier, de considérer comme une meilleure pratique et une activité standard de clôture d'exercice le fait de demander aux unités chargées des finances de communiquer pour examen aux unités responsables des dépenses les commandes non exécutées à prendre en compte en vue de leur rattachement à l'exercice en fin d'année.	Le PAM continuera de souligner dans les directives pour la clôture financière de fin d'année et lors des webinaires y afférents combien il est important de soumettre des déclarations complètes et précises pour les rattacher à l'exercice et de réaliser un examen approfondi des commandes non exécutées.	Le PAM a mené d'autres activités pour sensibiliser davantage les bureaux de pays de façon à obtenir des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice en fin d'année. Or, lors de l'audit financier de 2024, l'Auditeur externe a constaté qu'il était encore nécessaire de réaliser des écritures de régularisation supplémentaires, qui représentaient un écart non corrigé de 21,5 millions de dollars É.-U., contre 30 millions de dollars en 2023 (moyenne des cinq dernières années) et 17,4 millions de dollars en 2022. L'Auditeur externe a par ailleurs relevé des défaillances dans la communication des produits à recevoir et des charges à payer au cours des visites d'audit de 2024 des bureaux de pays. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
68	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 168	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de surveiller les écarts entre le taux de change opérationnel de l'ONU et les taux de change du marché (contrôle préventif), de verser une indemnité pour frais d'études à hauteur des dépenses effectives supportées converties en dollars des États-Unis sur la base des taux de change du marché, et de publier un règlement contraignant correspondant.	Le PAM continue d'examiner les règles régissant le traitement des demandes d'indemnités pour frais d'études, notamment les aspects juridiques, et des consultations internes sont en cours. Les services compétents réalisent leur évaluation.	L'Auditeur externe constate que le PAM a mis en place avec les services compétents des consultations internes sur les règles institutionnelles qui régissent le traitement des demandes d'indemnités pour frais d'études. Les consultations sont en cours. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
69	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 193	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'examiner le cadre actuel de suivi des partenaires coopérants en vue d'élaborer des règles fondées sur les risques qui soient harmonisées et obligatoires, en tenant compte des méthodes appliquées dans d'autres entités des Nations Unies, comme, par exemple, les aspects de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds qui ont reçu un accueil favorable.	Le cadre visant à donner des assurances relatives aux partenaires coopérants est en cours d'achèvement, notamment les mesures minimales encadrant le suivi de la performance, qui est toujours en cours de mise en œuvre.	Le PAM a fourni un projet de cadre d'assurances relatives aux partenaires coopérants, mais n'a pas fourni de document qui montrerait qu'il aurait envisagé certains aspects de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Il n'a pas encore été mis la dernière main au cadre d'assurance, qui ne tient compte que des partenaires coopérants non gouvernementaux. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
70	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 194	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'étoffer et d'harmoniser la documentation relative au suivi des partenaires coopérants.	Le cadre visant à donner des assurances relatives aux partenaires coopérants est en cours d'achèvement, les dernières observations techniques devant être intégrées avant l'approbation de la haute direction. Il comprend des mesures minimales encadrant le suivi de la performance des partenaires coopérants. Grâce à l'application d'indicateurs de suivi dans le cadre de son projet global relatif aux assurances à donner, le PAM a établi des règles pour les outils de suivi, qui seront utilisés pour résoudre les problèmes de performance des partenaires tout au long de la mise en œuvre. En outre, le cadre institutionnel actuel comprend des outils de contrôle interne minimal dont l'utilisation est obligatoire, tels que l'évaluation de la performance des partenaires.	L'Auditeur externe a noté que le PAM prévoyait d'ajouter des rapports de suivi et de vérification ponctuelle dans la plateforme Partner Connect, qui est toujours en cours d'élaboration. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
71	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 201	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au Siège de contrôler de plus près si les bureaux de pays respectent les règles imposées en matière de vérification ponctuelle conformément aux orientations institutionnelles, et d'aider les bureaux de pays à améliorer leurs procédures respectives.	Une feuille de route pour la gestion des partenaires coopérants d'organisations non gouvernementales a été définie et des orientations relatives aux vérifications ponctuelles fondées sur les risques sont en cours d'élaboration. Il sera examiné ultérieurement en 2025 s'il est envisageable d'établir un service centralisé chargé de mener à bien les vérifications ponctuelles.	Le PAM a fourni un projet d'orientations relatives aux vérifications ponctuelles fondées sur les risques. Dans sa recommandation, l'Auditeur externe fait en particulier référence à la documentation relative au suivi au niveau du Siège. Le PAM a indiqué à l'Auditeur externe qu'il prévoyait d'ajouter des rapports de suivi et de vérification ponctuelle dans la plateforme Partner Connect. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
72	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 208	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'actualiser et de regrouper ses orientations relatives aux programmes en milieu scolaire, et de s'assurer que les orientations connexes figurant dans divers documents font l'objet de références croisées et sont reliées entre elles afin de faciliter la mise en œuvre des activités menées dans les écoles par les bureaux de pays au cours de toutes les étapes du cycle de vie des programmes.	Le PAM reste sur la bonne voie et les échéances ne sont pas modifiées. Il a été procédé à l'examen et à l'établissement sous leur forme définitive des liens et des références croisées des orientations. Le PAM examine chacun des chapitres des orientations pour les faire cadrer avec la nouvelle politique en matière de repas scolaires, qui a été approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2024.	L'Auditeur externe note que le PAM met à jour les orientations relatives aux programmes concernant l'alimentation scolaire. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
73	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 213	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer le processus de rapprochement et de suivi financier des transferts effectués en milieu scolaire, en établissant des règles minimales obligatoires et des modèles communs à l'appui du processus de rapprochement, du suivi et de la documentation, de façon à tenir compte de différents scénarios de mise en œuvre et de différents modèles opérationnels.	Le PAM reste sur la bonne voie et les échéances demeurent identiques. En 2025, le PAM mettra en place les fonctionnalités les plus récentes dans certains bureaux de pays et organisera des consultations pour déterminer si ces fonctionnalités sont suffisantes pour le rapprochement des transferts de type monétaire. L'étoffement de cette fonctionnalité dans la plateforme School Connect dépendra de la mobilisation de ressources suffisantes. Il sera également élaboré un manuel sur la procédure de rapprochement.	L'Auditeur externe note que le PAM met à jour les orientations relatives aux programmes concernant l'alimentation scolaire et utilise, à titre expérimental, la plateforme School Connect pour faciliter le rapprochement des transferts. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
74	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 219	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe réitère sa recommandation préconisant au PAM de revoir la définition des bons-produits, de définir une catégorie comptable appropriée, et de s'assurer que les différents types de bons-produits, comme les transferts effectués en milieu scolaire, sont classés dans les bonnes catégories et indiqués dans les notes.	Le PAM a établi une feuille de route pour la redéfinition des bons-produits. Il a été réalisé une enquête visant à recueillir des informations sur les différents programmes qui utilisent la modalité des bons-produits afin de saisir les processus, les difficultés, les risques et les possibilités. Il a été créé un groupe de travail intersectoriel. Sa composition et son mandat ont été entièrement définis. Il a été proposé une nouvelle définition des bons-produits, et les rôles et responsabilités de haut niveau ont été déterminés. Les processus relatifs aux bons-produits ont été mis en place en mettant l'accent sur les domaines à plus haut risque tels que la sécurité sanitaire et la qualité des aliments et en uniformisant les modèles de contrats relatifs aux bons-	L'Auditeur externe note que le PAM élabore des orientations récapitulatives relatives aux bons-produits. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				produits pour les agents de transfert commerciaux et non commerciaux. Des directives, des outils, des modèles et des supports de formation internes ont été élaborés et distribués pour observations.					
75	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 220	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'insister sur l'importance de la distinction entre les coûts de transfert et la valeur de transfert dans ses orientations récapitulatives actualisées relatives à l'alimentation scolaire.	Le PAM reste sur la bonne voie et les échéances ne sont pas modifiées. Il continue d'élaborer et de rédiger des orientations institutionnelles relatives aux bons-produits.	L'Auditeur externe note que le PAM élabore des orientations récapitulatives relatives aux bons-produits. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
76	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 230	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'insister pour que le cadre financier et juridique du programme conjoint relatif au Parc de véhicules des Nations Unies soit achevé et entre en vigueur au plus vite, et de requérir les informations financières à temps pour qu'elles puissent figurer dans les états financiers.	Les informations financières sur le Parc de véhicules des Nations Unies ont été dûment inscrites dans les états financiers consolidés de 2024 du PAM.	Le PAM a fourni à l'Auditeur externe un "accord-cadre financier sur le Parc de véhicules des Nations Unies" dans lequel figure le cadre financier du programme conjoint. Le PAM a également fourni le modèle de comptabilité et les états financiers du Parc de véhicules des Nations Unies. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
77	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 237	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer les processus budgétaires liés au Parc de véhicules des Nations Unies en présentant au Conseil d'administration des prévisions budgétaires détaillées et transparentes comprenant des mises à jour de la structure des coûts de ce programme.	Un modèle financier a été créé pour faciliter l'établissement des prévisions en matière de besoins de financement du Parc de véhicules des Nations Unies. La situation en matière de financement du Parc de véhicules des Nations Unies sera présentée au Conseil d'administration dans le document intitulé "Rapport sur l'utilisation des mécanismes de financement stratégique du PAM", son financement étant assuré à l'aide d'un dispositif de services internes dans la limite du plafond établi pour le Centre de gestion du parc automobile. Les besoins en matière de financement à plus long terme et la stratégie y afférente seront présentés au Conseil dans le Plan de gestion du PAM pour 2026-2028.	L'Auditeur externe a noté que le Plan de gestion pour 2025-2027 ne comprenait pas d'informations sur le budget du programme conjoint relatif au Parc de véhicules des Nations Unies. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
78	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 239	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de procéder à une analyse coûts-avantages de sa contribution au Parc de véhicules des Nations Unies.	Dans l'analyse coûts-avantages du PAM quant à sa contribution au Parc de véhicules des Nations Unies, il est conclu qu'il ne serait pas imputé de coûts additionnels au PAM, car le Parc applique le principe de recouvrement intégral des coûts auprès de ses clients en percevant les recettes de location et du produit escompté des ventes. Le PAM tirera quelques avantages, qui seront certes limités, de la poursuite de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement de véhicules et des économies d'échelle. Le Parc de véhicules des Nations Unies est un programme conjoint établi dans le but principal de mettre ses avantages au profit des entités du système des Nations Unies et non pas uniquement au profit du PAM et du HCR, qui en sont les coexploitants.	Le PAM a présenté une analyse coûts-avantages dans le cadre de laquelle il prévoit d'atteindre le seuil de rentabilité en 2028. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
79	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 240	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer un plan chiffré et un calendrier de sa participation au Parc de véhicules des Nations Unies pour ses propres opérations en tenant compte du Programme mondial d'achat-location de véhicules et des différents modèles de location utilisés.	Le plan et le calendrier de la participation du PAM au Parc de véhicules des Nations Unies sont établis et les activités nécessaires ont été menées à bien ou sont en bonne voie de l'être avant la date de transition fixée au quatrième trimestre 2025. Le modèle de location utilisé par le PAM ne changera pas. Le PAM choisira les modalités de location-acquisition, qui sont également proposées aux autres clients du Parc de véhicules des Nations Unies.	Le PAM a fourni un plan indiquant la chronologie et l'avancée de la transition opérée pour faire appel au Parc de véhicules des Nations Unies. Le plan comprend les mesures à prendre ainsi que les grandes étapes et les échéances. Le PAM a établi le futur budget à l'aide d'un plan exhaustif de chiffrage et de budgétisation. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
80	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 245	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de continuer à se concerter avec le Groupe des innovations institutionnelles relevant du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour trouver une solution qui lui permette d'utiliser les services relatifs aux technologies de l'information et de la communication fournis dans le cadre du projet des services administratifs communs afin d'obtenir les gains d'efficacité et d'efficience requis par l'Assemblée générale.	Le PAM a collaboré avec d'autres organismes des Nations Unies et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable en ce qui concerne les modalités de services administratifs communs pour les technologies de l'information. Le HCR, l'Organisation internationale pour les migrations, l'UNICEF et le PAM ont élaboré un modèle d'interopérabilité qui permet aux organismes des Nations Unies partageant des locaux d'administrer leurs services de technologies de l'information et des communications, et ont établi un modèle type de chiffrage des dépenses. Cette initiative a permis de regrouper des fonctions administratives de différentes entités, ce qui favorise les synergies, améliore le rapport coût-efficacité et étoffe la prestation de services. Y sont inclus un catalogue de services, des mesures de cybersécurité, des services d'assistance, des mesures de contrôle de l'accès aux réseaux, des services de visioconférence, un cadre régional et mondial de stratégie de données	Le PAM a continué à collaborer avec d'autres entités des Nations Unies afin de faire fonctionner de manière plus efficace et efficiente les services administratifs communs. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
				et un modèle de tarification. Grâce à ce modèle, les organismes peuvent choisir des services qui leur offrent un bon rapport coût-efficacité et qui sont conformes à leurs exigences.					
81	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 252	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'établir un guichet unique donnant accès à l'ensemble des documents et directives relatifs aux délégations de pouvoirs, de rationaliser au mieux l'organisation des délégations de pouvoirs et de faire concorder les modalités relatives à l'obligation de rendre compte avec cette organisation.	À la suite de la restructuration organisationnelle, dans son mémorandum de décision OED 868 signé le 27 février 2024, la Directrice exécutive a chargé la Division de la gestion des risques d'assumer la fonction de registre centralisé des délégations de pouvoirs. En mai 2024, la Division de la gestion des risques a mis en place des travaux consistant en premier lieu à recueillir les documents relatifs aux délégations de pouvoirs en vigueur et à en assurer le suivi dans Excel. Elle prévoit par la suite de réaliser un examen englobant les processus de subdélégation. Compte tenu des efforts de restructuration déployés à compter du 1 <sup>er</sup> mai 2025, nombre de délégations de pouvoirs sont révisées et, de ce fait, l'élaboration d'une circulaire sur la gestion des délégations de pouvoirs a été retardée. La Division de la gestion des risques et la Division des technologies étudient les exigences techniques liées à l'élaboration d'un outil numérique plus adapté qui faciliterait les processus de subdélégation de pouvoirs.	Le PAM a commencé à dresser une vue d'ensemble. Cependant, ce travail n'est pas terminé. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
82	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 257	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'envisager de mettre en place, à des fins de transparence et de clarté, une solution numérique qui remplacerait les mémorandums pour communiquer les subdélégations de pouvoirs, et de déléguer des pouvoirs supplémentaires pour une durée limitée uniquement.	Le PAM étudie avec la Division des technologies les exigences techniques liées à l'élaboration d'une plateforme ou d'un outil numérique de gestion des délégations de pouvoirs et des processus connexes de subdélégation. Dans le cadre de ces travaux, il se penche également sur les outils existants, tels que la nouvelle plateforme Salesforce, qui remplace MetricStream, car ceux-ci pourraient présenter un bon rapport coût-efficacité. Il a indiqué que l'initiative était suspendue en raison de restrictions budgétaires.	Le PAM a indiqué qu'il ne prévoyait pas, pour l'heure, d'appliquer la recommandation. La recommandation est considérée comme n'étant pas appliquée.			X	
83	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 264	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'établir la rémunération et les indemnités des consultants en s'appuyant sur un cadre juridique adéquat approuvé au juste niveau.	Dans les comptes annuels vérifiés de 2023, le PAM n'a pas souscrit à cette recommandation. Néanmoins, il a déclaré qu'il était prêt à examiner et à confirmer de manière plus formelle, si nécessaire, la délégation de pouvoirs et le niveau d'approbation. Le PAM a examiné et renforcé, si elles étaient déjà en place, les délégations de pouvoirs permettant d'encadrer la rémunération des consultants au moyen d'un nouveau mémorandum de décision du Directeur exécutif. Cette rémunération est encadrée dans le manuel des ressources humaines, qui constitue officiellement le cadre réglementaire et la politique générale du PAM applicables aux questions liées aux ressources humaines. S'agissant de l'indemnité mensuelle de subsistance, un précédent mémorandum de décision du Directeur exécutif avait déjà délégué de manière formelle les pouvoirs en la matière qui étaient subdélégués de manière appropriée.	L'Auditeur externe a noté que le PAM continuait d'utiliser le manuel pour définir les tarifs des consultants et l'indemnité mensuelle de subsistance. Étant donné leur incidence financière considérable, ces tarifs devraient être régis dans un document de politique générale et être, de préférence, approuvés par le Directeur exécutif. Cette recommandation est étayée par la circulaire OED 2015/011, qui établit que les manuels ne sont que des synthèses des règlements, des règles et des procédures en vigueur. La recommandation est considérée comme n'étant pas appliquée.			X	

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
84	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 272	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer un mode d'emploi du tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière, d'instaurer des contrôles automatisés pour éviter la saisie de données incorrectes et non conformes et d'améliorer ses activités de suivi.	Le PAM a publié des orientations actualisées sur la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière afin d'améliorer la supervision et la conformité. Les mesures nécessaires, notamment le renforcement du suivi et des contrôles et la mise à jour des orientations, ont été appliquées.	Le PAM a publié des orientations et complété les prescriptions encadrant les contrôles et le suivi. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
85	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 278	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de relier le processus de délégation de pouvoirs en matière de gestion financière au processus d'attribution des fonctions correspondantes dans WINGS, et de veiller à ce que seuls les membres du personnel dûment autorisés se voient attribuer des fonctions dans WINGS.	Le PAM étudie les moyens de simplifier l'activation des profils dans WINGS liés à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière et souligne que le tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière fait office d'outil de supervision de l'attribution des profils dans WINGS qui comprennent certaines délégations financières, telles que des délégations de pouvoirs relatifs aux achats.	L'Auditeur externe note que les processus ne sont toujours pas liés les uns aux autres. Le PAM a déclaré qu'il se penchait sur une solution technique. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
86	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 284	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de mettre au point des processus et des procédures de suivi et d'établissement de rapports assortis d'indicateurs de performance portant sur l'exercice des pouvoirs délégués.	Sous réserve de la mise au point de l'outil numérique et étant donné la restructuration organisationnelle en cours et les modifications y afférentes liées aux obligations de rendre des comptes du Siège mondial, y compris les modifications apportées aux structures des bureaux régionaux, le PAM demande qu'il lui soit donné plus de temps pour appliquer cette recommandation.	L'Auditeur externe prend note de cette réponse. Comme le PAM n'a pas commencé à mettre en œuvre cette recommandation, celle-ci est considérée comme n'étant pas appliquée.			X	
87	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 296	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'analyser les raisons du nombre élevé de consultants reconduits dans leurs fonctions et d'utiliser les résultats de cette analyse pour planifier ses effectifs.	Bien que le PAM ait commencé à analyser les motifs de la reconduction de consultants dans leurs fonctions, il a été admis qu'il fallait plus de temps en raison de la suspension en cours des recrutements. Toutefois, il serait utile de disposer d'autres éléments, et ces éléments seront tirés des prochaines soumissions des formulaires récemment révisés de demande de services de consultants, qui font désormais mieux ressortir les justifications relatives au recrutement de ces prestataires. Par conséquent, le calendrier d'application est modifié.	Compte tenu de la suspension des recrutements, l'Auditeur externe souscrit à l'avis selon lequel il faudrait reporter l'analyse approfondie à une période ultérieure dans l'année. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
88	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 301	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM d'employer moins de consultants retraités des Nations Unies et de respecter les limites fixées pour ce type d'emploi.	Le PAM a rappelé à tous les directeurs de bureau les règles régissant l'emploi des consultants retraités des Nations Unies et a mis à jour le formulaire de demande de services de consultants en y ajoutant un rappel analogue et en y imposant de justifier de manière plus approfondie l'emploi des consultants retraités des Nations Unies. Il a par ailleurs été rappelé ces règles à tous les référents chargés des ressources humaines dans le monde. Comme convenu avec l'Auditeur externe en février 2025, bien que le PAM ait donné des suites à la recommandation, une analyse sera menée fin 2025 pour déterminer les répercussions de ces modifications.	L'Auditeur externe a noté que le PAM rappelait ces règles aux bureaux et n'avait publié le modèle révisé qu'au début de l'année 2025. Il faut du temps pour que ces mesures soient pleinement effectives. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
89	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 307	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de motiver sa décision d'engager ou de reconduire un consultant en évaluant les critères figurant dans le cadre de gestion des effectifs du PAM et de consigner le résultat de cette évaluation.	Le PAM a révisé ses formulaires de gestion des ressources humaines en ce qui concerne les demandes de recrutement de consultants (un formulaire pour le Siège et les bureaux mondiaux et un autre formulaire pour les bureaux de terrain). Dans ces deux documents, les responsables du recrutement doivent mieux justifier et consigner leur décision de recrutement d'un consultant, conformément aux critères du cadre de gestion des effectifs du PAM. Dans le même temps, il a été demandé à tous les référents chargés des ressources humaines dans le monde de veiller à ce que la section correspondante soit dûment remplie dans le cadre de la demande et de l'approbation. Les formulaires révisés et les instructions et rappels ont été adressés par courrier électronique aux référents chargés des ressources humaines dans le monde.	Le PAM a étoffé la documentation concernant le recrutement et la reconduction des consultants. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
90	WFP/EB.A/2024/6-A/1 Sect. 1, chap. C, par. 313	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de définir dès le début du contrat des objectifs de travail, des résultats et des indicateurs de performance clés qui soient spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis de délais, d'évaluer systématiquement les prestations, et de consigner le résultat de cette évaluation.	À compter de janvier 2025, tous les superviseurs du PAM se conformeront aux objectifs et aux indicateurs de performance clés révisés, qui sont plus spécifiques et plus mesurables. Les superviseurs et leurs équipes devront, par exemple, systématiquement réaliser des évaluations de la performance et suivre les formations obligatoires, l'accent étant mis sur l'obligation de rendre des comptes sur les résultats et les comportements. Les notes attribuées à la performance ont par ailleurs été mises à jour pour mettre plus clairement en évidence la gestion du personnel. Près de 1 000 superviseurs ont participé à des séances de soutien et plus de 1 600 membres du personnel ont suivi des webinaires mondiaux visant à préciser les responsabilités en matière de performance. D'autres séances seront organisées et d'autres directives seront fournies sur les objectifs SMART (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et assorti d'un délai) et les indicateurs de performance clés pour continuer de contribuer au perfectionnement des superviseurs et de consolider la gestion de la performance dans l'ensemble du PAM.	Le PAM a montré qu'il définissait plus souvent les objectifs de travail dès le début des contrats en 2025. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification			
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques
91	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 321	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de mettre à jour la procédure d'exemption figurant dans la circulaire OED2020/015 du Directeur exécutif pour s'assurer que le personnel chargé des achats choisit l'approche de marché appropriée, et d'ajouter des informations sur les catégories d'exemption et la documentation exigée soit dans la circulaire, soit dans le manuel pour la passation des marchés de biens et de services.	La procédure de mise à jour du manuel pour la passation des marchés est en cours et devrait être parachevée d'ici au 30 juin 2025. Un projet de circulaire révisée de la Directrice exécutive pour la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution a été élaboré et distribué aux services et aux unités de la Division pour examen. La circulaire révisée de la Directrice exécutive modifiera la circulaire OED2020/015 pour la faire concorder avec le manuel pour la passation des marchés.	Le PAM met à jour le manuel et la circulaire. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
92	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 327	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de veiller à ce que les négociations menées dans le cadre d'une procédure par appel d'offres aient lieu avant la décision d'attribution, conformément aux dispositions du manuel pour la passation des marchés de biens et de services.	La procédure de mise à jour du manuel pour la passation des marchés est en cours et devrait être parachevée d'ici au 30 juin 2025.	Le PAM met à jour le manuel. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Cote du rapport	Titre du rapport	Recommandation	Réponse de la direction	Appréciation de l'Auditeur externe	État d'avancement après vérification				
						Appliquée	En cours d'application	Non appliquée	Recommandations devenues caduques	
93	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 333	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au Siège du PAM de déterminer les meilleures pratiques concernant les critères d'évaluation relatifs aux services de consultants et de les communiquer aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux.	Des modèles types sont actuellement élaborés pour faciliter la gestion par catégorie des services de consultants. Ils devraient être parachevés d'ici au 30 juin 2025.	Le PAM prévoit d'intégrer les meilleures pratiques dans le manuel. La recommandation est toujours en cours d'application.		X			
94	<a href="#">WFP/EB.A/2024/6-A/1</a> Sect. 1, chap. C, par. 338	Comptes annuels vérifiés de 2023	L'Auditeur externe recommande au PAM de revoir l'utilisation des services de consultants en informatique pour améliorer les procédures et éviter de dépendre de personnels contractuels dans le domaine informatique, et d'élaborer des mesures correctives.	La Division des technologies aide la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution à examiner les contrôles et les risques associés aux procédures d'achat en lui fournissant certains éléments concernant les fournisseurs de technologies de l'information, et une version définitive d'une liste de contrôles sera établie. La Division des technologies a commencé à utiliser régulièrement des appels d'offres secondaires pour rendre visibles les possibilités d'emploi auprès des fournisseurs ayant conclu des accords de longue durée et leur donner une bonne chance de répondre aux appels d'offres. Elle s'attache à recourir aux appels d'offres secondaires et à mettre un terme à la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs en améliorant l'efficacité et l'efficacité des mécanismes d'intégration des nouveaux fournisseurs dans les nouvelles applications au service desquelles ils opéreront, tout en réduisant autant que possible les incidences sur la continuité des opérations.	Le PAM élabore une nouvelle liste de vérification pour améliorer les contrôles. La recommandation est toujours en cours d'application.		X			
Total						94	29	58	7	0
Pourcentage						100	31	62	7	0

## Section II

### Déclaration de la Directrice exécutive

#### Introduction

1. En application de l'article XIV.6 (b) du Statut et de l'article 13.1 du Règlement financier, j'ai l'honneur de présenter au Conseil d'administration, pour approbation, les états financiers du Programme alimentaire mondial (PAM), établis conformément aux normes IPSAS, pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. L'opinion de l'Auditeur externe sur les états financiers de 2024, ainsi que son rapport à ce sujet, sont également soumis au Conseil, comme le prescrivent l'article 14.8 du Règlement financier et l'annexe audit règlement.

#### Contexte opérationnel

##### Cadre général de fonctionnement

2. Le PAM a été créé en 1961 par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO en tant qu'organisme du système des Nations Unies chargé de l'aide alimentaire. Il est placé sous l'autorité d'un Conseil d'administration composé de 36 membres qui a pour fonctions d'apporter un appui intergouvernemental, de donner des orientations et de superviser ses activités. Le PAM fournit une assistance dans 120 pays et territoires. En 2024, il comptait plus de 22 000 employés dans le monde, dont plus de 87 pour cent étaient en poste dans les pays auxquels il porte assistance.
3. La stratégie du PAM est définie dans un plan stratégique qui est élaboré tous les quatre ans. Le Plan stratégique pour 2022-2025 est ancré dans l'engagement mondial en faveur du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Plus précisément, il vise à éradiquer l'insécurité alimentaire et la malnutrition conformément à l'engagement pris au titre de l'objectif de développement durable (ODD) 2 concernant l'élimination de la faim, et à contribuer à la réalisation de l'ODD 17, en vertu duquel le système des Nations Unies s'engage à collaborer avec des acteurs nationaux et mondiaux pour atteindre les ODD.
4. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM a été réalisé par le Bureau de l'évaluation. Les éléments factuels et les enseignements tirés de cet examen seront pris en compte lors de la conception du prochain plan stratégique, qui sera présenté au Conseil d'administration pour approbation en novembre 2025.
5. Le PAM met en œuvre sa stratégie au niveau des pays à la faveur des plans stratégiques de pays (PSP), tandis que le Cadre de résultats institutionnels d'une part lui donne les moyens de suivre les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs qu'il s'est fixés et d'en rendre compte, et d'autre part contribue à l'amélioration des programmes pendant toute la durée de validité du Plan stratégique du PAM.
6. L'impératif consistant à faire face aux situations d'urgence, à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence – grâce à une assistance directe ou au renforcement des capacités des pays – reste l'axe principal des opérations du PAM, d'autant que les besoins humanitaires sont toujours plus complexes et se font ressentir sur des périodes de plus en plus longues. Le PAM continue également d'aider les pays en renforçant la résilience pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, et de prêter assistance aux individus et aux communautés partout dans le monde pour transformer leur existence en améliorant les techniques agricoles, en développant les moyens d'existence locaux, en favorisant l'adaptation aux risques et aux chocs météorologiques extrêmes, en veillant à ce que les enfants disposent des nutriments dont ils ont besoin et en gérant des programmes

d'alimentation scolaire qui aident les filles et les garçons à poursuivre leurs études et à se construire un avenir meilleur leur ouvrant des perspectives nouvelles.

7. Les niveaux d'insécurité alimentaire demeurent très préoccupants: d'après les estimations, 343 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans les 74 pays dans lesquels le PAM a une présence opérationnelle, soit près de 200 millions de personnes de plus qu'avant la pandémie. Quelque 44,4 millions de personnes dont l'insécurité alimentaire aiguë en 2024 a atteint le niveau d'urgence voire un niveau plus élevé ont eu besoin d'une assistance immédiate visant à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence. Cette même année, jusqu'à 1,9 million de personnes se sont retrouvées au bord de la famine, principalement là où des conflits s'étaient déclarés peu auparavant ou dans les zones de conflit prolongé, à Gaza, au Soudan, au Soudan du Sud, en Haïti et au Mali.
8. Des facteurs économiques et les conditions météorologiques extrêmes aggravent l'insécurité alimentaire. La dette publique mondiale atteint un niveau record: la moitié des pays à faible revenu soit sont déjà surendettés, soit risquent fort de le devenir. La hausse des prix des aliments reste forte dans de nombreux endroits, ce qui réduit le pouvoir d'achat de millions de ménages et restreint leur accès à la nourriture. Les phénomènes météorologiques extrêmes continuent d'aggraver la faim et l'insécurité alimentaire. En 2023/24, le phénomène El Niño a perturbé les régimes météorologiques et la production agricole à l'échelle mondiale et provoqué une sécheresse d'ampleur régionale en Afrique australe, où d'après les estimations plus de 30 millions de personnes ont eu besoin d'une assistance alimentaire.
9. Alors que la situation mondiale a accentué les besoins d'assistance, les fonds disponibles conjugués aux difficultés croissantes que rencontrent les acteurs humanitaires pour accéder aux communautés en situation d'insécurité alimentaire ont contraint le PAM à hiérarchiser les priorités lors de l'évaluation des ressources nécessaires à ses opérations (besoin opérationnels). En conséquence, les besoins opérationnels prévus pour 2024 ont été revus à la baisse et sont passés de 22,7 milliards de dollars, qui était le montant initialement présenté au Conseil d'administration, à 17,7 milliards de dollars, afin de faire davantage concorder les ressources requises avec les ressources disponibles. En 2024, les produits des contributions se sont élevés à 9,8 milliards de dollars au total, en augmentation de 18 pour cent par rapport à 2023. Malgré cette hausse, le déficit de financement entre les ressources disponibles et les ressources requises est resté considérable, et a obligé le PAM à réduire son assistance et à la recentrer sur les besoins les plus criants.
10. En partenariat avec les gouvernements des pays où il opère, d'autres organismes des Nations Unies et plus d'un millier d'organisations non gouvernementales (ONG), le PAM est venu en aide à plus de 124 millions de bénéficiaires directs en 2024 et a fourni une assistance alimentaire et des transferts de type monétaire d'une valeur de 2,4 milliards de dollars et de 2,2 milliards de dollars respectivement. Les interventions d'urgence sont demeurées une priorité en 2024. Le PAM a mené d'autres activités importantes en parallèle, notamment des activités de prévention de la malnutrition et de traitement nutritionnel, de distribution de repas scolaires, ainsi que de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, et il a participé activement à la prestation de services communs.

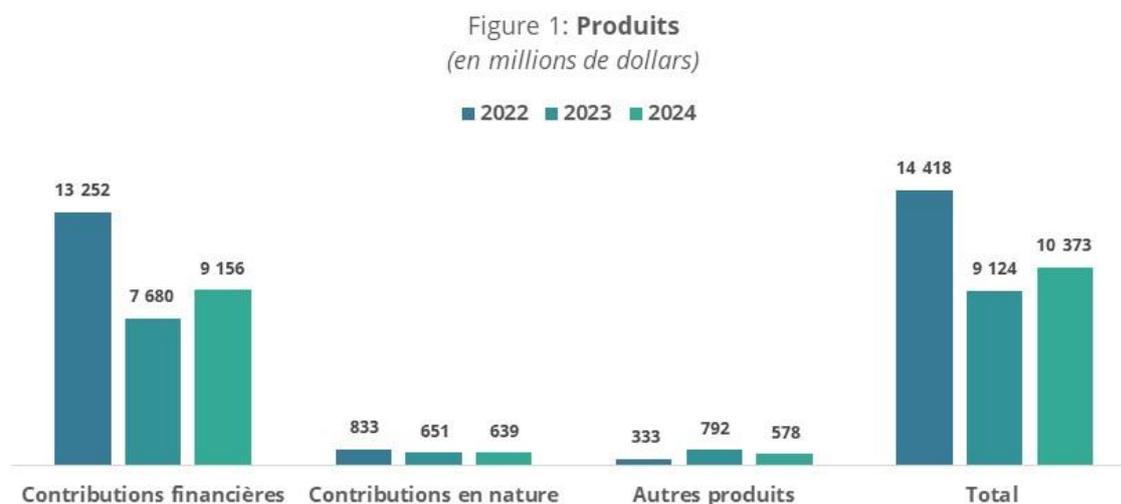
## Analyse financière

### Résumé

11. La majeure partie des produits du PAM provient des contributions volontaires allouées par les donateurs. Pour qu'un produit soit comptabilisé, il faut qu'une contribution soit confirmée par écrit et ne soit pas soumise à une autorisation de crédit votée par un parlement ou à une clause similaire future, et que le PAM ait éteint toutes les obligations actuelles concernant la contribution en question. Les charges du PAM sont dans leur majeure partie liées à la distribution des produits alimentaires et des transferts de type monétaire. Les charges sont comptabilisées au moment de la livraison des denrées alimentaires aux partenaires coopérants ou de leur distribution aux bénéficiaires dans les cas où l'assistance leur est remise directement, ou encore lorsque l'assistance de type monétaire est transférée aux bénéficiaires.
12. Un décalage dans le temps est donc inévitable entre la comptabilisation des produits et celle des charges. Selon que le PAM utilise ou reconstitue les soldes de ses fonds, les charges peuvent être supérieures ou inférieures aux produits de l'exercice, et entraîner ainsi un déficit ou un excédent au cours de la période considérée. Lorsque les produits augmentent, comme en 2024, il faut s'attendre à ce que le PAM enregistre un excédent et augmente les soldes des fonds accumulés en raison de l'excédent des produits sur les charges dégagé au cours des exercices précédents.
13. Étant donné la nature des opérations du PAM, la plupart de ses actifs sont des actifs courants susceptibles d'être utilisés dans les 12 mois suivant la date de clôture. La valeur des actifs courants est en principe nettement supérieure à celle des passifs courants du fait du décalage entre la comptabilisation des produits et celle des charges, comme indiqué plus haut.
14. Le total des soldes des fonds et des réserves comprend les soldes des fonds accumulés au cours des exercices précédents en raison de l'excédent des produits sur les charges (y compris les gains et les pertes comptabilisés directement dans l'actif net) et les réserves établies par le Conseil pour financer des activités spécifiques dans des conditions déterminées.

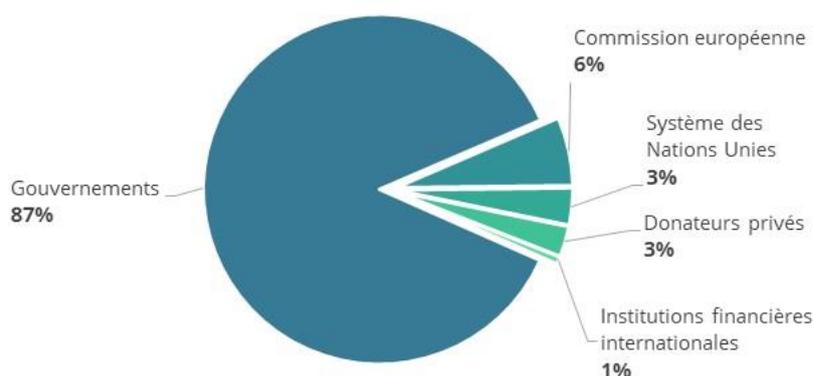
### Résultats financiers

#### Produits



15. Après une forte baisse des produits en 2023, le PAM a enregistré une progression de 1 249,4 millions de dollars en 2024, soit 14 pour cent de plus que le montant de 9 123,7 millions de dollars comptabilisé en 2023. Le montant total des produits en 2024 s'élevait à 10 373,1 millions de dollars, et comprenait 9 795,2 millions de dollars provenant des contributions et 577,9 millions de dollars provenant d'autres produits.
16. Les produits des contributions ont augmenté de 18 pour cent par rapport aux 8 331,7 millions de dollars enregistrés en 2023 et comprenaient 9 156,4 millions de dollars de contributions financières, en hausse de 19 pour cent, et 638,8 millions de dollars de contributions en nature, en baisse de 2 pour cent. Soixante-trois pour cent des produits des contributions ont été comptabilisés au second semestre de 2024.
17. L'augmentation des produits des contributions en 2024 est due à plusieurs donateurs, au premier rang desquels figurent les États-Unis d'Amérique, qui ont accru leurs contributions de 48 pour cent, contributions qui représentaient 45 pour cent de l'ensemble des produits des contributions en 2024 (36 pour cent en 2023). D'autres donateurs ont également augmenté leurs contributions en 2024, notamment le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la Commission européenne, le Pakistan, la République de Corée et la France. Les contributions provenant de donateurs privés ont progressé de 20 pour cent.

Figure 2: **Produits des contributions par donateurs**  
(en pourcentage)



18. En 2024, les produits des contributions, soit 9 795,2 millions de dollars, ont été répartis ainsi: 8 303,2 millions de dollars, soit 85 pour cent, pour les fonds des catégories de programmes du PAM; 171,8 millions de dollars, soit 2 pour cent, pour les fonds d'affectation spéciale; et 1 320,2 millions de dollars, soit 13 pour cent, comptabilisés initialement dans le secteur du Fonds général et des comptes spéciaux. Les contributions multilatérales, d'un montant de 527,3 millions de dollars en 2024, sont dans un premier temps comptabilisées dans le secteur du Fonds général et des comptes spéciaux avant d'être affectées à des programmes en particulier.
19. Cinquante-cinq pour cent des produits des contributions comptabilisés au titre des fonds des catégories de programmes ont été générés dans le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale et dans le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est (28 pour cent et 27 pour cent respectivement) en raison des besoins considérables liés aux opérations de grande ampleur menées dans ces deux régions, en particulier dans l'État de Palestine, au Soudan, au Yémen et au Soudan du Sud. Quatorze pour cent ont été générés dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, où 6 pour cent sont attribuables aux produits des contributions destinés à l'Afghanistan. La part des produits générés dans le Bureau régional pour l'Afrique australe a diminué pour passer à

10 pour cent du fait du recul du soutien apporté en faveur des opérations d'urgence entreprises en République démocratique du Congo. Plus de 60 pour cent des produits des contributions générés dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes sont attribuables aux opérations entreprises en Haïti, en Colombie et au Honduras.

20. Les produits des contributions comptabilisés au titre des fonds des catégories de programmes ont été répartis comme suit entre les six bureaux régionaux et entre les dix principaux pays bénéficiaires:

Figure 3: Répartition des produits des contributions par bureau régional (en pourcentage)

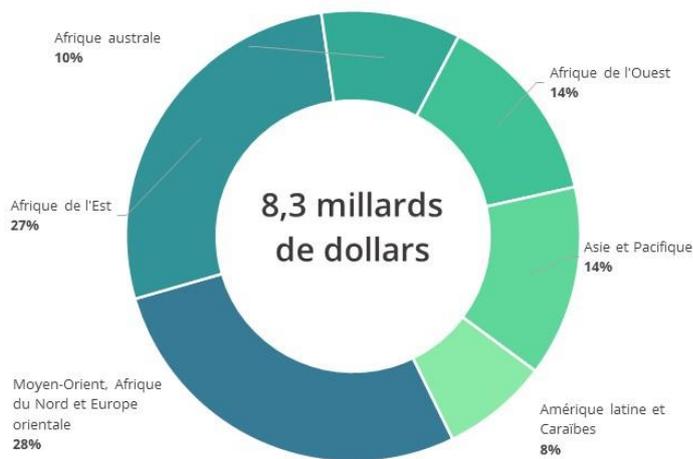
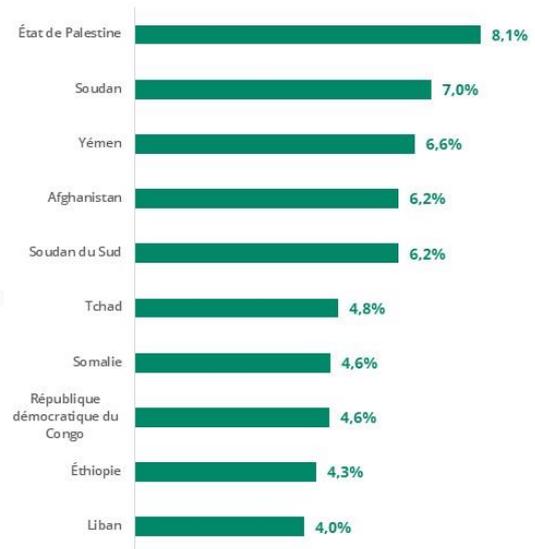


Figure 4: Répartition des produits parmi les 10 principaux pays bénéficiaires

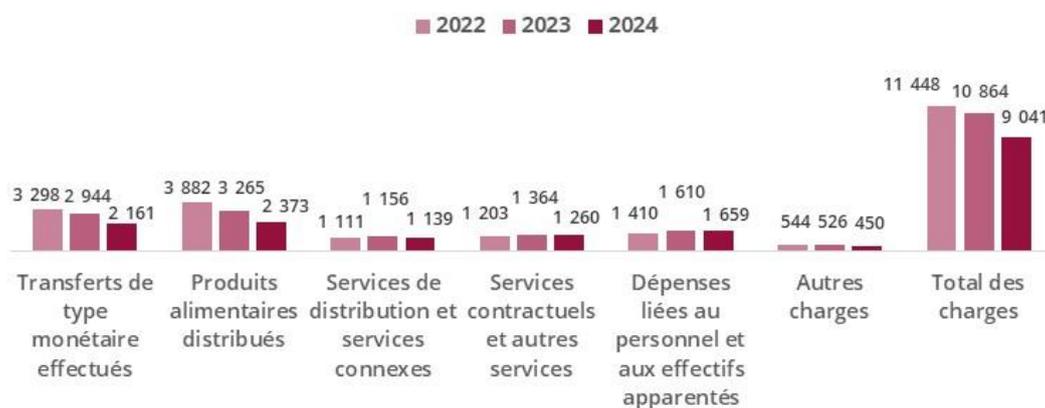


21. Le total des autres produits s'est élevé à 577,9 millions de dollars en 2024, en baisse de 214,1 millions de dollars, soit 27 pour cent, par rapport au montant de 792,0 millions de dollars enregistré en 2023. Cette baisse tient principalement aux pertes de change. Les autres produits comprennent les éléments suivants:

- produits tirés de la fourniture de biens et de services et autres produits accessoires – 291,3 millions de dollars, soit une hausse de 5 pour cent due à l'augmentation des recettes liées à la fourniture de services ainsi qu'aux recettes tirées de la vente d'actifs;
- écarts de change – perte de 43,5 millions de dollars (gain de 193,6 millions de dollars en 2023), due aux pertes latentes liées à la réévaluation des liquidités et des créances détenues dans des devises étrangères (surtout à la dépréciation de l'euro);
- rendement des placements – gain de 330,1 millions de dollars (321,9 millions de dollars en 2023) lié à l'augmentation des produits des intérêts et aux gains réalisés sur les placements effectués dans les fonds de placement en actions à capital variable.

## Charges

Figure 5: Charges  
(en millions de dollars)



22. En 2024, les charges du PAM se sont chiffrées à 9 040,5 millions de dollars, en baisse de 1 823,9 millions de dollars, soit 17 pour cent, par rapport au montant de 10 864,4 millions de dollars enregistré en 2023.
23. Les grands postes de charges que sont les "transferts de type monétaire effectués" et les "produits distribués" se rapportent au but premier et à la fonction principale du PAM, à savoir fournir une assistance alimentaire. Les autres postes de charges sont les dépenses liées à la fourniture de cette assistance ainsi que les dépenses liées aux activités menées auprès des communautés pour améliorer la nutrition et renforcer la résilience. Les autres postes de charges englobent aussi les dépenses afférentes aux services délégués que le PAM fournit à d'autres organismes des Nations Unies et à la communauté humanitaire, comme le transport aérien et la gestion des approvisionnements d'urgence (Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies et Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies), et les dépenses liées aux autres services assurés à la demande dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement, des transferts monétaires, des technologies de l'information et de l'administration au profit d'autres organismes des Nations Unies, de gouvernements ou d'ONG.
24. Pour la plupart de ses activités de distribution de produits alimentaires, le PAM fait appel à des partenaires coopérants. En 2024, ils ont été 972 à l'aider à procéder aux distributions effectuées dans 69 pays. Les transferts de type monétaire sont quant à eux réalisés selon diverses modalités et avec l'aide de différents intermédiaires (prestataires de services financiers, sociétés d'envoi de fonds, fournisseurs d'argent mobile, détaillants, entités publiques, ONG et organismes des Nations Unies), ou sont assurés directement par le PAM. En 2024, le PAM a procédé à des transferts de type monétaire dans 75 pays, en partenariat avec 685 agents de transfert.
25. Les transferts de type monétaire effectués se sont élevés à 2 160,8 millions de dollars (dont 124,9 millions de dollars sous forme de bons-produits), en baisse de 782,9 millions de dollars, soit 27 pour cent, par rapport au montant de 2 943,7 millions de dollars (dont 158,7 millions de dollars sous forme de bons-produits) enregistré en 2023. Cette baisse s'explique en grande partie par la réduction des distributions effectuées en Somalie (262,5 millions de dollars), au Liban (82,4 millions de dollars) et en Afghanistan (57,9 millions de dollars). Malgré le recul général des transferts de type monétaire, quatre opérations ont enregistré une augmentation de ces transferts de plus de 10 millions de dollars, et pour 10 pays, cette modalité a représenté 59 pour cent de l'ensemble des distributions.

26. Le montant des produits alimentaires et des articles non alimentaires distribués a atteint au total 2 372,9 millions de dollars, soit une diminution de 27 pour cent par rapport au montant de 3 264,5 millions de dollars enregistré en 2023. Quelque 2,6 millions de tonnes de produits alimentaires ont été distribuées en 2024, ce qui représente une baisse de 1,2 million de tonnes, ou 32 pour cent, par rapport à 2023. En valeur, les produits alimentaires distribués se sont élevés à 2 341,2 millions de dollars en 2024, en recul de 28 pour cent par rapport à 2023. Sur le total des produits alimentaires, 64 pour cent en volume et 66 pour cent en valeur ont été distribués dans le cadre d'interventions d'urgence et d'autres opérations de grande ampleur menées par le PAM en Éthiopie, en Afghanistan, dans l'État de Palestine, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud, en Ukraine, au Yémen, au Soudan, au Tchad et au Pakistan.
27. Le poste des services de distribution et services connexes a diminué de 17,3 millions de dollars, soit 1 pour cent, pour passer de 1 155,8 millions de dollars en 2023 à 1 138,5 millions de dollars en 2024.
28. En 2024, les dépenses liées au personnel et aux effectifs apparentés ont augmenté de 48,6 millions de dollars pour atteindre 1 658,6 millions de dollars, soit 3 pour cent de plus qu'en 2023. À la fin de l'année, le nombre total de membres du personnel et des effectifs apparentés s'élevait à 22 438 personnes, soit 6 pour cent de moins qu'à la fin de l'année 2023. Le nombre de membres du personnel a diminué de 4 pour cent, tandis que les effectifs apparentés ont diminué de 9 pour cent. L'augmentation des dépenses a concerné toutes les catégories de contrat à l'exception des consultants, la hausse relative la plus marquée ayant été enregistrée dans la catégorie du personnel de terrain. L'accroissement des dépenses liées au personnel malgré la réduction des effectifs s'explique par une diminution du nombre de contrats de courte durée et par le recours accru en parallèle à des modalités contractuelles plus appropriées conformément au cadre de gestion des effectifs dont s'est doté le PAM en 2021, ainsi que par les indemnités de fin de contrat de travail comptabilisées en 2024 (payées et à payer).
29. Les dépenses consacrées aux services contractuels et autres services ont diminué de 103,8 millions de dollars, soit 8 pour cent, en raison principalement de la diminution des autres dépenses liées aux partenaires coopérants, des dépenses liées aux opérations de transport aérien et des dépenses afférentes aux services de conseil commerciaux.
30. Les frais généraux s'élèvent à 449,5 millions de dollars, en baisse de 76,9 millions de dollars, soit 15 pour cent, par rapport à 2023 en raison d'une diminution du coût de remplacement des produits alimentaires, elle-même due principalement à la réduction des stocks détenus au 31 décembre 2024. Ils se répartissent comme suit:
  - a) fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement – 303,4 millions de dollars;
  - b) amortissements – 69,1 millions de dollars;
  - c) charges financières – 15,4 millions de dollars;
  - d) charges diverses – 61,6 millions de dollars.

**Excédent**

Figure 6: **Évolution de l'excédent**  
(en millions de dollars)



31. L'exercice 2024 s'est soldé par un excédent des produits par rapport aux charges de 1 332,6 millions de dollars, contre un déficit de 1 740,7 millions de dollars en 2023. Cet excédent est dû à une augmentation de 14 pour cent des produits en 2024, et à un recul en parallèle de 17 pour cent des charges. Le décalage dans le temps entre la comptabilisation des produits et celle des charges reste le principal facteur qui explique l'existence d'un excédent ou d'un déficit pour un exercice donné.
32. L'excédent constaté sur la période considérée comprend les excédents enregistrés dans la plupart des opérations dans le cadre desquelles les produits comptabilisés sont supérieurs aux charges supportées au cours de la même période. Ces excédents sont partiellement contrebalancés par les déficits enregistrés dans certaines opérations.
33. En 2024, les excédents les plus élevés ont été dégagés dans les pays suivants: État de Palestine, Yémen, Soudan, Tchad et Pakistan. Ces opérations continueront d'entraîner des dépenses au cours des exercices futurs. En 2024, les déficits les plus importants ont été constatés en Éthiopie, au Bénin, en Afghanistan et en Ukraine.

**Situation financière****TABLEAU 1: RÉSUMÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2024**  
(en millions de dollars)

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Trésorerie et placements à court terme	5 098,5	4 492,9
Contributions à recevoir	5 434,8	4 345,2
Stocks	1 044,1	1 291,6
Autres créances	352,6	337,2
Placements à long terme	1 316,8	1 182,7
Immobilisations corporelles et incorporelles	296,5	277,9
<b>Total des actifs</b>	<b>13 543,3</b>	<b>11 927,5</b>
Produits constatés d'avance	24,6	30,5
Avantages du personnel	1 028,9	1 015,6
Prêts	38,5	44,0
Autres passifs	1 155,3	922,7
<b>Total des passifs</b>	<b>2 247,3</b>	<b>2 012,8</b>
<b>Actif net</b>	<b>11 296,0</b>	<b>9 914,7</b>
Soldes des fonds	10 502,5	9 255,7
Réserves	793,5	659,0
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>	<b>11 296,0</b>	<b>9 914,7</b>

**Total des actifs**

34. En 2024, le total des actifs a progressé de 1 615,8 millions de dollars, soit 14 pour cent, en raison principalement d'une augmentation des liquidités, des placements et des contributions à recevoir, ce qui correspond à la hausse des produits des contributions cette même année.
35. Le montant total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements à court terme, soit 5 098,5 millions de dollars, a augmenté de 605,6 millions de dollars en 2024, soit 13 pour cent, par rapport au montant de 4 492,9 millions de dollars enregistré en 2023. Cette hausse est due aux flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles. La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements à court terme du PAM figurant dans le secteur des fonds des catégories de programmes, soit 3 375,5 millions de dollars, couvrent cinq mois d'activités opérationnelles (trois mois et demi en 2023). Les placements à long terme ont augmenté de 134,1 millions de dollars, soit 11 pour cent, ce qui s'explique principalement par les gains réalisés sur les fonds de placement en actions ainsi que par les apports aux actifs placés. Ces placements sont détenus dans le but de couvrir les avantages à long terme du personnel.
36. Le montant total des contributions à recevoir, soit 5 434,8 millions de dollars, a augmenté de 1 089,6 millions de dollars, soit 25 pour cent, par rapport au montant de 4 345,2 millions de dollars enregistré en 2023, ce qui correspond à l'augmentation des produits des contributions. Le délai moyen de recouvrement des fonds est de sept mois (six mois en 2023).

37. Les stocks comprennent des produits alimentaires d'une valeur de 1 012,0 millions de dollars et des articles non alimentaires d'une valeur de 32,1 millions de dollars. Les principaux produits alimentaires détenus par le PAM sont les suivants: l'huile végétale, les suppléments nutritifs à base de lipides, le sorgho/millet, le riz, le blé et la farine de blé, les pois cassés, les rations de mélange maïs-soja et les suppléments nutritionnels prêts à consommer. Ensemble, ces produits représentent 85 pour cent des stocks en volume. À la fin de l'exercice 2024, la valeur des stocks de produits alimentaires du PAM avait diminué de 246,5 millions de dollars (20 pour cent) par rapport à leur valeur de 2023 (1 258,5 millions de dollars). En volume, ces stocks ont diminué de 13 pour cent par rapport à leur niveau de 2023 (1,3 million de tonnes en 2024 contre 1,5 million de tonnes en 2023). Soixante-deux pour cent des stocks en volume et 67 pour cent en valeur étaient détenus par neuf opérations: Yémen, Soudan, Éthiopie, République démocratique du Congo, Afghanistan, État de Palestine, Soudan du Sud, Tchad et Somalie. Dix-sept pour cent des stocks de produits alimentaires étaient détenus dans des sites stratégiques relevant du Mécanisme de gestion globale des vivres. Sur la base de la moyenne historique des volumes de vivres distribués, ce stock de 1,3 million de tonnes de produits alimentaires représente environ cinq mois d'activités opérationnelles.
38. Les autres créances se sont établies à 352,6 millions de dollars, soit une hausse de 5 pour cent par rapport à 2023. Leur augmentation tient essentiellement aux avances versées aux partenaires coopérants et aux transporteurs dans le cadre des opérations menées au Soudan et au Soudan du Sud et à celles consenties pour prépositionner des produits alimentaires au titre du Mécanisme de gestion globale des vivres.

### **Total des passifs**

39. Le total des passifs a augmenté de 234,5 millions de dollars, soit 12 pour cent, pour passer de 2 012,8 millions de dollars en 2023 à 2 247,3 millions de dollars en 2024.
40. Les passifs liés aux avantages du personnel ont augmenté de 13,3 millions de dollars, soit 1 pour cent, pour atteindre 1 028,9 millions de dollars. Cette légère progression tient avant tout à la valeur actuelle des droits à prestations acquis au cours de la période considérée, contrebalancée en partie par les gains actuariels résultant d'une augmentation favorable des taux d'actualisation en 2024.
41. Les produits constatés d'avance correspondent aux produits provenant de contributions dont il est spécifié qu'elles se rattachent à des exercices ultérieurs, pour lesquels une obligation actuelle est comptabilisée au passif. En 2024, leur montant a diminué de 5,9 millions de dollars, soit 19 pour cent, pour s'établir à 24,6 millions de dollars.
42. Les autres passifs ont augmenté de 232,6 millions de dollars, soit 25 pour cent. Ce poste comprend principalement les charges à payer, les montants dus aux fournisseurs et les engagements afférents à des prestations de services. Les dettes et les charges à payer ont augmenté principalement dans le cadre de certaines opérations coordonnées au niveau central de renforcement des interventions et autres opérations de grande ampleur, notamment au Soudan, dans l'État de Palestine, en Éthiopie et au Soudan du Sud. Les engagements afférents à des prestations de services résultent d'activités dans le cadre desquelles le PAM fournit des biens et des services en échange d'un paiement. Pour ces activités, les paiements sont en principe versés à l'avance par les parties demandeuses, principalement des gouvernements et d'autres organismes des Nations Unies, tandis que les produits sont comptabilisés et que l'avance est débloquée lors de la fourniture des services ou de la livraison des biens.

## **Actif net**

43. L'actif net correspond à la différence entre le total des actifs et le total des passifs du PAM. Au 31 décembre 2024, l'actif net du PAM s'élevait au total à 11 296,0 millions de dollars, soit une augmentation de 1 381,3 millions de dollars, ou 14 pour cent, par rapport à 2023. Sur le montant total de cet actif net (soldes des fonds et réserves), 8 246,4 millions de dollars ont trait aux programmes, ce qui représente environ six mois d'activités opérationnelles (quatre mois en 2023). Les soldes des fonds opérationnels se rapportent à l'appui des donateurs principalement destiné à des programmes spécifiques à différents stades d'exécution, au titre desquels les dépenses, et les réductions correspondantes des soldes des fonds, ne sont comptabilisées qu'au moment de la remise des produits alimentaires ou de la distribution des transferts de type monétaire. Le montant restant, soit 2 256,1 millions de dollars, correspond au Fonds général, aux fonds d'affectation spéciale et aux comptes spéciaux, tandis que les réserves se montent à 793,5 millions de dollars.
44. Au 31 décembre 2024, les soldes des réserves étaient en hausse de 134,5 millions de dollars, soit 20 pour cent, par rapport à leur niveau au 31 décembre 2023. L'augmentation observée correspond à une hausse de 78,9 millions de dollars du solde du Compte d'intervention immédiate (CII) et de 55,6 millions de dollars du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP.

## **Analyse budgétaire**

### **Élaboration et approbation du budget**

45. Le cadre stratégique et programmatique dans lequel s'inscrit l'élaboration du budget est exposé dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025
46. <sup>46</sup> et intégré dans des mécanismes de planification, qui sont conçus de manière à s'appuyer sur les activités prioritaires d'assistance en situation d'urgence menées par le PAM selon des modalités qui permettent non seulement de sauver des vies, mais aussi de changer la vie. Les bureaux de pays du PAM opèrent sur la base du dispositif fondé sur les PSP, les PSP provisoires (PSPP) et les opérations d'urgence limitées. Les PSP comprennent les budgets de portefeuille de pays et servent de supports pour la mobilisation de ressources et la gestion des fonds. Ils sont conformes au Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 et au Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025<sup>47</sup>.
47. Les PSP sont approuvés par le Conseil et peuvent être révisés pour tenir compte de l'évolution de la situation et des opérations. La Directrice exécutive peut approuver les révisions intégralement financées par le pays hôte. D'autres pouvoirs lui sont délégués par le Conseil: elle peut notamment approuver les opérations d'urgence limitées d'un montant inférieur ou égal à 50 millions de dollars, les augmentations de la valeur d'un PSP ou d'un PSPP dans la limite de 15 pour cent du budget global en cours, et les révisions relatives à des activités de prestation de services, selon les modalités précisées à l'annexe III du document WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2.

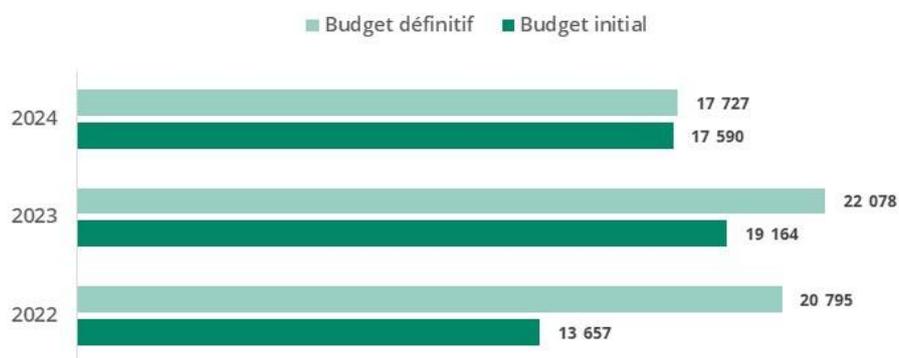
---

<sup>46</sup> "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

<sup>47</sup> "Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

## Base d'établissement du budget

Figure 7: **Évolution du budget**  
(en millions de dollars)



48. Les données budgétaires initiales concernant les coûts des PSP et le budget administratif et d'appui aux programmes (budget AAP), qui sont indiquées dans l'État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (État V), sont tirées du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026 et de la Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026. Les budgets des PSP sont globalement fondés sur les besoins et actualisés tout au long de l'année. Les ressources nécessaires pour prendre en charge les coûts des PSP sont débloquées lorsque les contributions qui sont destinées à financer les PSP approuvés sont confirmées par les donateurs; ces ressources peuvent également provenir des mécanismes de préfinancement mis en place par le PAM. L'approbation du Plan de gestion vaut autorisation budgétaire d'engager des dépenses AAP.

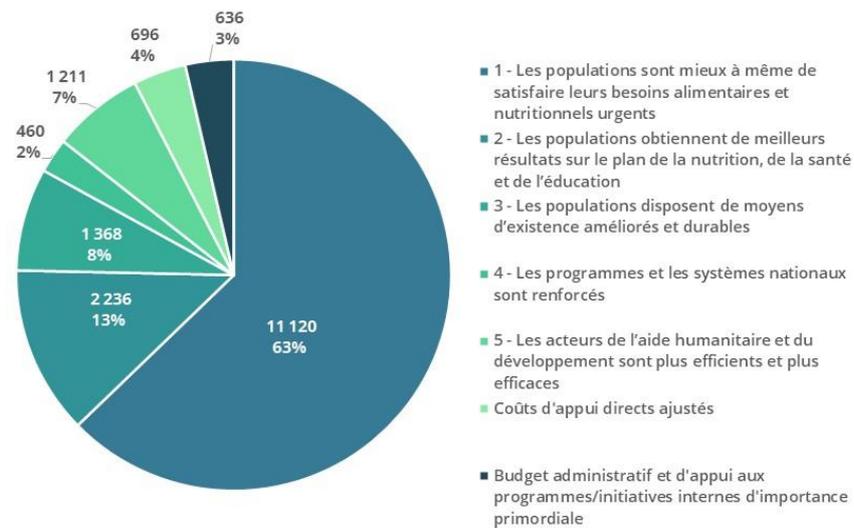
### Vue d'ensemble des ressources budgétaires nécessaires en 2024

49. Dans le Plan de gestion du PAM pour 2024-2026<sup>48</sup>, approuvé par le Conseil en novembre 2023, le "budget initial" du programme de travail présenté pour 2024 s'établissait à 22 081,6 millions de dollars. Ce budget initial a été ramené à 17 589,9 millions de dollars (pour la composante relative aux PSP) dans la Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026<sup>49</sup>, en juin 2024, afin de mieux faire concorder les besoins opérationnels prévus avec les ressources disponibles. La version de ce budget révisée en 2024 représente une diminution de 9 pour cent, qui touche principalement plusieurs opérations de grande ampleur telles que celles menées au Yémen, au Liban et en Afghanistan.
50. À la fin de 2024, le programme de travail a été actualisé pour tenir compte des besoins imprévus. Le budget définitif de 2024, en hausse de 136,6 millions de dollars, soit 1 pour cent, se chiffrait à 17 726,5 millions de dollars. C'est ce montant qui apparaît dans la colonne "Budget définitif" de l'État V. L'augmentation des besoins dans l'État de Palestine, en Somalie, au Malawi, au Soudan du Sud et en Zambie a été partiellement contrebalancée par une réduction des ressources requises pour d'autres opérations.

<sup>48</sup> "Plan de gestion du PAM pour 2024-2026" (WFP/EB.2/2023/5-A/1).

<sup>49</sup> "Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026" (WFP/EB.A/2024/6-B/1/Rev.1).

Figure 8: Budget définitif pour l'exercice clos le 31 décembre 2024  
(en millions de dollars)



51. Les pays touchés par un conflit ont eu besoin en urgence de programmes ciblés d'assistance alimentaire et de nutrition non assortis de conditions, adaptés en fonction de l'ampleur du conflit et de l'évolution des besoins. Sous l'angle des programmes, les dépenses que le PAM a consacrées directement à l'appui de l'ODD 2, des effets directs stratégiques 1 (Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents), 2 (Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation) et 3 (Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables) ont représenté 14 723,7 millions de dollars, soit 83 pour cent des 17 726,5 millions de dollars du budget définitif total, ce qui constitue une augmentation de 1 pour cent par rapport au budget initial de 2024.
52. En outre, 9 pour cent, soit 1 670,7 millions de dollars, du budget définitif total ont été alloués pour financer l'ODD 17, les effets directs stratégiques 4 (Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés) et 5 (Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces), afin notamment de financer des augmentations budgétaires destinées au Liban, au Malawi et au Soudan.
53. En 2024, 10 opérations du PAM ont représenté 56 pour cent du budget définitif total consacré aux PSP.

Figure 9: Répartition du budget définitif en fonction de la taille des bureaux - PSP (en pourcentage)

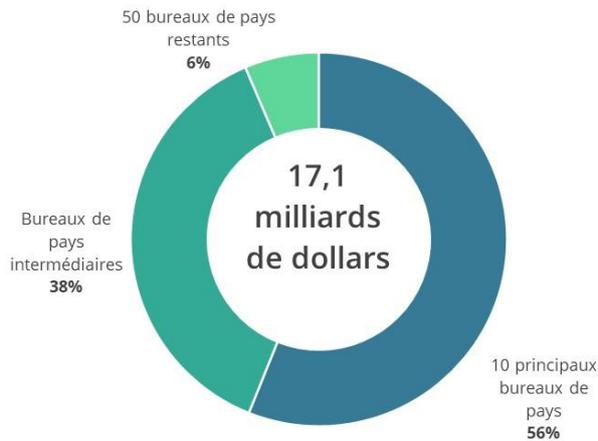
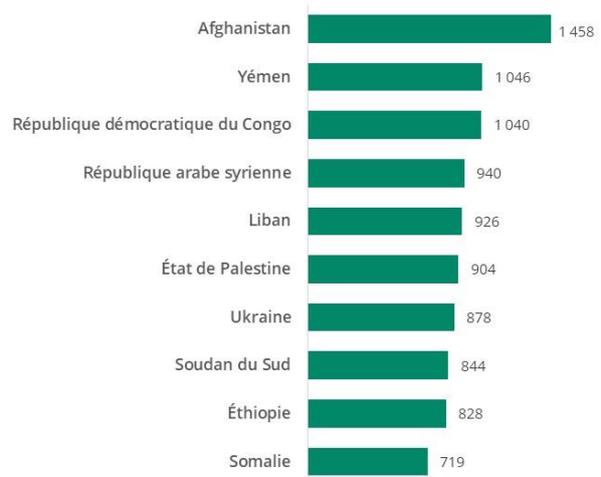


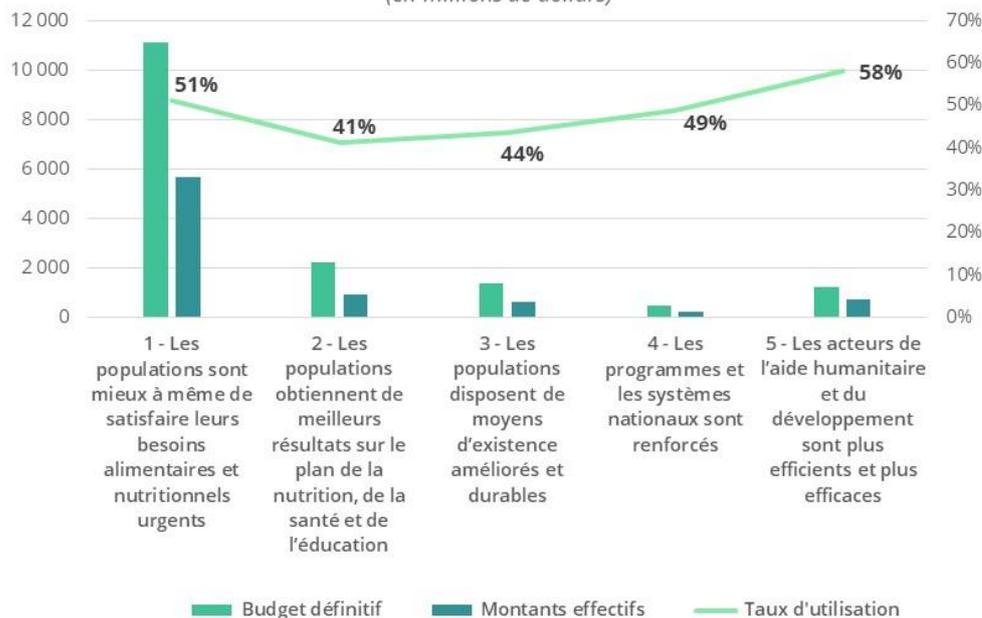
Figure 10: 10 principaux pays bénéficiaires du budget définitif (en millions de dollars)



### Utilisation du budget

#### Utilisation du budget définitif des PSP

Figure 11: Utilisation du budget définitif par effet direct stratégique - PSP (en millions de dollars)

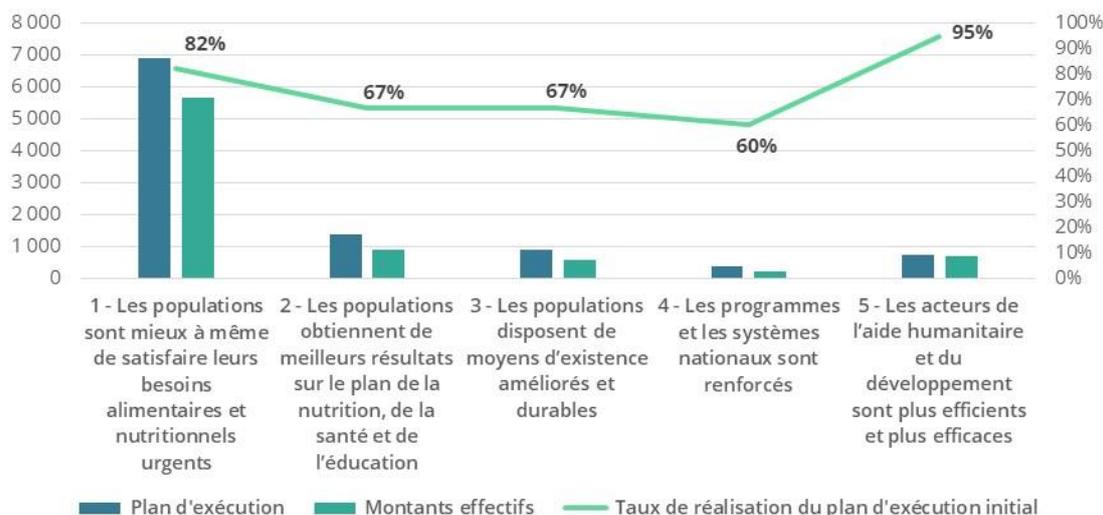


54. Les ressources sont mises à la disposition des PSP qui sont approuvés lorsque les contributions sont confirmées par les donateurs, ou bien des fonds peuvent être débloqués au moyen des mécanismes de préfinancement. Par conséquent, le taux d'utilisation du budget au cours de l'exercice dépend du montant, du calendrier et de la prévisibilité des contributions, ainsi que des difficultés propres aux opérations.
55. En 2024, le budget définitif des PSP hors coûts d'appui indirects (CAI), qui apparaît dans l'État financier V sous la rubrique "Total partiel des coûts des PSP", était de 17 090,8 millions de dollars, avec un taux global d'utilisation de 51 pour cent; ce taux global recouvre des taux qui varient en fonction des effets directs stratégiques, comme indiqué ci-après:

- a) L'effet direct stratégique 1 (Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents) présentait un taux d'utilisation de 51 pour cent. Près de 98 pour cent des coûts effectifs, d'un montant de 5 674,8 millions de dollars pour cet effet direct stratégique, correspondent aux transferts de ressources non assortis de conditions et aux activités de prévention de la malnutrition et de traitement nutritionnel. Les trois principales opérations comprenant des transferts de ressources non assortis de conditions ont été celles menées au Soudan (433,1 millions de dollars), dans l'État de Palestine (387,2 millions de dollars) et en Afghanistan (342,9 millions de dollars).
- b) L'effet direct stratégique 2 (Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation) présentait un taux d'utilisation de 41 pour cent, en raison du manque de ressources et des difficultés de mise en œuvre. Les repas scolaires, la prévention de la malnutrition et les transferts de ressources non assortis de conditions ont représenté 92 pour cent des coûts effectifs enregistrés au titre de cet effet direct stratégique, qui se sont élevés à 920,7 millions de dollars.
- c) L'effet direct stratégique 3 (Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables) présentait un taux global d'utilisation de 44 pour cent. Les activités de création d'actifs, les programmes d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants et les mesures de protection contre les chocs climatiques sont les principales catégories d'activités contribuant à la réalisation de cet effet direct stratégique. L'Éthiopie, le Niger, le Soudan et le Soudan du Sud sont les pays où le PAM a été le plus actif.
- d) L'effet direct stratégique 4 (Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés) présentait un taux global d'utilisation de 49 pour cent. Les programmes de protection sociale et les programmes en milieu scolaire sont les principales catégories d'activités qui participent à sa concrétisation. Le PAM a été plus particulièrement actif à ce titre en Ukraine, au Mozambique et au Cambodge.
- e) L'effet direct stratégique 5 (Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces) présentait un taux global d'utilisation de 58 pour cent. Le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) et les services à la demande sont les principales catégories d'activités qui contribuent à sa concrétisation. Le Liban, le Soudan et le Soudan du Sud sont les pays où le PAM a été le plus actif.

### Réalisation du plan d'exécution des PSP

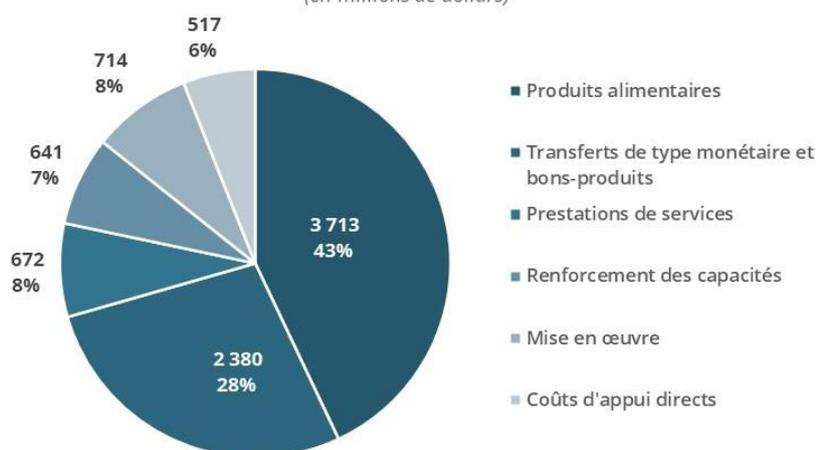
Figure 12: Réalisation du plan d'exécution par effet direct stratégique - PSP  
(en millions de dollars)



56. Le plan d'exécution global d'un montant de 10 925,6 millions de dollars qui est présenté dans l'État V correspond aux besoins opérationnels prioritaires des PSP approuvés, qui sont établis à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations au 31 décembre 2024. Le PAM a réalisé 79 pour cent de ce plan. Les plans d'exécution des 10 principaux pays ont représenté 55 pour cent du plan d'exécution global. Les pays dont le plan d'exécution comptait parmi les plans d'exécution les plus élevés, mais dont le taux de réalisation est inférieur au taux de réalisation moyen, sont le Yémen, l'Afghanistan, l'État de Palestine et l'Éthiopie.

### Analyse des coûts effectifs des PSP par modalité de transfert

Figure 13: Coûts effectifs des PSP par macrocatégorie de coûts  
(en millions de dollars)



57. La structure du budget des portefeuilles de pays comprend quatre macrocatégories de coûts: coûts de transfert, coûts de mise en œuvre, coûts d'appui directs (CAD) et CAI. Les coûts de transfert correspondent à la valeur monétaire des produits alimentaires, des transferts de type monétaire, des activités de renforcement des capacités et de la prestation de services, à laquelle s'ajoutent les coûts d'exécution connexes. En 2024, ils ont représenté 86 pour cent du total des coûts opérationnels et des coûts d'appui directs des PSP.

58. Sur un total des coûts de transfert de 7 406,5 millions de dollars, les transferts de produits alimentaires ont représenté 3 713,0 millions de dollars. C'est au Soudan du Sud, dans l'État de Palestine, au Soudan, en Afghanistan, au Yémen, en Éthiopie, en République démocratique du Congo, au Tchad, en Ukraine et au Burkina Faso que les livraisons de vivres ont été les plus massives, ces dix pays représentant 67 pour cent du total des coûts de transfert liés aux produits alimentaires.
59. Les transferts de type monétaire se sont élevés à 2 380,2 millions de dollars en 2024. Les opérations menées au Liban, en Somalie, en Afghanistan, en Ukraine, au Bangladesh, en Jordanie, en République démocratique du Congo, au Tchad, au Nigéria et au Soudan du Sud représentent la plus large part du coût total des transferts de type monétaire, soit 58 pour cent.
60. Les activités de renforcement des capacités ont représenté 641,3 millions de dollars, soit 7 pour cent du total des coûts des PSP; il s'agit de transferts de ressources comme du matériel, des équipements et des connaissances ou autres, qui sont fournis aux bénéficiaires à titre individuel, aux communautés ou à d'autres interlocuteurs, à l'appui des objectifs stratégiques du PAM. Les coûts de transfert liés à la prestation de services ont diminué pour s'établir à 672,0 millions de dollars en 2024, sous l'effet d'un recul de la demande de services de transferts monétaires.
61. Les coûts de mise en œuvre et les coûts d'appui directs ont représenté respectivement 8 pour cent et 6 pour cent des coûts effectifs des PSP.

### **Coûts indirects**

62. L'approbation du Plan de gestion vaut autorisation budgétaire d'engager des dépenses AAP. Le budget AAP initial s'élevait à 568,0 millions de dollars. Du fait de la révision à la baisse de la prévision de contribution inscrite dans la Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026, le budget AAP a été ramené à 528,0 millions de dollars, et la Directrice exécutive a été instamment invitée à mettre en œuvre des mesures d'économie supplémentaires. Sur le budget AAP définitif approuvé, 480,9 millions de dollars, soit 91 pour cent, ont été utilisés, ce qui représente une économie de 47,1 millions de dollars. La réduction du budget AAP illustre les efforts que le PAM a déployés pour adapter les dépenses au niveau des ressources, et a été opérée parallèlement à la restructuration entreprise au Siège, à la suite de laquelle le nombre de départements est passé de quatre à trois et le nombre de divisions de 31 à 23. Le budget définitif approuvé pour les initiatives internes d'importance primordiale, soit 107,7 millions de dollars, a augmenté de 10 pour cent en raison du report des soldes des années précédentes. En 2024, le budget définitif approuvé qui était affecté aux initiatives internes d'importance primordiale a été utilisé à hauteur de 73,1 millions de dollars, soit 68 pour cent.

### **Renforcement de la transparence et de l'obligation de rendre compte**

63. Le PAM établit les états financiers conformément aux normes IPSAS afin de produire rapidement des informations financières pertinentes et utiles, ce qui renforce la transparence et l'obligation de rendre compte en matière de gestion des ressources.
64. Pour continuer de se conformer à ces normes, le PAM étudie l'incidence des nouvelles normes et les met en application, et modifie ses méthodes comptables lorsque les changements apportés à ces normes exigent des révisions. Le PAM continue de collaborer étroitement avec d'autres organismes des Nations Unies dans le cadre de l'Équipe spéciale sur les normes IPSAS du Comité de haut niveau sur la gestion. Cette équipe spéciale permet de débattre des questions relatives aux normes IPSAS, en vue d'appliquer les nouveaux éléments de ces normes de manière homogène et de faire en sorte que les informations financières soient plus faciles à comparer.

65. L'équipe de direction se réunit à intervalles réguliers pour débattre de l'orientation stratégique et du cadre décisionnel; elle passe notamment en revue certains éléments financiers marquants en lien avec les normes IPSAS, lesquels portent sur des aspects clés des résultats financiers et de la situation financière du PAM.
66. Le cadre de gestion globale des risques du PAM a pour objet de gérer et de faire connaître l'exposition aux risques du PAM et de donner des assurances raisonnables quant à la réalisation des objectifs du PAM. C'est la Division de la gestion des risques qui établit la Déclaration annuelle sur le contrôle interne au nom de la Directrice exécutive. Cette déclaration est élaborée dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive, qui est la procédure annuelle de collecte et de recoupement des données réalisée pour évaluer les principales questions liées au risque et au contrôle à porter à l'attention de la direction et dont on trouvera une description plus détaillée dans le rapport annuel intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle".
67. Au vu des détournements qui se sont produits en Éthiopie en avril 2023 et pour s'attaquer aux problèmes relevés par les services de contrôle du PAM, la Directrice exécutive a entrepris en 2023 un projet global relatif aux assurances à donner, qui visait à mettre en place des mesures "de bout en bout" consistant à donner des assurances et à réaliser des contrôles internes dans le cadre de toutes les opérations à haut risque. Le plan d'action visant à donner des assurances comprenait des dispositions précises que le PAM devait prendre pour faire en sorte que toutes les opérations à haut risque respectent les normes mondiales en vigueur et s'accompagnent de mesures minimales à observer pour fournir des assurances d'ici à la fin de 2024, mesures qui étaient organisées en cinq domaines d'action privilégiés: dispositifs de suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information; ciblage; gestion des identités; gestion des partenaires coopérants; et transferts de type monétaire et chaîne d'approvisionnement.
68. En 2024, le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale a supervisé et orienté l'action menée par la Division de la gestion des risques, qui, en sa qualité de garante du cadre de contrôle interne, assure le suivi de l'application de ce cadre à l'aide des rapports sur les risques soumis à intervalles réguliers aux comités de haut niveau chargés de la gouvernance et du contrôle, y compris au moyen de points sur les opérations des bureaux de pays et des déclarations d'assurance annuelles présentés par l'encadrement mondial. Il s'est également assuré que le PAM disposait d'un plan d'action et de protocoles de remontée des incidents aux échelons supérieurs clairement établis pour faire face aux principaux risques, établir des rapports d'incident et s'attaquer aux problèmes liés au contrôle interne. En 2024, le Comité chargé de la supervision et des politiques en interne a été scindé en deux, donnant naissance à deux entités: le Comité des politiques du PAM et le Comité des risques du PAM. Ce dernier est un organe consultatif, présidé par le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, qui donne des avis sur les recommandations des services de contrôle, la gestion des risques institutionnels, la gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi que sur la sécurité sanitaire et l'assurance de la qualité des aliments. En décembre 2024, le Comité des risques a examiné le Registre des risques institutionnels, dans lequel la haute direction mettait l'accent sur l'obligation de rendre compte de l'action menée pour traiter huit de ces risques<sup>50</sup>, faciliter les décisions à prendre en priorité à leur sujet et mettre en œuvre des mesures d'atténuation.

---

<sup>50</sup> Déficit de financement; protection des bénéficiaires; priorités des programmes; partenariats opérationnels; fraude et corruption; devoir de protection envers les employés; transformation numérique; et adaptation des effectifs.

69. Le PAM adhère à des principes rigoureux concernant la publication des résultats des évaluations indépendantes et des audits. Les rapports succincts des évaluations et les rapports de l'Auditeur externe établis depuis 1999, ainsi que les réponses de la direction qui les accompagnent, sont disponibles sur le site Web public du Conseil d'administration. En outre, les documents présentés chaque année au Conseil au sujet des rapports du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies intéressant le travail du PAM et du Conseil lui-même, sont également disponibles sur le site Web public du Conseil pour toutes les années depuis 1999. Les rapports d'audit interne publiés depuis 2013 et les observations de la direction correspondantes sont mis en ligne sur le site Web public du PAM et conformément à la [politique révisée de communication des rapports de contrôle émanant du Bureau de l'Inspecteur général](#) (quatrième édition depuis 2010), laquelle permet aux représentants permanents accrédités auprès du PAM de demander divers rapports (rapports d'enquête<sup>51</sup>, par exemple) au Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, ce dernier faisant un point trimestriel à l'intention du Conseil depuis 2017.
70. En septembre 2022, le Bureau du Chef de cabinet a rétabli le suivi mensuel des mesures restées en suspens à l'issue des audits internes, tout en continuant d'accorder une attention prioritaire à l'application en temps voulu et au classement des recommandations et de veiller à ce qu'il en soit rendu compte, comme cela est fait depuis juillet 2019<sup>52</sup>. En décembre 2024, la Division de la gestion des risques a relié à l'espace à accès restreint du site Web du Conseil d'administration ses tableaux de bord de suivi en temps réel des recommandations issues des contrôles indépendants et externes. L'objectif est de simplifier l'accès des membres aux données relatives au contrôle, de façon à faciliter la prise de décisions en connaissance de cause et à accroître la transparence.
71. Pour améliorer la transparence des opérations, le portail de données sur les PSP fournit des données budgétaires et financières et des informations sur les résultats tout au long du cycle de vie des PSP ou des PSPP, et permet au Conseil d'administration de rester informé et d'exercer son contrôle comme il se doit. À la demande du Conseil d'administration et conformément à la politique en matière de plans stratégiques de pays<sup>53</sup>, tous les PSP comprennent une section consacrée à la gestion des risques.
72. Le PAM est l'un des chefs de file de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), une initiative multipartite volontaire qui vise à renforcer la transparence de la coopération au service du développement. Déterminé à se conformer à l'engagement de l'IITA en faveur de la transparence, le PAM rend publiques chaque mois, sur le registre de l'IITA, des informations détaillées sur les activités qu'il mène au titre de ses programmes, notamment en ce qui concerne les rentrées de fonds, les dépenses et les résultats (produits). Depuis 2015, le PAM se classe au premier rang dans le récapitulatif, établi par l'IITA, de l'évaluation de toutes les entités qui publient des données (actuellement plus de 1 700) au regard de trois critères, à savoir le degré d'actualisation, le caractère prospectif et l'exhaustivité. Depuis 2019, le PAM communique des renseignements à cet égard au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, en se conformant pleinement aux normes d'information financière du Cube de données de l'ONU. Ce cube de données est un pilier essentiel de la stratégie en matière de données arrêtée par le Secrétaire général en 2020 pour améliorer la transparence et promouvoir une approche fondée sur les données au sein du système des Nations Unies.

---

<sup>51</sup> En outre, le PAM a mis en place un [cadre général relatif aux sanctions à l'encontre des fournisseurs](#). Ce cadre donne des orientations sur les procédures de sanction à suivre en rapport avec les enquêtes appuyées par le Bureau de l'Inspecteur général, qui portent sur des cas de fraude ou de corruption ou d'autres pratiques interdites adoptées par des fournisseurs sous contrat et des organisations non gouvernementales.

<sup>52</sup> "Rapport annuel de l'Inspectrice générale" (WFP/EB.A/2020/6-D/1/Rev.1), paragraphes 39 et 40.

<sup>53</sup> "Politique en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1).

## Gestion des risques de trésorerie

73. Du fait de ses activités, le PAM est exposé à une série de risques financiers, parmi lesquels les effets que pourraient avoir sur sa capacité à honorer ses engagements les fluctuations des cours des actions et des obligations, des taux de change et des taux d'intérêt, ainsi qu'une défaillance des débiteurs. Les mesures de gestion des risques financiers en vigueur au PAM, qui sont axées sur le caractère imprévisible des marchés financiers, ont pour but de réduire autant que possible les répercussions que pourraient avoir ces risques sur les résultats financiers du PAM.
74. La gestion des risques financiers est assurée par une fonction centrale de trésorerie chargée d'appliquer les principes arrêtés par le directeur exécutif, qui bénéficie des conseils du Comité du PAM chargé de la gestion des risques financiers (anciennement "Comité des placements"). Les mesures en vigueur concernent les risques de change, de taux d'intérêt et de crédit, l'utilisation d'instruments financiers dérivés et le placement des excédents de liquidités.
75. Les placements réalisés par le PAM ont donné de bons résultats au cours de l'année, car les portefeuilles de titres ont continué de bénéficier de taux d'intérêt élevés en valeur absolue sur les marchés des capitaux ainsi que d'un environnement de croissance favorable et de perspectives d'un recul de l'inflation dans les économies développées. Les portefeuilles de placements à court et à long terme ont connu une nette progression en valeur, parce que les marchés mondiaux des actions et des obligations ont été soutenus efficacement par les investisseurs et que des titres arrivant à maturité ont été réinvestis avec des rendements attrayants pendant la majeure partie de l'année. En 2025, compte tenu des rendements actuels et attendus sur le marché, le rendement des placements devrait rester élevé, quoique à un niveau inférieur à celui de 2024.
76. Au 31 décembre 2024, les passifs liés aux avantages du personnel du PAM se chiffraient à 1 028,9 millions de dollars. Le PAM met en réserve des actifs pour couvrir ces avantages à long terme, sous forme de liquidités et de placements à long terme (obligations et actions). En outre, depuis 2011, un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars, approuvé par le Conseil en 2010, est affecté chaque année au poste des coûts standard de personnel afin de couvrir en 2025 l'intégralité des avantages à long terme du personnel. Sur la base de l'étude de la gestion actif-passif que le PAM a menée en 2023, qui a confirmé la viabilité et la pérennité financières des actifs mis en réserve pour couvrir les passifs liés aux avantages à long terme du personnel, ces affectations ont été arrêtées à partir de 2024. Au 31 décembre 2024, le montant des actifs mis en réserve (1 297,7 millions de dollars) pour financer ces passifs (976,2 millions de dollars) représentait un taux de financement de 133 pour cent. Cela constitue une progression par rapport au taux de 123 pour cent enregistré en 2023, car l'augmentation de la valeur des actifs a été plus rapide que l'augmentation des passifs.
77. Le PAM est déterminé à atténuer les risques liés aux transferts de type monétaire et à rendre davantage compte de l'action menée aux populations, aux donateurs et aux gouvernements. Il a publié des directives encadrant les transferts de type monétaire, l'objectif étant de réunir les directives et les enseignements disponibles concernant les mesures que les bureaux de pays doivent avoir mis en place pour faire en sorte que le PAM puisse raisonnablement penser que chaque bénéficiaire y ayant droit reçoit en temps opportun les aides prévues, et que les risques de fraude, d'erreur humaine ou autre anomalie dans l'attribution de transferts de type monétaire soient atténués autant que possible, tout en favorisant la protection des bénéficiaires et l'efficacité des programmes.

78. Des moyens de contrôle sont en place à toutes les étapes du cycle des programmes de transferts de type monétaire: ciblage et enregistrement des bénéficiaires; vérification des registres de bénéficiaires et amélioration des mécanismes communautaires de remontée de l'information mis à leur disposition; vérifications d'usage auxquelles sont soumis les prestataires de services financiers retenus par le PAM dans le respect des règles applicables en matière d'achats, ce pour quoi sont utilisés les modèles établis pour tous les contrats et accords; modalités de paiement sécurisé mises en place; séparation des tâches; rapprochement des distributions; et, enfin, suivi et évaluation post-distribution, l'objectif étant de vérifier que les objectifs assignés aux programmes sont atteints.
79. Dans le cadre de son projet global relatif aux assurances à donner, le PAM a renforcé son service de rapprochement pour améliorer les procédures utilisées en la matière dans les bureaux de pays. Ce service donne des orientations et apporte un appui pour aider à combler les écarts de rapprochement et offre des solutions techniques pour procéder aux rapprochements au moyen de divers systèmes, tels que la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE), l'outil d'assurance de la qualité des données et l'outil simplifié d'assurance de la qualité et de rapprochement des données, récemment mis en place, lequel est conçu spécifiquement pour les bureaux de petite taille dont les moyens sont limités. Le rapprochement demeure un outil essentiel d'assurance de la qualité des données, qui vient compléter les autres activités menées en matière de contrôle et de suivi.

## Viabilité

80. Les états financiers du PAM sont établis sur la base de la continuité des activités.
81. Aux fins de la présente déclaration, j'ai pris en compte les points suivants: le mandat du PAM en sa qualité d'organisme humanitaire chef de file, qui consiste à sauver des vies et à changer la vie ainsi qu'à fournir une assistance alimentaire dans les situations d'urgence; la disponibilité de ressources existantes ou prévisibles, y compris les répercussions sur le financement futur des programmes du PAM du fait du réexamen de l'aide extérieure que le Gouvernement des États-Unis d'Amérique a annoncé en janvier 2025 (comme indiqué dans la note 12 des états financiers de 2024) et en raison de l'évolution des financements en provenance d'autres grands donateurs; et la situation du PAM en matière de liquidités ainsi que l'encours de ses engagements.
82. Mon assertion concernant la continuité des activités s'appuie sur les éléments suivants:
- i) les besoins opérationnels prévus que j'ai présentés dans le Plan de gestion du PAM pour 2025-2027, soit 16,9 milliards de dollars pour 2025, le plan d'exécution provisoire de 8,8 milliards de dollars et le budget AAP pour 2025 de 480,0 millions de dollars approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2024;
  - ii) le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2021;
  - iii) le total des actifs détenus fin 2024, soit 13,5 milliards de dollars, qui est près de six fois supérieur au total des passifs du PAM, ce qui confirme la capacité du PAM à honorer tous les engagements non réglés;
  - iv) sur le total des actifs détenus à la fin de 2024, 5,1 milliards de dollars concernent la trésorerie et autres liquidités ainsi que les placements à court terme, ce qui confirme le bon niveau de liquidité dont le PAM dispose pour financer les dépenses liées aux opérations à mener en 2025;

- v) les soldes des fonds, soit 10,5 milliards de dollars à la fin de 2024, qui comprenaient un excédent de 1,3 milliard de dollars généré en 2024 du fait de l'augmentation des produits des contributions provenant des donateurs à l'appui du mandat du PAM, reporté en 2025;
  - vi) l'augmentation de 20 pour cent du niveau des réserves du PAM détenues à la fin de 2024, soit 793,5 millions de dollars;
  - vii) le montant total des recettes reçues en 2024, soit 10,4 milliards de dollars, ainsi que le niveau de contribution projeté pour 2025, soit 6,4 milliards de dollars, comme cela est indiqué dans la dernière prévision globale de contribution du PAM en date.
83. Je suis en mesure d'affirmer que le PAM dispose de ressources suffisantes pour poursuivre ses opérations à court et à moyen terme grâce au soutien des donateurs, mais la mobilisation de ressources est la principale priorité que le PAM souhaite porter à l'attention de son Conseil d'administration et des donateurs.
84. Le niveau prévu des contributions pour 2025, soit 6,4 milliards de dollars, représente une réduction de 3,4 milliards de dollars par rapport aux produits des contributions effectifs de 9,8 milliards de dollars enregistrés en 2024. Cette réduction illustre l'évolution des priorités parmi les donateurs habituels du PAM (États-Unis d'Amérique et donateurs européens, en particulier) sur fond d'incertitudes politiques et économiques croissantes.
85. Le réexamen par les États-Unis d'Amérique de l'aide extérieure annoncé en janvier 2025 et la suspension temporaire des nouveaux engagements de financement qui en découle sont des faits majeurs qui ont une incidence sur le financement de divers programmes internationaux, y compris de programmes menés pour soutenir l'action du PAM. Compte tenu des incertitudes entourant cette décision, mon équipe de direction et moi-même avons analysé attentivement ses répercussions sur, d'une part, les engagements que les États-Unis d'Amérique avaient pris à l'égard des programmes du PAM mais qu'ils n'ont pas encore réglés, et, d'autre part, sur les niveaux de financement futurs prévus. Les effets sur les engagements non réglés sont considérés comme étant minimes, car la suspension des financements permet d'effectuer des dépenses justifiées dans le cadre des programmes jusqu'à la date d'entrée en vigueur de cette suspension, à savoir le 24 janvier 2025. Par ailleurs, l'assistance alimentaire d'urgence et l'aide humanitaire visant à sauver des vies, qui sont au cœur du mandat du PAM, ne sont pas concernées par la suspension.
86. De façon générale, la réduction prévue de 35 pour cent des financements en 2025 met à rude épreuve les capacités opérationnelles dont le PAM dispose pour lutter contre une insécurité alimentaire croissante au sein des populations vulnérables. Cette situation exige de hiérarchiser les priorités de manière stratégique, de diversifier davantage la base de donateurs et de renforcer l'engagement en faveur de l'efficacité opérationnelle. Le PAM présentera une mise à jour de son Plan de gestion pour 2025-2027 lors de la session du Conseil d'administration qui se tiendra en juin afin de tenir compte des perspectives de réduction des ressources.

## Questions administratives

87. On trouvera à l'annexe du présent document l'adresse du Siège du PAM ainsi que le nom et l'adresse du Conseiller juridique, des actuaire, des principaux banquiers et de l'Auditeur externe.

## Responsabilité

88. Comme le prévoit l'article 13.1 du Règlement financier, j'ai le plaisir de soumettre les états financiers ci-après, qui ont été établis conformément aux normes IPSAS. Je certifie que, à ma connaissance et compte tenu des informations dont je dispose, toutes les opérations de l'exercice ont été dûment comptabilisées dans les écritures et que ces opérations, ainsi que les états financiers et notes y afférentes ci-après, qui font partie intégrante du présent document, donnent une image fidèle de la situation financière du PAM au 31 décembre 2024.

État I	État de la situation financière au 31 décembre 2024
État II	État des résultats financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2024
État III	État des variations de l'actif net pour l'exercice clos le 31 décembre 2024
État IV	État des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2024
État V	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2024

Notes afférentes aux états financiers

Cindy H. McCain  
Directrice exécutive

Rome, le 26 mars 2025

## Déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne

### Champ et objet du contrôle interne

1. La Directrice exécutive du Programme alimentaire mondial est comptable, devant le Conseil, de l'administration du PAM et de l'exécution de ses programmes, projets et autres activités. En vertu de l'article 12.1 du Règlement financier, elle est tenue d'établir des contrôles internes, y compris une vérification interne des comptes et des enquêtes, afin d'assurer l'utilisation efficace et rationnelle des ressources du PAM et la protection de ses actifs.
2. Le PAM définit le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par son Conseil d'administration, sa direction et d'autres membres du personnel en vue d'obtenir des assurances raisonnables quant à la réalisation des objectifs concernant les opérations, les rapports et la conformité<sup>54</sup>. Dans la Déclaration sur le contrôle interne, la Directrice exécutive donne des assurances en ce qui concerne l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place au PAM.

### Environnement opérationnel du PAM

3. L'impératif humanitaire commande au PAM d'intervenir chaque fois que nécessaire. Ce principe l'expose à des environnements opérationnels et à des situations présentant un risque intrinsèque élevé susceptible de compromettre la sécurité de ses employés et de ses bénéficiaires et, dans certains cas, sa capacité à maintenir des contrôles internes d'une qualité irréprochable.

### Cadres de contrôle interne et de gestion globale des risques

4. Le cadre de contrôle interne du PAM est cohérent avec les instructions émises par le [Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway \(COSO\)](#). Conformément au référentiel du COSO, le dispositif de contrôle interne du PAM comprend cinq composantes: l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et les activités de suivi.
5. Au PAM, le cadre de gestion globale des risques est conforme aux instructions du COSO, qui préconisent de mettre en relation les risques, la stratégie et la performance. La [politique en matière de gestion globale des risques](#) que le PAM a adoptée en 2018 a pour objet de définir une méthode pragmatique, systématique et rigoureuse de détection et de gestion des risques dans l'ensemble de ses bureaux, qui soit clairement liée à la réalisation de ses objectifs stratégiques.
6. Son [Cadre de contrôle](#) décrit la façon dont le PAM conçoit le contrôle et propose un instantané de l'évolution des structures et activités mises en place pour donner corps à cette vision, notamment les cadres relatifs à la gouvernance, à l'obligation de rendre compte au Conseil d'administration et à la supervision, et les dispositions correspondantes en matière de communication de l'information.

### Examen de l'efficacité du contrôle interne

7. Les responsables du PAM chargés de faire appliquer et de superviser les contrôles internes dans les domaines placés sous leur autorité fournissent les éléments nécessaires à l'examen annuel de l'efficacité du contrôle interne. Au cours de cet examen, il est tenu compte des observations transmises par l'ensemble des responsables du PAM dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive (ci-après, le "cycle annuel d'assurance"), du rapport annuel de l'Inspectrice générale, ainsi que des autres éléments pertinents disponibles.

---

<sup>54</sup> Voir l'annexe II du document intitulé "[Cadre de contrôle du PAM](#)" (WFP/EB.A/2018/5-C).

## Risques et contrôle interne: points importants

8. Les quatre problèmes ci-après, déjà signalés dans la Déclaration sur le contrôle interne concernant l'année 2023, sont en cours d'amélioration, mais n'en ont pas moins été repris pour continuer à faire l'objet d'une attention prioritaire en 2024, et l'un d'eux a été de nouveau porté à l'attention de la direction, comme cela est indiqué ci-après.
9. **Gestion des talents et planification des effectifs.** Les bureaux de pays ont régulièrement indiqué que la gestion des talents et la planification des effectifs étaient le principal problème lié au contrôle en 2024, à une période où le PAM a dû prendre d'importantes mesures de restructuration sur fond de contraintes de financement sans précédent. Les coupes budgétaires demeurent une préoccupation majeure, qui a notamment une incidence sur la stabilité des contrats et leur compétitivité par rapport à ceux proposés par d'autres organisations. Le PAM a continué de mettre en œuvre plusieurs mesures visant à faire face aux répercussions, pour le personnel, de la vaste restructuration organisationnelle qu'il a entreprise: prolongation de la suspension des recrutements décidée en 2023 pour le Siège mondial; mesures de départ négocié et nombreuses réaffectations ponctuelles pour les membres du personnel engagés pour une durée déterminée; mesures spéciales relatives aux employés sur le terrain qui sont recrutés sur le plan national; et suppression de postes. Pour donner des orientations claires sur la gestion des employés concernés, le PAM a publié un [cadre spécial](#) qui porte sur les incidences, pour le personnel, de la révision et de la restructuration du budget AAP. Comme lors des années précédentes, des problèmes de financement ont perturbé la poursuite de la mise en œuvre du cadre de gestion des effectifs<sup>55</sup> et fait qu'il a été difficile d'attirer de nouveaux talents et de les retenir. D'après les réponses recueillies dans le cadre du cycle annuel d'assurance, les employés recherchent de plus en plus souvent du travail ailleurs en raison notamment, indiquent-ils, de l'insuffisance des avantages offerts en comparaison d'autres organisations et de la stagnation des carrières. Pour coordonner davantage les demandes des employés et faire en sorte qu'ils puissent faire entendre leur voix dans les décisions relatives au personnel, le PAM a créé le Syndicat mondial du personnel<sup>56</sup> après plusieurs mois de préparation. Malgré ces difficultés, le PAM a pris des mesures concrètes pour faciliter la gestion de carrière. Il a notamment développé les programmes de mentorat et d'accompagnement personnalisé et créé un Centre info-carrières facile d'utilisation qui propose des boîtes à outils, des modèles et d'autres ressources. En outre, une série de webinaires sur la gestion du changement, intitulée "Navigating Change", a été mise en place parallèlement à un [programme de soutien aux employés](#).

---

<sup>55</sup> En septembre 2021, le PAM a publié la circulaire du Directeur exécutif sur le cadre de gestion des effectifs (OED2021/017), qui décrit succinctement les catégories d'employés et les modalités contractuelles en vigueur au PAM et énonce les principes et les critères que les responsables doivent appliquer pour assurer le bon usage des modalités disponibles en fonction des besoins en effectifs pour faire en sorte que le PAM attire et retienne les meilleurs talents en proposant des contrats compétitifs et des conditions d'emploi appropriées. La période de transition prévue dans le cadre de gestion des effectifs se termine en décembre 2025.

<sup>56</sup> Mis en place en novembre 2024, le Syndicat mondial du personnel représente les agents des services généraux, les consultants, les titulaires d'un contrat de services, les administrateurs recrutés sur le plan national ainsi que les administrateurs recrutés sur le plan international, et permet à tous les employés du PAM de parler d'une seule voix, de bénéficier d'un plus grand soutien et d'être mieux représentés.

10. **Culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail.** En 2024, le PAM a poursuivi sa transformation en profondeur tout en faisant face à des contraintes de financement et à la restructuration de ses opérations, ce qui a accentué l'incertitude ainsi que les pressions liées à la charge de travail. Le principal objectif de cette démarche est d'apporter un soutien à tous les employés du PAM, en particulier ceux qui travaillent sur le terrain, en améliorant l'efficacité et en rendant mieux compte de l'action menée. Les personnes interrogées dans le cadre du cycle annuel d'assurance ont fait part de leurs préoccupations quant aux lacunes dans la communication et à la prise en compte insuffisante de leurs réalités par l'encadrement, et concernant des problèmes persistants, comme un sentiment de manque d'objectivité, d'inaction et de manquement à l'obligation de rendre compte de la part de la direction. Le PAM a réaffirmé qu'il était résolu à favoriser l'instauration d'un environnement de travail inclusif et respectueux au moyen d'initiatives telles que la création du Département de l'environnement de travail et de la gestion et la mise en œuvre de programmes destinés à encourager l'adoption des comportements préconisés dans le modèle d'encadrement<sup>57</sup>. Pour améliorer le bien-être et mieux prendre en compte la santé mentale, une nouvelle stratégie en matière de bien-être (2025-2030) est en cours d'élaboration, et en novembre 2024, le PAM a publié le très attendu [cadre relatif à l'obligation de rendre compte et à la gouvernance en rapport avec le devoir de protection](#), qui précise les principes, les priorités, les modalités de gouvernance et les obligations mutuelles à respecter pour mettre en place un environnement de travail sûr, protecteur et sain. Le PAM a également mené des initiatives qui se sont révélées percutantes, en particulier un programme inclusif de formation des membres de la haute direction. Enfin, pour aider l'encadrement à s'acquitter de son engagement en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, les bureaux de pays ont eu à remplir, dans le cadre du cycle annuel d'assurance, une liste de contrôle d'autoévaluation de façon à surveiller et à évaluer précisément les risques en la matière, ce qui a eu pour effet de faire passer le taux de conformité totale de 68 pour cent en 2023 à 86 pour cent en 2024, soit une progression de 18 pour cent. Le renforcement de l'obligation de rendre compte, de l'égalité de représentation et du traitement équitable ainsi que l'amélioration de la communication et de la transparence demeureront des priorités majeures pour garantir l'efficacité et la résilience de l'organisation du PAM.
11. **Gestion des ONG.** La gestion des ONG semble avoir posé un peu moins de problèmes en 2024: entre 2023 et 2024, le sujet est passé de la quatrième à la sixième place des défis les plus importants posés en matière de contrôle d'après les personnes interrogées dans le cadre du cycle annuel d'assurance, et la proportion de ces dernières estimant qu'il fallait s'améliorer dans ce domaine a diminué pour passer de 21 pour cent à 16 pour cent. Les principaux risques continuent de concerner: le manque d'ONG partenaires qualifiées dotées des capacités et des compétences nécessaires sur le plan financier et en matière d'établissement de rapports pour contribuer à la concrétisation des objectifs du PAM; les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre le programme d'ancrage local; et l'absence de reconnaissance formelle de la gestion des ONG en tant que service spécialisé au PAM ainsi que l'insuffisance des financements et de la dotation en personnel prévus pour assurer cette gestion. Pour remédier à ces problèmes, le PAM a élaboré une [feuille de route relative à la coopération avec les ONG partenaires pour 2024-2026](#), dont l'objectif est de concevoir, de mettre en place et de développer des partenariats durables axés sur l'être humain qui renforcent l'efficacité des interventions et tiennent compte des besoins locaux.

---

<sup>57</sup> The WFP Leadership Framework Collection.

12. **Gestion des identités et solutions informatiques.** Les autoévaluations consacrées à la gestion des identités que les bureaux de pays ont réalisées dans le cadre du cycle annuel d'assurance ont fait apparaître des résultats en constante amélioration depuis 2019. De façon générale, les autoévaluations faisant état d'une gestion efficace et adéquate en 2024 ont augmenté de 7 pour cent par rapport à 2023 et de 10 pour cent par rapport à 2019. D'après les participants au cycle annuel d'assurance, il persiste des difficultés ou des lacunes dans les domaines de l'assistance en nature, des systèmes et de l'interopérabilité. Le PAM a fait de grands progrès dans ces domaines grâce à la mise en place en mars 2024 d'un nouveau [cadre de protection des données personnelles et de la vie privée](#), qui vise à aborder le traitement des données personnelles de manière globale conformément au mandat du PAM, aux politiques des organismes des Nations Unies en matière de vie privée et aux normes et meilleures pratiques pertinentes internationalement reconnues. Afin de faciliter la validation de l'assistance en nature, le Département des opérations liées aux programmes élabore par ailleurs actuellement un ensemble prioritaire de normes en matière de gestion des identités à partir du cadre relatif aux assurances à donner concernant les transferts de type monétaire. Une circulaire de la Directrice exécutive a été publiée en décembre 2024 pour mettre en place une [méthode commune de gestion de l'identité des personnes auxquelles le PAM vient en aide, y compris en ce qui concerne la délégation de pouvoirs](#).
13. **Suivi.** Depuis 2022, ce point est considéré par les participants au cycle annuel d'assurance comme l'un des plus grands défis rencontrés, et a donc été porté une nouvelle fois à l'attention de la direction dans le rapport de cette année. La proportion de bureaux de pays ayant indiqué dans leur autoévaluation que leur maturité dans ce domaine devait s'améliorer est passée de 10 pour cent en 2022 à 19 pour cent en 2023, avant de revenir à 15 pour cent en 2024. Plusieurs problèmes persistants ont été relevés: capacités de suivi limitées et définition floue des rôles et des responsabilités au niveau des pays; insuffisance des contrôles en matière de ciblage et d'établissement des priorités; difficulté à accéder à certaines zones pour y effectuer un suivi; et problèmes rencontrés pour assurer le suivi des activités visant à "changer la vie". Des prescriptions minimales en matière de suivi ont été énoncées dans la circulaire de la Directrice exécutive [OED2024/006](#) publiée en juillet 2024 à la suite de la diffusion d'une [note technique](#) relative aux opérations menées sur le terrain. Le PAM envisage également d'élaborer un système global de planification du suivi qui comprendrait une solution de bout en bout intégrée de planification et de budgétisation, de façon à regrouper les plans de suivi, les budgets et le contrôle des visites sur site.
14. **Nouveaux défis en matière de risque et de contrôle.** Le cycle annuel d'assurance a fait apparaître d'autres grands défis en matière de risque et de contrôle qui ont eu une incidence sur la capacité du PAM à atteindre ses objectifs, à savoir:
  - a) **Mobilisation de ressources et relations avec les donateurs:** contraintes de financement persistantes; préaffectation des contributions et conditions de plus en plus exigeantes et complexes imposées par les donateurs; exigences des donateurs susceptibles de nuire à la neutralité et à l'indépendance opérationnelle; nécessité impérieuse de diversifier la base de donateurs et de renforcer la mobilisation du secteur privé. Il demeure essentiel de gérer les risques en matière de partenariat au moyen des vérifications d'usage, d'accords précis et de cadres normalisés, afin de garantir la cohérence de l'action et de renforcer l'atténuation des risques conformément aux objectifs institutionnels.

- b) **Chaîne d'approvisionnement et achats:** validation des transferts monétaires; problèmes liés aux achats; gestion des produits; gestion des prestataires de services financiers; suivi sur le dernier kilomètre; risque de détournement de vivres. Les problèmes liés aux achats sont abordés dans le cadre du projet d'approvisionnement intelligent SmartSourcing, qui devrait permettre de réduire les délais, de mieux respecter les règles en vigueur et de gérer plus efficacement les risques relatifs aux fournisseurs. Dans le domaine du suivi des produits alimentaires, le PAM a publié de [nouvelles directives](#) sur la "solution du dernier kilomètre" relevant du système LESS), afin de mieux rationaliser la façon dont celle-ci est utilisée pour enregistrer en temps réel les mouvements de marchandises, de rendre compte plus efficacement de l'action menée et d'améliorer la précision des informations sur les livraisons de vivres tout en augmentant l'efficacité.
- c) **Partenariats conclus dans le cadre de programmes et mobilisation des gouvernements hôtes:** incidences ou restrictions d'ordre politique se répercutant sur la mise en œuvre des programmes; capacités des partenaires gouvernementaux et supervision de ces partenaires; évolutions politiques locales et partenariat avec le gouvernement; indépendance opérationnelle; outils et orientations institutionnels à l'usage des partenaires gouvernementaux. Pour aider les bureaux de pays à fournir l'assistance – que ce soit au moyen de transferts sous forme de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire– en passant par des entités publiques des pays concernés, le PAM a publié en novembre 2024 un document d'orientation attendu depuis longtemps sur le [transfert des ressources du PAM à travers les systèmes gouvernementaux](#). Il a également fait paraître des [orientations sur l'engagement qui est le sien vis-à-vis de l'indépendance opérationnelle](#) (en anglais uniquement), en avril 2025.
- d) **Transformation et changement:** gestion du changement; rôles et les responsabilités à l'échelle institutionnelle; projet global relatif aux assurances à donner, dont les exigences sont de plus en plus grandes et continuent d'évoluer, sans que soient suffisamment pris en compte les efforts et les ressources nécessaires pour les satisfaire. Le manque d'informations et d'orientations claires et périodiquement communiquées sur les processus institutionnels de gestion du changement et les multiples phases de transition avant l'établissement de la nouvelle structure ont créé de l'incertitude et de l'anxiété au sein des effectifs, ce qui souligne la nécessité d'une plus grande transparence et d'une mobilisation structurée.

## Déclaration

15. Tous les contrôles internes ont des limites qui leur sont inhérentes – et peuvent notamment être contournés –, et le PAM ne peut donc fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs concernant les opérations, les rapports et la mise en conformité. De plus, les circonstances évoluant, l'efficacité des contrôles internes est, elle aussi, susceptible de varier dans le temps.
16. Compte tenu des éléments ci-dessus, je considère, à ma connaissance et à la lumière des informations dont je dispose, que le PAM a appliqué un dispositif de contrôle interne satisfaisant durant l'exercice clos le 31 décembre 2024, conformément au [référentiel intégré de contrôle interne établi par le COSO en mai 2013](#).

17. Soucieux d'améliorer en permanence son dispositif de contrôle interne, le PAM est déterminé à remédier aux problèmes de contrôle interne et de gestion des risques signalés ci-dessus.

Cindy McCain

Directrice exécutive

Rome, le 26 mars 2025

## PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

## ÉTAT I

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 DÉCEMBRE 2024

*(en millions de dollars)*

	Note	2024	2023
<b>Actifs</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	2 849,4	2 735,0
Placements à court terme	2.2	2 249,1	1 757,9
Contributions à recevoir	2.3	5 245,3	4 229,9
Stocks	2.4	1 044,1	1 291,6
Autres créances	2.5	352,6	337,2
		<b>11 740,5</b>	<b>10 351,6</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Contributions à recevoir	2.3	189,5	115,3
Placements à long terme	2.6	1 316,8	1 182,7
Immobilisations corporelles	2.7	270,6	257,4
Immobilisations incorporelles	2.8	25,9	20,5
		<b>1 802,8</b>	<b>1 575,9</b>
<b>Total des actifs</b>	2.14	<b>13 543,3</b>	<b>11 927,5</b>
<b>Passifs</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Dettes et charges à payer	2.9	1 148,3	904,9
Produits constatés d'avance	2.10	13,9	22,5
Provisions	2.11	7,0	17,8
Avantages du personnel	2.12	52,7	65,7
Prêt	2.13	5,6	5,6
		<b>1 227,5</b>	<b>1 016,5</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Produits constatés d'avance	2.10	10,7	8,0
Avantages du personnel	2.12	976,2	949,9
Prêt	2.13	32,9	38,4
		<b>1 019,8</b>	<b>996,3</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>2 247,3</b>	<b>2 012,8</b>
<b>Actif net</b>		<b>11 296,0</b>	<b>9 914,7</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>			
Soldes des fonds	2.15	10 502,5	9 255,7
Réserves	2.15	793,5	659,0
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>		<b>11 296,0</b>	<b>9 914,7</b>

*Les notes jointes font partie intégrante des présents états financiers.*

Cindy McCain  
Directrice exécutive

Robert van der Zee  
Directeur financier  
Rome, le 26 mars 2025

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**ÉTAT II**  
**ÉTAT DES RÉSULTATS FINANCIERS**  
**POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024**  
*(en millions de dollars)*

	Note	2024	2023
<b>Produits</b>			
Contributions financières	3.1	9 156,4	7 680,4
Contributions en nature	3.2	638,8	651,3
Écarts de change	3.3	(43,5)	193,6
Rendement des placements	3.4	330,1	321,9
Autres produits	3.5	291,3	276,5
<b>Total des produits</b>		<b>10 373,1</b>	<b>9 123,7</b>
<b>Charges</b>			
Transferts de type monétaire effectués	4.1	2 160,8	2 943,7
Produits distribués	4.2	2 372,9	3 264,5
Services de distribution et services connexes	4.3	1 138,5	1 155,8
Services contractuels et autres services	4.4	1 260,2	1 364,0
Dépenses liées au personnel	4.5	1 244,2	1 178,4
Dépenses liées aux effectifs apparentés	4.5	414,4	431,6
Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement	4.6	303,4	287,8
Charges financières	4.7	15,4	18,5
Amortissements	4.7	69,1	67,3
Autres charges	4.7	61,6	152,8
<b>Total des charges</b>		<b>9 040,5</b>	<b>10 864,4</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>		<b>1 332,6</b>	<b>(1 740,7)</b>

*Les notes jointes font partie intégrante des présents états financiers.*

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**ÉTAT III**  
**ÉTAT DES VARIATIONS DE L'ACTIF NET**  
**POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024**  
*(en millions de dollars)*

Note	Excédent cumulé/ soldes des fonds	Excédent (déficit)	Réserves	Total de l'actif net
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2023</b>	<b>10 996,4</b>	<b>(1 740,7)</b>	<b>659,0</b>	<b>9 914,7</b>
Allocation du déficit de 2023	(1 740,7)	1 740,7	-	-
<b>Variations des soldes des fonds et des réserves en 2024</b>				
Virement depuis/vers les réserves	2.15 (134,5)	-	134,5	-
Pertes latentes nettes sur les placements	2.6/2.15 (16,1)	-	-	<b>(16,1)</b>
Gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel	2.12 64,8	-	-	<b>64,8</b>
Excédent de l'exercice	7.2 -	1 332,6	-	<b>1 332,6</b>
<b>Total des variations de l'exercice</b>	<b>(85,8)</b>	<b>1 332,6</b>	<b>134,5</b>	<b>1 381,3</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2024</b>	<b>9 169,9</b>	<b>1 332,6</b>	<b>793,5</b>	<b>11 296,0</b>

Note	Excédent cumulé/ soldes des fonds	Excédent (déficit)	Réserves	Total de l'actif net
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2022</b>	<b>7 783,2</b>	<b>2 970,0</b>	<b>895,8</b>	<b>11 649,0</b>
Allocation de l'excédent de 2022	2 970,0	(2 970,0)	-	-
<b>Adoption de la norme IPSAS 41</b>	<b>(1,3)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1,3)</b>
<b>Variations des soldes des fonds et des réserves en 2023</b>				
Virement depuis/vers les réserves	2.15 236,8	-	(236,8)	-
Gains latents nets sur les placements	2.6/2.15 56,0	-	-	<b>56,0</b>
Pertes actuarielles sur les passifs liés aux avantages du personnel	2.12 (48,3)	-	-	<b>(48,3)</b>
Déficit de l'exercice	-	(1 740,7)	-	<b>(1 740,7)</b>
<b>Total des variations de l'exercice</b>	<b>244,5</b>	<b>(1 740,7)</b>	<b>(236,8)</b>	<b>(1 733,0)</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2023</b>	<b>10 996,4</b>	<b>(1 740,7)</b>	<b>659,0</b>	<b>9 914,7</b>

*Les notes jointes font partie intégrante des présents états financiers.*

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**ÉTAT IV**  
**ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE**  
**POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024**  
*(en millions de dollars)*

	Note	2024	2023
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles:</b>			
Excédent (déficit) de l'exercice		1 332,6	(1 740,7)
Ajustements effectués pour corriger l'écart entre l'excédent (déficit) de l'exercice et les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles			
Amortissements	2.7/2.8	69,1	67,3
(Gains) latents sur les placements à long terme	2.6	(11,0)	(137,6)
(Augmentation) de la valeur amortie des placements à long terme	2.2/2.6	(2,1)	(2,3)
(Diminution) de la valeur amortie du prêt à long terme	2.13	(0,3)	(0,3)
Charges d'intérêts sur le prêt à long terme	2.13	1,3	1,4
Diminution des stocks	2.4	247,5	207,3
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	2.3	(1 089,6)	2 452,6
(Augmentation)/diminution des créances diverses	2.5	(12,0)	96,8
Immobilisations corporelles (dons en nature)	2.7	0,2	1,7
Augmentation (diminution) des dettes et charges à payer	2.9	243,4	(488,6)
(Diminution) des produits constatés d'avance	2.10	(5,9)	(25,7)
(Diminution) des provisions	2.11	(10,8)	(27,7)
Augmentation des avantages du personnel nette des gains/pertes actuariels afférents aux avantages postérieurs à l'emploi	2.12	78,2	82,9
<b>Montant net des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>840,6</b>	<b>487,1</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de placement:</b>			
(Augmentation) des placements à court terme	2.2	(479,4)	(294,6)
(Augmentation) des intérêts courus à recevoir	2.5	(3,4)	(14,5)
(Augmentation) des placements à long terme	2.6	(149,7)	(37,8)
(Augmentation) des immobilisations corporelles	2.7	(76,7)	(74,6)
(Augmentation) des immobilisations incorporelles	2.8	(11,2)	(8,7)
<b>Montant net des flux de trésorerie provenant des activités de placement</b>		<b>(720,4)</b>	<b>(430,2)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement:</b>			
Charges financières sur le prêt	2.13	(1,3)	(1,4)
Remboursement de la tranche annuelle du principal au titre du prêt	2.13	(5,3)	(5,3)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(6,6)</b>	<b>(6,7)</b>
<b>Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>113,6</b>	<b>50,2</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice</b>	2.1	<b>2 735,0</b>	<b>2 680,4</b>
<b>Gains latents sur les équivalents de trésorerie de l'actif net/la situation nette</b>		<b>0,8</b>	<b>4,4</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice</b>	2.1	<b>2 849,4</b>	<b>2 735,0</b>

*Les notes jointes font partie intégrante des présents états financiers.*

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**ÉTAT V**  
**ÉTAT COMPARATIF DES MONTANTS INSCRITS AU BUDGET ET DES MONTANTS EFFECTIFS<sup>1</sup>**  
**POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024**  
*(en millions de dollars)*

Note	Montants inscrits au budget		Montants effectifs sur une base comparable <sup>4</sup>	Différence: budget final et budget effectif	Plan d'exécution <sup>5</sup>
	Budget initial <sup>2</sup>	Budget définitif <sup>3</sup>			
<b>Coûts des PSP</b>					
Effet direct stratégique 1 – Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents	11 114,0	11 119,9	5 674,8	5 445,1	6 910,5
Effet direct stratégique 2 – Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation	2 161,0	2 235,6	920,7	1 314,9	1 374,2
Effet direct stratégique 3 – Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	1 360,6	1 368,2	597,0	771,2	891,6
Effet direct stratégique 4 – Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	437,7	460,2	225,0	235,2	373,9
Effet direct stratégique 5 – Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces	1 132,5	1 210,5	702,9	507,6	742,1
Coûts d'appui directs	718,2	696,4	517,0	179,4	633,3
<b>Total partiel des coûts des PSP</b>	<b>16 924,0</b>	<b>17 090,8</b>	<b>8 637,4</b>	<b>8 453,4</b>	<b>10 925,6</b>
Dépenses ordinaires AAP	568,0	528,0	480,9	47,1	528,0
Initiatives internes d'importance primordiale	97,9	107,7	73,1	34,6	107,7
<b>Total partiel des coûts indirects</b>	<b>665,9</b>	<b>635,7</b>	<b>554,0</b>	<b>81,7</b>	<b>635,7</b>
<b>Total</b>	<b>17 589,9</b>	<b>17 726,5</b>	<b>9 191,4</b>	<b>8 535,1</b>	<b>11 561,3</b>

Les notes jointes font partie intégrante des présents états financiers.

<sup>1</sup> Établi sur la base des engagements. Les engagements correspondent à des éléments de passif éventuel établis sur la base d'un contrat en cours et comprennent les commandes non exécutées et les contrats pour lesquels les biens et les services n'ont pas encore été reçus.

<sup>2</sup> Le budget initial comprend les besoins opérationnels, les crédits AAP et l'allocation destinée aux initiatives internes d'importance primordiale qui sont présentés au Conseil d'administration dans le plan de gestion du PAM avant le début de chaque année et dans les mises à jour de ce plan publiées en cours d'année le cas échéant.

<sup>3</sup> Le budget définitif correspond aux besoins opérationnels approuvés au 31 décembre de l'année considérée.

<sup>4</sup> L'expression "sur une base comparable" signifie que les montants effectifs sont présentés selon la même convention comptable, le même mode de classement, pour les mêmes fonds et pour la même période que le budget approuvé.

<sup>5</sup> Le plan d'exécution représente les besoins opérationnels prioritaires des PSP approuvés, qui sont déterminés à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations au 31 décembre 2024.

## Notes afférentes aux états financiers au 31 décembre 2024

### Note 1: Méthodes comptables

#### Entité publiant les états financiers

1. Le PAM a été créé en 1961 par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO en tant qu'organisme du système des Nations Unies chargé de l'aide alimentaire. Les buts du PAM sont les suivants: a) utiliser l'aide alimentaire pour appuyer le développement économique et social; b) répondre aux besoins alimentaires des réfugiés et des victimes d'autres situations d'urgence et de crises rendant nécessaires des secours prolongés; c) promouvoir la sécurité alimentaire mondiale conformément aux recommandations formulées par l'ONU et la FAO.
2. Le PAM est placé sous l'autorité d'un Conseil d'administration composé de 36 membres qui est chargé de fournir un appui intergouvernemental, de donner des orientations et de superviser ses activités. Il est dirigé par un Directeur exécutif qui est nommé conjointement par le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de la FAO.
3. Le PAM a son Siège à Rome (Italie). En 2024, il a fourni une assistance dans 120 pays et territoires.
4. Les états financiers portent sur les opérations du PAM. Les entités contrôlées en même temps que le PAM sont indiquées dans la note 11.

#### Référentiel comptable

5. Les états financiers du PAM ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux normes IPSAS, en appliquant le principe du coût historique, à l'exception des placements comptabilisés à leur juste valeur. Lorsqu'une question précise n'est couverte par aucune norme IPSAS, il est fait référence à la règle adoptée par d'autres organismes de normalisation tels que le Conseil des normes comptables internationales.
6. Les états financiers ont été établis sur la base de la continuité des activités. La présente évaluation s'appuie sur le budget approuvé, la prévision de financement, l'actif net disponible et le maintien de la pertinence du mandat du PAM.
7. L'État des flux de trésorerie (État IV) est établi sur la base de la méthode indirecte.
8. Le dollar des États-Unis est la monnaie de compte du PAM et celle utilisée dans les états financiers. Les opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis sont converties en cette monnaie au taux de change opérationnel de l'ONU à la date de l'opération. Les actifs et passifs libellés dans des monnaies autres que le dollar sont convertis en cette monnaie au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les gains ou pertes de change sont comptabilisés dans l'État des résultats financiers.

#### Utilisation d'estimations et d'appréciations

9. Pour établir les états financiers conformément aux normes IPSAS, la direction a recours à des appréciations, à des estimations et à des hypothèses qui ont une incidence sur l'application des méthodes comptables et sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des produits et des charges. Les estimations et hypothèses connexes se fondent sur l'expérience passée et divers autres facteurs que l'on juge raisonnables au vu de la situation et des informations disponibles à la date de la préparation des états financiers, dont les résultats constituent la base des appréciations de la valeur des actifs et des passifs qui ne ressort pas clairement d'autres sources. Les résultats effectifs sont susceptibles d'être différents de ces estimations. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont revues

en permanence. Tout changement apporté à une estimation est comptabilisé dans la période durant laquelle il intervient, et dans toute période concernée par ce changement.

10. Les estimations et les hypothèses susceptibles d'entraîner des ajustements significatifs lors des exercices futurs sont les suivantes: évaluation actuarielle des avantages du personnel; dépréciation d'actifs; sélection de la durée d'utilité et de la méthode d'amortissement des immobilisations corporelles ou incorporelles; coût de remplacement des stocks; provisions; et passifs éventuels.

### **Normes comptables nouvelles et révisées non encore entrées en vigueur**

11. Le PAM se tient informé des nouvelles normes édictées par le Conseil des normes IPSAS, évalue leur pertinence et leurs répercussions sur ses méthodes et procédures comptables, et adopte les nouvelles normes IPSAS en fonction de l'intérêt qu'elles présentent et conformément à leurs dates d'entrée en vigueur effective telles qu'elles sont définies par le Conseil des normes IPSAS. Les nouvelles normes et les exposés-sondages ci-après concernent le PAM.
12. En janvier 2022, le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 43, *Leases* (Contrats de location), en remplacement de la norme IPSAS 13 du même nom (disponible en français sous le nom *Contrats de location*). La publication de la norme IPSAS 43 conclut la première phase du projet du Conseil des normes IPSAS concernant les contrats de location, qui avait pour principal objectif l'harmonisation avec la norme IFRS 16, *Contrats de location*. La norme IPSAS 43 n'impose plus de classer les contrats de location comme des contrats de location-financement ou des contrats de location simples, et prescrit la comptabilisation des actifs et des passifs relatifs aux droits et obligations créés par tous les contrats de location. La norme IPSAS 43 entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le PAM l'adoptera à cette date.
13. En mai 2022, le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 44, *Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations* (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées). Son objectif est de prévoir la comptabilisation des actifs détenus en vue de la vente ainsi que la présentation et les obligations d'information relatives aux activités abandonnées. Le principe fondamental sur lequel repose la norme concernant le classement d'actifs détenus en vue de la vente est que la valeur comptable des actifs sera récupérée au moyen d'une vente et non d'une utilisation continue. La norme IPSAS 44 entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le PAM évaluera sa pertinence et son incidence sur ses opérations, et l'adoptera à cette date le cas échéant.
14. En mai 2023 le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 45, *Property, Plant, and Equipment* (Immobilisations corporelles), en remplacement de la norme IPSAS 17, ainsi que la nouvelle norme IPSAS 46, *Measurement* (Évaluation). La norme IPSAS 45 présente de nouvelles orientations concernant les actifs historiques, les actifs d'infrastructure et l'évaluation des immobilisations. La norme IPSAS 46 fournit de nouvelles orientations concernant l'application dans la pratique de nouvelles conventions d'évaluation couramment utilisées. Elle donne des indications générales sur la juste valeur et présente le concept de valeur opérationnelle actuelle, une convention d'évaluation de la valeur courante propre au secteur public, qui est également mise à disposition pour évaluer les immobilisations en application de la norme IPSAS 45. La date d'entrée en vigueur de ces deux normes est le 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le PAM évaluera leur pertinence et leur incidence sur ses opérations, et les adoptera à cette date, le cas échéant.

15. En mai 2023 toujours, le Conseil des normes IPSAS a publié deux normes supplémentaires: la norme IPSAS 47, *Revenue* (Produits), qui porte sur les produits assortis d'obligations de prestation et les produits non assortis d'obligations de prestation, pour remplacer la norme IPSAS 9, *Produits des opérations avec contrepartie directe*, la norme IPSAS 23, *Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)* et la norme IPSAS 11, *Contrats de construction*; et la norme IPSAS 48, *Transfer expenses* (Charges de transfert). Les normes IPSAS 47 et IPSAS 48 entreront en vigueur au 1er janvier 2026. Elles devraient avoir une incidence sur les activités de base du PAM. L'évaluation de cette incidence par le PAM est en cours.

### **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

16. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque, les placements sur le marché monétaire et les dépôts à court terme à échéance de trois mois ou moins, y compris ceux gérés par des gestionnaires de placements.
17. Le produit des placements est comptabilisé à la date d'échéance sur la base du rendement effectif.

### **Instruments financiers**

18. Les instruments financiers sont comptabilisés lorsque le PAM devient partie aux clauses contractuelles de l'instrument considéré, jusqu'à la date à laquelle le droit d'en percevoir des produits a expiré ou a été cédé et où le PAM a transféré en substance tous les risques et avantages inhérents à leur propriété.
19. Les instruments financiers sont classés à partir de deux critères: i) le modèle de gestion du PAM pour les actifs financiers; ii) les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie des actifs financiers. Selon les critères, les actifs financiers sont ensuite évalués au coût amorti, à la juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette ou à la juste valeur par le biais du résultat.
20. Les actifs financiers comptabilisés au coût amorti sont évalués initialement à la juste valeur majorée le cas échéant des coûts de transaction directement imputables, puis au coût amorti réduit des éventuelles pertes de valeur. Ils comprennent les contributions financières à recevoir, les autres créances, les fonds en banque et les obligations démembrées émises par le Trésor des États-Unis d'Amérique dont les intérêts et le principal sont négociés séparément (STRIPS) détenues dans le portefeuille des placements à long terme. Le rôle du modèle de gestion est de détenir ces actifs financiers afin de percevoir des flux de trésorerie contractuels, et leurs conditions contractuelles donnent lieu uniquement à des remboursements de principal et au versement d'intérêts.
21. Les actifs financiers comptabilisés à leur juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette sont évalués initialement à la juste valeur majorée le cas échéant des coûts de transaction directement imputables. Ils sont ensuite comptabilisés à leur juste valeur, les gains et les pertes autres que ceux liés au change et à la dépréciation étant comptabilisés dans l'État des variations de l'actif net. Les gains et les pertes sont sortis de l'actif net et comptabilisés comme excédent ou comme déficit lorsque les actifs sont sortis du bilan. Ces actifs comprennent les équivalents de trésorerie (hors titres du marché monétaire), les placements à court terme représentant les portefeuilles de liquidités et les instruments de dette (obligations) détenus sous la forme de placements à long terme et désignés comme étant des fonds d'avantages du personnel. L'objectif du modèle de gestion de ces actifs est atteint à la fois par la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente, et leurs conditions contractuelles donnent lieu à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts.

22. Les actifs financiers comptabilisés à leur juste valeur par le biais du résultat sont évalués initialement à la juste valeur, et les gains ou les pertes lié(e)s aux variations ultérieures sont pris en compte le cas échéant par le biais de l'excédent ou du déficit et inclus dans l'État des résultats financiers au cours de la période durant laquelle ces gains ou ces pertes apparaissent. Ils comprennent les titres du marché monétaire, les fonds de placement en actions à capital variable désignés comme étant des fonds d'avantages du personnel et les actifs dérivés (contrats à terme). Les conditions contractuelles de ces actifs ne donnent pas lieu uniquement à des remboursements de capital et à des versements d'intérêts.
23. Les instruments de dette (obligations) et les fonds de placement en actions à capital variable sont désignés comme étant des fonds d'avantages du personnel et font donc partie du même modèle de gestion, mais les fonds de placement en actions ne pouvaient pas être classés à la juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette, parce qu'ils ne remplissaient pas la condition attachée aux remboursements de capital et aux versements d'intérêts et que ce classement n'était pas autorisé.
24. Tous les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à leur juste valeur et évalués ensuite au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.
25. Comme l'exige la norme IPSAS 41, le PAM comptabilise les pertes de crédit attendues sur les actifs financiers évalués au coût amorti et les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette. Les pertes de crédit attendues sont des estimations des pertes de crédit, qui sont fondées sur des pondérations probabilistes. Les pertes de crédit sont évaluées comme étant la valeur actuelle de toutes les insuffisances de trésorerie, c'est-à-dire la différence entre les flux de trésorerie dus au PAM conformément à l'accord et les flux de trésorerie que le PAM s'attend à recevoir. Le modèle utilisé pour comptabiliser les pertes de crédit attendues est un modèle prospectif qui nécessite de comptabiliser ces pertes dès le premier jour. Le PAM évalue les corrections de valeur pour pertes sur ses actifs financiers, hors contributions à recevoir et autres créances, à un montant égal aux pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir ou aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie si le risque de crédit sur les instruments financiers en question a augmenté de manière importante depuis la comptabilisation initiale. Les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir sont la part des pertes de crédit attendues pour la durée de vie qui représente les pertes de crédit attendues résultant des cas de défaillance dont un instrument financier peut faire l'objet dans les 12 mois suivant la date de clôture. Les corrections de valeur pour pertes relatives aux contributions à recevoir et aux autres créances sont évaluées par le PAM à un montant égal aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie, conformément à la "méthode simplifiée" énoncée dans la norme IPSAS 41.

## **Stocks**

26. La grande majorité des articles du PAM en stock sont des produits alimentaires à distribuer aux bénéficiaires. Les stocks comprennent aussi des articles non alimentaires conservés dans différents entrepôts.

27. Les produits alimentaires et les articles non alimentaires disponibles en fin d'exercice sont comptabilisés en tant que stocks, au coût d'acquisition ou au coût de remplacement actuel si celui-ci est inférieur. Le coût des produits alimentaires est calculé sur la base de leur prix d'achat, ou de leur juste valeur<sup>1</sup> s'il s'agit de dons en nature, et comprend tous les autres frais afférents à leur livraison au PAM au point d'entrée dans le pays bénéficiaire. Ce coût comprend également les frais de transformation tels que les frais de meunerie ou d'ensachage, s'ils sont significatifs. Le coût est calculé sur la base d'une moyenne pondérée.
28. En vertu du cadre juridique dans lequel le PAM exerce ses activités, la propriété des produits alimentaires est habituellement transférée au gouvernement du pays bénéficiaire au point d'entrée dans le pays où ils doivent être distribués. Même si la propriété des produits alimentaires stockés dans ses entrepôts situés dans les pays bénéficiaires a été transférée, le PAM les comptabilise en tant que stocks, car il en conserve la garde matérielle et le contrôle.
29. Le coût des autres stocks comprend toutes les dépenses liées aux achats et toutes les autres dépenses liées à l'acheminement des articles jusqu'aux dépôts stratégiques ou à la livraison directe aux pays bénéficiaires.
30. Lorsque des stocks ou des éléments du coût des stocks sont acquis dans le cadre d'une opération sans contrepartie directe, leur coût est évalué à sa juste valeur à la date d'acquisition.
31. La valeur des stocks est calculée après déduction pour dépréciation. Une provision pour dépréciation est prévue en cas de pertes ou de dommages éventuels relatifs aux produits dont le PAM assume la garde.

### **Contributions à recevoir**

32. Le PAM comptabilise une contribution à recevoir lorsque, à la date de clôture des comptes: le donateur a obtenu toutes les autorisations d'ouverture de crédit requises relevant de sa juridiction; la contribution procurera probablement des avantages économiques futurs ou un potentiel de service; et le PAM peut mesurer de manière fiable les fonds à transférer.
33. Les contributions à recevoir sont présentées nettes des provisions pour dépréciation et des provisions pour réduction estimée des produits des contributions. Le PAM actualise ses contributions à recevoir dans les années à venir en utilisant les taux d'intérêt en vigueur sur le marché pour des instruments similaires dotés d'une notation de crédit analogue (taux d'actualisation correspondant au risque inhérent à la détention de l'actif).
34. Les contributions à recevoir en nature sous forme de services, qui appuient directement des opérations et des activités approuvées, ont une incidence budgétaire et peuvent être évaluées de manière fiable, sont comptabilisées à la juste valeur lorsqu'elles sont confirmées par écrit par les donateurs. Ces contributions comprennent notamment la fourniture de locaux, de services collectifs et de moyens de transport ainsi que la mise à disposition de personnel.
35. Les contributions à recevoir en nature relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles provenant de dons sont comptabilisées comme des immobilisations corporelles ou incorporelles et comme des produits des contributions lorsqu'elles sont confirmées par écrit par les donateurs et sont évaluées à leur juste valeur.

---

<sup>1</sup> Les indicateurs de la juste valeur des denrées alimentaires provenant de dons en nature sont notamment les cours sur les marchés mondiaux, le prix calculé en application de la Convention relative à l'assistance alimentaire et le prix facturé par le donateur.

### Immobilisations corporelles

36. Les immobilisations corporelles sont comptabilisées initialement au coût historique. Par la suite, elles sont comptabilisées au coût historique minoré des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles.
37. Le coût correspond au prix d'achat, auquel s'ajoutent les coûts directement imputables liés à la mise en état de fonctionnement de l'actif selon l'utilisation prévue. Les coûts d'emprunt éventuels ne sont pas incorporés dans le coût des actifs. Les immobilisations corporelles provenant de dons sont évaluées à leur juste valeur et comptabilisées comme des immobilisations corporelles et des produits des contributions.
38. Les biens durables sont portés en immobilisations si leur coût est supérieur ou égal au seuil de 5 000 dollars. Ce seuil est revu périodiquement.
39. Les améliorations locatives sont portées à l'actif, évaluées sur la base de leur coût d'acquisition et amorties sur le reste de leur durée d'utilité ou du bail restant à courir, si cette durée est inférieure.
40. Les immobilisations corporelles sont amorties sur toute leur durée d'utilité estimée selon la méthode de l'amortissement linéaire, hormis les terrains, qui ne sont pas sujets à dépréciation. La durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations corporelles est la suivante:

Catégorie	Durée d'utilité estimée ( <i>en années</i> )
Bâtiments	
Permanents	40
Temporaires	5
Matériel informatique	3
Autre matériel	3
Mobilier et agencements	5
Véhicules à moteur	
Légers	5
Lourds et blindés	8
Outillage	3

41. Il est procédé au moins une fois par an à une analyse de la dépréciation de tous les actifs.

### Immobilisations incorporelles

42. Les immobilisations incorporelles sont des actifs sans substance physique contrôlés par le PAM. Ce sont principalement des logiciels, acquis à l'extérieur (logiciels commerciaux) ou conçus en interne, et des droits. Les immobilisations incorporelles sont initialement évaluées au coût. Par la suite, elles sont évaluées au coût historique diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles. Les immobilisations incorporelles provenant de dons sont évaluées à leur juste valeur et comptabilisées comme des immobilisations incorporelles et des produits des contributions.

43. Les biens incorporels sont portés en immobilisations si leur coût dépasse le seuil de 5 000 dollars, sauf dans le cas des logiciels de conception interne, pour lesquels le seuil est de 100 000 dollars. Le montant des logiciels de conception interne porté en immobilisations ne comprend pas les dépenses liées à la recherche et à la maintenance. Lorsque les solutions mises en œuvre ne respectent pas les critères à remplir pour être considérées comme des actifs, le coût du développement des logiciels sous forme de services fondés sur le nuage est inscrit en charges pendant la période au cours de laquelle il est supporté.
44. Les immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité estimée selon la méthode de l'amortissement linéaire. La durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations incorporelles est la suivante:

<b>Catégorie</b>	<b>Durée d'utilité estimée (en années)</b>
Logiciels de conception interne	6
Logiciels commerciaux	3
Licences et droits, droits d'auteur et autres actifs incorporels	3

### **Avantages du personnel**

45. Le PAM comptabilise les avantages du personnel dans les catégories indiquées ci-après:
- les avantages à court terme;
  - les avantages postérieurs à l'emploi;
  - les autres avantages à long terme;
  - les indemnités de fin de contrat de travail.
46. Les avantages à court terme du personnel désignent les prestations payables dans les 12 mois suivant la clôture de l'exercice pendant lequel les employés ont fourni les services considérés. Ils se rapportent aux congés annuels et aux indemnités pour frais d'études. Les passifs liés aux avantages à court terme du personnel comprennent les sommes engagées mais non versées relatives à l'ensemble des régimes à prestations. Hormis les prestations engagées mais non versées, qui sont calculées par l'actuaire, les avantages à court terme du personnel sont comptabilisés par le PAM à leur valeur nominale.
47. Les avantages postérieurs à l'emploi désignent les prestations payables après la cessation de l'emploi, à l'exclusion des indemnités de fin de contrat de travail. Il s'agit des régimes à prestations définies, qui comprennent les plans d'assurance maladie après la cessation de service, le régime des indemnités pour cessation de service et le Fonds de réserve du Plan d'indemnisation. Les avantages postérieurs à l'emploi sont calculés par des actuaires professionnels sur la base d'hypothèses actuarielles en suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les gains ou les pertes actuariels liés aux avantages postérieurs à l'emploi figurent dans l'État des variations de l'actif net.

48. Les autres avantages à long terme du personnel sont les prestations qui ne sont pas payables intégralement dans les 12 mois suivant la clôture de l'exercice pendant lequel les employés ont fourni les services considérés. Ils comprennent le voyage pour le congé dans les foyers et d'autres avantages liés au départ, tels que les jours de congé accumulés, le capital-décès, la prime et le voyage de rapatriement et les frais de déménagement. Hormis le voyage pour le congé dans les foyers, les autres avantages à long terme du personnel sont calculés par des actuaires professionnels sur la base d'hypothèses actuarielles en suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les gains et les pertes actuariels relatifs aux autres avantages à long terme du personnel sont comptabilisés dans l'État des résultats financiers.
49. Les indemnités de fin de contrat de travail sont comptabilisées en charges seulement lorsque le PAM s'est manifestement engagé, sans possibilité réelle de se rétracter, à mettre fin au service d'un membre du personnel avant la date normale de départ à la retraite ou à verser des indemnités de fin de contrat de travail dans le cadre d'une offre destinée à encourager les départs volontaires et lorsqu'il comptabilise des dépenses de restructuration qui impliquent le paiement d'indemnités de fin de contrat de travail.

### **Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies**

50. Le PAM est un organisme affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (ci-après, la "Caisse des pensions" ou la "Caisse") qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour gérer les prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et autres prestations connexes au personnel. La Caisse de pensions est un régime multiemployeur par capitalisation à prestations définies. Comme spécifié à l'article 3 b) des Statuts de la Caisse des pensions, peuvent s'affilier à cette caisse les institutions spécialisées ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.
51. La Caisse des pensions expose les organismes affiliés aux risques actuariels liés aux employés en activité et aux anciens employés d'autres organisations participant à cette caisse, de sorte qu'il n'existe aucune base cohérente et fiable permettant de répartir les engagements, les avoirs du régime de pensions et les coûts entre chacun des organismes affiliés. Le PAM et la Caisse des pensions, tout comme les autres organismes qui y participent, ne sont pas en mesure de déterminer la quote-part du PAM dans les engagements au titre des prestations définies, les avoirs du régime et les coûts de façon suffisamment fiable aux fins de comptabilisation. En conséquence, le PAM assimile ce régime à un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39, *Avantages du personnel*. Les cotisations du PAM à la Caisse des pensions pendant l'exercice financier sont inscrites en charges dans l'État des résultats financiers.

### **Provisions et passifs éventuels**

52. Des provisions pour charges et engagements futurs sont constituées lorsque le PAM a une obligation juridique ou implicite actuelle résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'il sera tenu de s'en acquitter.
53. Les autres engagements importants qui ne satisfont pas aux critères de comptabilisation des passifs sont indiqués dans les notes afférentes aux états financiers comme passifs éventuels lorsque leur existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle du PAM.

### **Actifs éventuels**

54. Un actif éventuel est un actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle du PAM. Les actifs éventuels sont précisés lorsqu'il est probable que ces événements se produiront.

### **Produits des contributions**

55. Les produits des contributions (financières et en nature) sont générés par des opérations sans contrepartie directe, dans lesquelles le PAM reçoit des ressources sans fournir au donateur une contrepartie directe plus ou moins équivalente en retour. Le PAM comptabilise les produits des contributions lorsque les conditions requises pour leur comptabilisation à l'actif sont remplies et que toutes les obligations actuelles concernant l'actif transféré qui avaient été comptabilisées au passif s'éteignent. Dans le cas des contributions pour lesquelles une obligation actuelle respectant les critères attachés aux conditions énoncées dans la norme IPSAS 23 est comptabilisée au passif, le PAM comptabilise un actif (contribution à recevoir) et un passif (produit constaté d'avance) lorsque les contributions remplissent les conditions nécessaires à leur comptabilisation à l'actif. Le PAM réduit la valeur des produits constatés d'avance et comptabilise les produits dès lors qu'il satisfait à l'obligation actuelle comptabilisée au passif. Lorsque les accords ne prévoient pas toutes les obligations de remboursement globales à respecter pour remplir une condition au sens de norme IPSAS 23, un actif (contributions à recevoir) et un produit provenant de contributions seront comptabilisés au moment de la confirmation écrite de la somme totale prévue dans l'accord, et ce bien que ce dernier stipule des dates de mise en œuvre et des montants de contribution à venir. Lorsque la fourniture d'un financement dans les années futures est soumise à des autorisations de crédit votées par un parlement ou à des clauses similaires, et que ce financement futur ne répondrait pas aux critères de comptabilisation des actifs prévus en vertu de la norme IPSAS 23, le PAM ne comptabilise ni un actif (contribution à recevoir) ni un passif (produit constaté d'avance). Il indique un actif éventuel si l'entrée est jugée probable.

### **Autres produits**

56. Les autres produits sont les produits provenant des opérations avec contrepartie directe, c'est-à-dire dans lesquelles le PAM reçoit des ressources, des actifs ou des services, ou voit s'éteindre des obligations, et remet en contrepartie, directement à l'autre partie (essentiellement sous la forme de biens, de services ou de l'utilisation d'immobilisations), une valeur approximativement égale. Le produit d'une activité de prestation de services est comptabilisé au titre de l'exercice au cours duquel les services sont rendus, au prorata du degré d'avancement estimatif de l'activité. Le produit provenant du transfert de biens est comptabilisé lorsque les risques et avantages liés à la propriété des biens ont été transférés au demandeur. Pour les activités de prestation de services de transfert de biens ou d'espèces, les versements correspondant au coût du service de transfert sont comptabilisés dans la rubrique "Autres produits", tandis que la valeur des biens ou des espèces transférés est comptabilisée comme obligation envers la partie demandeuse, jusqu'à ce que cette obligation soit éteinte.

### **Produits alimentaires distribués et transferts de type monétaire effectués**

57. Les produits alimentaires sont comptabilisés en tant que charges lorsqu'ils sont distribués directement par le PAM ou lorsqu'ils sont remis aux partenaires coopérants ou aux prestataires de services chargés de les distribuer. Le coût est calculé sur la base d'une moyenne pondérée.

58. Les transferts de type monétaire sont comptabilisés en tant que charges lorsqu'ils sont effectués directement par le PAM ou lorsqu'ils sont effectués par les partenaires coopérants ou les prestataires de services.

### **Comptabilisation par fonds et information sectorielle**

59. Un fonds est une entité comptable comprenant un ensemble de comptes s'équilibrant, créée pour comptabiliser les opérations réalisées dans un objectif bien défini. Chacun des fonds est géré comme une entité séparée pour mener des activités particulières ou atteindre certains objectifs en conformité avec des règles, des restrictions ou des limites particulières. Les états financiers sont établis selon la convention de la comptabilité par fonds et font apparaître en fin d'exercice la position consolidée de tous les fonds du PAM. Les soldes des fonds représentent la valeur résiduelle cumulée des produits et des charges.
60. Un secteur est une activité distincte ou un groupe d'activités pour laquelle ou lequel sont publiées séparément des informations financières dans le but d'évaluer les résultats passés d'une entité par rapport à la réalisation de ses objectifs et à la prise des décisions relatives à l'allocation future des ressources. Le PAM classe l'ensemble de ses projets, de ses opérations et des activités de ses fonds dans trois secteurs: i) fonds des catégories de programmes; ii) Fonds général et comptes spéciaux; iii) fonds d'affectation spéciale. Il rend compte des opérations réalisées dans chaque secteur pendant l'exercice ainsi que des soldes en fin d'exercice.
61. Le secteur des fonds des catégories de programmes désigne une entité comptable établie par le Conseil pour comptabiliser les produits des contributions et les charges correspondant à chacune des catégories de programmes mises en place pour atteindre les objectifs du PAM, à savoir les PSP, les PSPP, les opérations d'urgence limitées et les PSPP de transition. Les PSP, qui sont établis sur la base d'une analyse de la situation du développement durable, comprennent l'ensemble du portefeuille d'activités humanitaires et de développement du PAM dans un pays.
62. Le Fonds général est une entité comptable établie pour inscrire, dans des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des CAI, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions reçues qui ne sont pas affectées à une catégorie d'activités, un projet ou une opération bilatérale en particulier. Les comptes spéciaux sont établis par le Directeur exécutif, conformément à l'article 5.1 du Règlement financier, aux fins de comptabilisation des contributions spéciales ou des montants réservés à des activités déterminées et dont le solde peut être reporté sur l'exercice suivant.
63. Les fonds d'affectation spéciale désignent des sous-divisions clairement définies du Fonds du PAM, établies par le Directeur exécutif conformément à l'article 5.1 du Règlement financier aux fins de comptabilisation des contributions dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec les donateurs aux termes d'accords spécifiques.
64. Des réserves sont constituées dans le cadre du Fonds général pour financer l'appui opérationnel. Il est maintenu une réserve opérationnelle dans le cadre du Fonds général conformément à l'article 10.5 du Règlement financier afin d'assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources. D'autres réserves ont été établies par le Conseil.

65. Le PAM peut conclure des accords avec des tierces parties pour entreprendre des activités qui, tout en répondant aux objectifs qui sont les siens, ne relèvent pas de ses activités normales. Il n'est pas rendu compte de ces accords dans les produits et les charges du PAM. En fin d'exercice, le solde net dû à des tierces parties ou par des tierces parties est comptabilisé comme dette ou créance dans l'État de la situation financière, sous la rubrique du Fonds général. Les commissions perçues sur les accords conclus avec des tierces parties sont incorporées aux autres produits.

### **Comparaisons budgétaires**

66. Au PAM, le budget est établi sur la base des engagements et les états financiers sur la base de la comptabilité d'exercice. Dans l'État des résultats financiers, les charges sont classées en fonction de la nature des dépenses, alors que dans l'État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs, elles le sont par catégories de coûts, conformément aux effets directs stratégiques du PAM. Les effets directs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 axent les interventions du PAM sur ce dont les pays ont besoin. Les résultats et les effets directs stratégiques que le PAM a définis sont calqués sur les cibles des ODD 2 et 17 qui correspondent à son mandat et à ses capacités, en faisant concorder l'appui qu'il apporte avec les initiatives nationales et mondiales menées pour réaliser les ODD.
67. La planification des budgets des PSP suit la structure des budgets de portefeuille de pays. Le Conseil approuve les budgets des coûts directs des opérations, soit directement, soit dans le cadre des pouvoirs qu'il a délégués. Il approuve également le Plan de gestion annuel, qui indique les crédits prévus au budget au titre des dépenses AAP et des initiatives internes d'importance primordiale. Les budgets approuvés peuvent être modifiés par la suite par le Conseil ou dans le cadre des pouvoirs délégués par celui-ci.
68. État V: L'État V (État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs) compare le budget définitif et les montants effectifs qui sont calculés sur la même base que les montants inscrits au budget correspondants. Comme le budget et les états financiers ne sont pas établis sur la même base, la note 6 contient un rapprochement des montants effectifs présentés dans l'État V et des montants effectifs figurant dans l'État IV (Flux de trésorerie).
69. Le budget initial et le budget définitif présentés dans l'État V correspondent aux ressources requises pour les opérations (ou "besoins opérationnels") du PAM, qui sont déterminées à partir d'une évaluation des besoins d'assistance. Il comprend les coûts directs des PSP, les dépenses AAP ordinaires approuvées et les initiatives internes d'importance primordiale pour ce qui est des coûts indirects. En outre, le plan d'exécution est présenté. Le plan d'exécution représente les besoins opérationnels prioritaires des PSP approuvés, qui sont déterminés à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations. Étant donné que le PAM est un organisme financé par des contributions volontaires, ses opérations et sa gestion financière dépendent des financements effectivement reçus.

**Note 2.1: Trésorerie et équivalents de trésorerie**

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		
Comptes bancaires et montants en caisse au Siège	302,4	437,4
Comptes bancaires et montants en caisse des bureaux régionaux et des bureaux de pays	209,5	208,0
Instruments du marché monétaire et comptes de dépôt au Siège	996,6	990,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie détenus par les gestionnaires de placements	1 340,9	1 099,5
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>2 849,4</b>	<b>2 735,0</b>

70. La trésorerie nécessaire pour couvrir les décaissements immédiats est conservée sous forme de liquidités et de comptes bancaires. Les instruments du marché monétaire et les comptes de dépôt sont réalisables à bref délai.

**Note 2.2: Placements à court terme**

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Placements à court terme</b>		
Placements à court terme	2 242,8	1 751,5
Part courante des placements à long terme (note 2.6)	6,3	6,4
<b>Total des placements à court terme</b>	<b>2 249,1</b>	<b>1 757,9</b>

71. Les placements à court terme sont répartis en deux tranches de portefeuille assorties d'échéances distinctes et soumises à des directives et restrictions spécifiques. Le profil de risque de crédit des placements à court terme n'a guère changé en 2024. Les banques centrales ont continué d'adopter des politiques monétaires restrictives afin de maîtriser l'inflation tout au long de l'année.
72. Les placements à court terme ont été évalués à 2 242,8 millions de dollars au 31 décembre 2024 (1 751,5 millions de dollars au 31 décembre 2023). Sur ce montant, 972,2 millions de dollars représentent des obligations émises ou garanties par des États ou des organismes publics (715,1 millions de dollars au 31 décembre 2023), 749,5 millions de dollars, des obligations émises par des sociétés commerciales (580,7 millions de dollars au 31 décembre 2023) et 521,1 millions de dollars, des titres adossés à des actifs (455,7 millions de dollars au 31 décembre 2023). Ces placements sont comptabilisés à leur juste valeur établie par la banque dépositaire indépendante qui est chargée de la garde et de l'administration des titres en question.

73. En 2024, les seuls instruments dérivés utilisés pour les placements à court terme étaient des contrats à terme sur obligations, les risques correspondants étant considérés comme négligeables. Au 31 décembre 2024, le portefeuille de placements ne comprenait aucun instrument financier dérivé, tout en comme au 31 décembre 2023.
74. Les variations des comptes des placements à court terme enregistrées pendant l'exercice sont les suivantes:

	2023	Apports/ (déductions) net(te)s	Intérêts perçus/ amortis	Gains nets réalisés	Gains nets latents	2024
<i>en millions de dollars</i>						
Placements à court terme	1 751,5	385,8	89,5	10,6	5,4	2 242,8
Part courante des placements à long terme	6,4	(0,5)	0,4	-	-	6,3
<b>Total des placements à court terme</b>	<b>1 757,9</b>	<b>385,3</b>	<b>89,9</b>	<b>10,6</b>	<b>5,4</b>	<b>2 249,1</b>

75. En 2024, le total des placements à court terme a augmenté de 491,2 millions de dollars. Cette augmentation comprend des gains latents nets d'un montant de 5,4 millions de dollars comptabilisés dans l'actif net/la situation nette. Les intérêts amortis sur la part courante des placements à long terme, soit 0,4 million de dollars, se retrouvent dans les ajustements effectués pour corriger l'écart entre le résultat de l'exercice et les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles dans l'État des flux de trésorerie; ils apparaissent au titre de l'augmentation de la valeur amortie des placements à long terme, d'un montant de 2,1 millions de dollars. Le solde, déduction faite du reclassement des placements à long terme d'un montant de 6,0 millions de dollars dans la catégorie des placements à court terme, s'établit à 479,4 millions de dollars; ce montant apparaît dans l'État des flux de trésorerie, sous la rubrique des activités de placement.

### Note 2.3: Contributions à recevoir

	2024	2023
<i>en millions de dollars</i>		
<b>Composition:</b>		
Part courante	5 245,3	4 229,9
Part non courante	189,5	115,3
<b>Total net des contributions à recevoir</b>	<b>5 434,8</b>	<b>4 345,2</b>
Contributions financières à recevoir	5 045,0	4 144,7
Contributions en nature à recevoir	464,5	277,5
<b>Total des contributions à recevoir avant provision et actualisation</b>	<b>5 509,5</b>	<b>4 422,2</b>

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Effet de l'actualisation	(33,7)	(20,9)
Provision pour réduction des produits des contributions	(33,4)	(49,8)
Provision pour dépréciation	(7,6)	(6,3)
<b>Total net des contributions à recevoir</b>	<b>5 434,8</b>	<b>4 345,2</b>

76. Les contributions à recevoir courantes sont les contributions confirmées qui doivent être versées dans les 12 mois, et les contributions à recevoir non courantes sont celles qui doivent être versées plus de 12 mois après la date du 31 décembre 2024.
77. Les contributions à recevoir sont les contributions dues par les donateurs au titre des différentes catégories d'activités, des fonds d'affectation spéciale, du Fonds général et des comptes spéciaux. Les contributions des donateurs peuvent être assorties de restrictions qui obligent le PAM à les utiliser dans un délai déterminé pour un objectif, une activité ou un pays en particulier.
78. Le tableau ci-après montre le classement chronologique des contributions à recevoir. Le classement est présenté avant les provisions et avant l'effet de l'actualisation.

	2024		2023	
	<i>en millions de dollars</i>	%	<i>en millions de dollars</i>	%
<b>Classement chronologique</b>				
2024	4 410,9	80		
2023	801,0	14	3 121,9	71
2022	223,7	4	969,8	22
2021 et années antérieures	107,8	2	319,0	7
<b>Sous-total</b>	<b>5 543,4</b>	<b>100</b>	<b>4 410,7</b>	<b>100</b>
Ajustements pour réévaluation (contributions à recevoir libellées en monnaies autres que le dollar)	(33,9)		11,5	
<b>Total des contributions à recevoir avant provision et actualisation</b>	<b>5 509,5</b>		<b>4 422,2</b>	

79. Les contributions à recevoir sont actualisées à un taux qui correspond à l'évaluation actuelle sur le marché de la valeur temps de l'argent et aux risques propres aux flux de trésorerie, en utilisant les taux sans risque des États-Unis d'Amérique publiés pour des périodes comparables plus un écart fondé sur la notation de chaque donateur. Le taux d'actualisation initial appliqué à chaque accord de contribution est maintenu pendant toute la durée de cet accord. Les taux sans risque des États-Unis d'Amérique au 31 décembre 2024 pour 1, 2 et 3 ans s'élèvent respectivement à 4,16 pour cent, 4,25 pour cent et 4,27 pour cent. Les contributions à recevoir au 31 décembre 2024 ont été réduites de 33,7 millions de dollars. L'accroissement des produits d'intérêts dû à la désactualisation des contributions à recevoir en 2024 s'élève à 11,8 millions de dollars et est intégré dans l'État des résultats financiers.

80. Les contributions à recevoir sont présentées nettes des provisions pour dépréciation et des provisions pour réduction estimée des produits des contributions.
81. La provision pour réduction des produits des contributions correspond au montant estimatif de toute réduction des contributions à recevoir et des produits s'y rapportant lorsque le financement n'est plus nécessaire pour l'activité à laquelle ou le programme auquel les contributions étaient liées. Le montant de cette provision est fondé sur l'expérience passée.
82. La variation des provisions pour réduction des produits des contributions enregistrées en 2024 est la suivante:

	2023	Utilisation	(Diminution)	2024
	<i>en millions de dollars</i>			
<b>Total de la provision pour réduction des produits des contributions</b>	<b>49,8</b>	<b>(9,5)</b>	<b>(6,9)</b>	<b>33,4</b>

83. En 2024, la réduction des contributions à recevoir s'est établie à 9,5 millions de dollars. Cette réduction est comptabilisée dans l'État de la situation financière comme une utilisation de la provision pour réduction des produits des contributions. Au 31 décembre 2024, le montant final de la provision requise a été estimé à 33,4 millions de dollars. Par conséquent, une diminution de 6,9 millions de dollars a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme un ajustement des produits des contributions pour la période.
84. Le montant de la provision pour dépréciation comptabilisée est fixé après examen des contributions à recevoir afin de détecter toutes les composantes qui risquent de se révéler impossibles à recouvrer. Il convient de noter que cette provision est constituée pour les cas dans lesquels des dépenses ont déjà été engagées alors qu'il est probable que les donateurs ne fourniront pas le financement correspondant à une contribution à recevoir. En outre, le PAM chiffre les pertes de crédit attendues sur les contributions à recevoir en suivant l'approche du taux de perte décrite dans la note 2.14.2. La comptabilisation en pertes proprement dite nécessite un virement du Fonds général et l'approbation de la Directrice exécutive pour tout montant supérieur à 10 000 dollars.
85. En 2024, le montant de la provision pour dépréciation a évolué comme suit:

	2023	Utilisation	Augmentation	2024
	<i>en millions de dollars</i>			
<b>Total de la provision pour dépréciation</b>	<b>6,3</b>	<b>(1,3)</b>	<b>2,6</b>	<b>7,6</b>

86. En 2024, des annulations d'un montant de 1,3 million de dollars ont été comptabilisées dans l'État de la situation financière comme une utilisation de la provision pour dépréciation. Au 31 décembre 2024, le montant final de la provision pour dépréciation requise est estimé à 7,6 millions de dollars. Par conséquent, une augmentation de 2,6 millions de dollars de la provision a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme un ajustement pour l'exercice.

**Note 2.4: Stocks**

87. Les tableaux ci-dessous font apparaître les variations des stocks de produits alimentaires et d'articles non alimentaires au cours de l'exercice. Le premier tableau indique la valeur totale des stocks – produits alimentaires et articles non alimentaires – présentée dans l'État de la situation financière. Le deuxième tableau présente un rapprochement des stocks de produits alimentaires qui fait apparaître le solde d'ouverture et les apports en cours d'exercice, moins la valeur des produits distribués et la correction de valeur pour dépréciation.

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires en stock	838,0	1 225,5
Produits alimentaires en transit	259,3	170,4
<b>Total partiel des produits alimentaires</b>	<b>1 097,3</b>	<b>1 395,9</b>
Moins: correction de valeur pour dépréciation	(8,7)	(9,3)
Réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	(76,6)	(128,1)
<b>Total des produits alimentaires</b>	<b>1 012,0</b>	<b>1 258,5</b>
Articles non alimentaires	33,4	33,8
Moins: correction de valeur pour dépréciation	(1,3)	(0,7)
<b>Total des articles non alimentaires</b>	<b>32,1</b>	<b>33,1</b>
<b>Total des stocks</b>	<b>1 044,1</b>	<b>1 291,6</b>

<b>Produits alimentaires – rapprochement</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Stocks d'ouverture	1 258,5	1 460,5
Réintégration: correction de valeur pour dépréciation et réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	137,4	73,8
Achats de produits alimentaires	1 328,7	2 244,2
Contributions en nature reçues	396,1	527,5
Transport et coûts connexes	317,8	323,6
<b>Total des stocks disponibles pour distribution</b>	<b>3 438,5</b>	<b>4 629,6</b>
Moins: produits alimentaires distribués	(2 341,2)	(3 233,7)
Moins: correction de valeur pour dépréciation et réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	(85,3)	(137,4)
<b>Total des produits alimentaires</b>	<b>1 012,0</b>	<b>1 258,5</b>

88. Pour 2024, les produits alimentaires et les articles non alimentaires distribués ont représenté au total 2 372,9 millions de dollars (3 264,5 millions de dollars en 2023), comme indiqué dans l'État des résultats financiers. Sur ce montant, 2 341,2 millions de dollars se rapportent aux produits alimentaires et 31,7 millions de dollars aux articles non alimentaires (3 233,7 millions de dollars et 30,8 millions de dollars respectivement en 2023).
89. Dans le cas des produits alimentaires, les dépenses engagées jusqu'au point d'entrée dans le pays bénéficiaire sont incorporées aux stocks. Il s'agit notamment des dépenses afférentes aux achats, au transport maritime, aux services portuaires et, dans le cas des produits destinés à des pays sans littoral, au transport terrestre à travers les pays de transit.
90. Les quantités de produits alimentaires calculées par le système de suivi des produits du PAM sont confirmées par des inventaires physiques et sont évaluées sur la base d'une moyenne mobile.
91. Le tableau ci-dessous présente la composition des stocks de produits alimentaires par type de produit.

	2024		2023	
	<i>en milliers de tonnes</i>	<i>en millions de dollars</i>	<i>en milliers de tonnes</i>	<i>en millions de dollars</i>
Aliments composés et mélanges	119,2	252,8	228,7	469,1
Céréales	915,7	432,6	1 020,9	464,4
Huiles et matières grasses	85,7	144,7	82,0	144,1
Légumes secs et légumes verts	137,7	116,7	177,4	131,2
Autres	46,5	65,2	39,2	49,7
<b>Total des produits alimentaires</b>	<b>1 304,8</b>	<b>1 012,0</b>	<b>1 548,2</b>	<b>1 258,5</b>

92. Les stocks comprennent les articles non alimentaires conservés dans les entrepôts du PAM à Doubaï et dans différents dépôts stratégiques gérés par le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies.
93. Ces articles non alimentaires comprennent notamment le carburant, les unités d'isolement et de soins, les entrepôts et bâtiments modulaires préfabriqués, les groupes électrogènes et les pièces détachées.
94. Au 31 décembre 2024, les stocks de produits alimentaires représentaient 1,3 million de tonnes, d'une valeur de 1 012,0 millions de dollars (1,5 million de tonnes et 1 258,5 millions de dollars respectivement au 31 décembre 2023).
95. La valeur des produits alimentaires a été réduite de 76,6 millions de dollars pour la ramener à leur valeur nette de réalisation, soit 128,1 millions de dollars en 2023. La diminution du coût de remplacement tient principalement à la réduction des stocks des principaux produits alimentaires et à la relative stabilité des prix de ces denrées. En outre, une provision pour dépréciation a été prévue en cas de pertes ou de dommages éventuels relatifs aux produits dont le PAM assume la garde. Cette provision est fondée sur l'expérience passée et a été fixée à 0,79 pour cent de la valeur totale des produits alimentaires et à 4,1 pour cent de celle des articles non alimentaires (en 2023, le montant de la provision représentait 0,67 pour cent pour les produits alimentaires et 2,1 pour cent pour les articles non alimentaires). Au 31 décembre 2024, le montant final de la provision pour dépréciation requise est estimé à 10,0 millions de dollars et l'utilisation d'un montant de 1,9 million de dollars est enregistrée.

Par conséquent, l'État des résultats financiers reflète une augmentation de 1,9 million de dollars de la provision pour dépréciation.

96. En 2024, la variation des provisions pour dépréciation est la suivante:

	2023	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2024
	<i>en millions de dollars</i>			
Provision pour dépréciation – produits alimentaires	9,3	-	(0,6)	8,7
Provision pour dépréciation – articles non alimentaires	0,7	(1,9)	2,5	1,3
<b>Total des provisions</b>	<b>10,0</b>	<b>(1,9)</b>	<b>1,9</b>	<b>10,0</b>

### Note 2.5: Autres créances

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Avances aux fournisseurs	105,1	59,3
Avances au personnel	46,4	39,7
Avances pour transferts de type monétaire	39,8	60,3
Montants à recevoir au titre d'accords avec des tiers	27,1	12,1
Créances clients	39,3	31,9
Remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée à recevoir	89,9	73,1
Créances diverses	78,6	113,5
<b>Total des autres créances avant provision</b>	<b>426,2</b>	<b>389,9</b>
<b>Provision pour dépréciation</b>	<b>(73,6)</b>	<b>(52,7)</b>
<b>Total net des autres créances</b>	<b>352,6</b>	<b>337,2</b>

97. Les avances aux fournisseurs correspondent aux paiements anticipés de biens et de services.

98. Les avances au personnel correspondent aux avances en espèces qui lui sont consenties au titre des traitements, des indemnités pour frais d'études, des loyers, des voyages autorisés et des autres prestations dues au personnel. Conformément au Règlement et au Statut du personnel, ces avances ne portent pas intérêt.

99. Les avances pour transferts de type monétaire concernent les sommes versées aux partenaires coopérants et aux prestataires de services financiers pour qu'ils mettent en œuvre les programmes utilisant cette modalité d'assistance. Elles sont utilisées conformément aux accords qui ont été conclus avec ces acteurs et rapprochées au regard des dépenses effectives.

100. Un accord avec un tiers est un contrat juridiquement contraignant liant le PAM et une autre partie, aux termes duquel le PAM joue le rôle d'agent pour fournir des biens ou des services à un prix convenu. Les opérations liées aux accords avec des tierces parties sont comptabilisées comme créances et dettes dans l'État de la situation financière. Ces créances et dettes sont compensées de manière à refléter la position nette à l'égard des tierces parties.

101. Les créances clients correspondent aux montants dus par des clients au titre de biens et de services fournis par le PAM.
102. Les remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) à recevoir sont les sommes que les gouvernements doivent rembourser pour la TVA acquittée incluse dans le prix des biens et des services fournis au PAM lorsque celui-ci n'a pas bénéficié directement d'exonérations fiscales.
103. Les créances diverses comprennent les intérêts courus à recevoir et les créances d'autres organismes des Nations Unies, de gouvernements et d'ONG.
104. Les autres créances sont examinées pour déterminer s'il y a lieu de constituer une provision pour dépréciation. Au 31 décembre 2024, le montant de la provision requise a été estimé à 73,6 millions de dollars, dont 69,6 millions de dollars au titre du remboursement de la TVA et 4,0 millions de dollars pour les autres créances (49,5 millions de dollars au titre du remboursement de la TVA et 3,2 millions de dollars pour les autres créances en 2023).
105. En 2024, le montant de la provision pour dépréciation a évolué comme suit:

	2023	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	Ajustement pour réévaluation	2024
	<i>en millions de dollars</i>				
<b>Total de la provision pour dépréciation</b>	<b>52,7</b>	<b>(0,4)</b>	<b>21,6</b>	<b>(0,3)</b>	<b>73,6</b>

106. L'ajustement pour réévaluation correspond à la réévaluation de la provision libellée en monnaies autres que le dollar.
107. Une augmentation de 21,6 millions de dollars de la provision pour dépréciation a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme une charge de l'exercice.

#### Note 2.6: Placements à long terme

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique	35,2	39,6
Part courante (note 2.2)	(6,3)	(6,4)
<b>Part à long terme, STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique</b>	<b>28,9</b>	<b>33,2</b>
Obligations	633,0	450,3
Actions	654,9	699,2
<b>Total des obligations et actions</b>	<b>1 287,9</b>	<b>1 149,5</b>
<b>Total des placements à long terme</b>	<b>1 316,8</b>	<b>1 182,7</b>

108. Les placements à long terme se composent de placements dans des STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique et de placements en obligations et en actions.

109. Les STRIPS ont été acquis en septembre 2001 et sont détenus jusqu'à échéance. Les échéances des titres sont échelonnées sur une période de 30 ans pour couvrir les paiements d'intérêts et les remboursements de principal afférents à un prêt à long terme de produits d'une institution d'un gouvernement donateur (note 2.13), libellé dans la même monnaie que les STRIPS et ayant la même échéance. Les STRIPS ne sont pas porteurs d'intérêts et ont été achetés au-dessous du pair, l'escompte étant directement lié au taux d'intérêt en vigueur à la date de leur acquisition, à savoir 5,5 pour cent, et aux échéances des différents STRIPS. La part courante des STRIPS est égale au montant requis pour régler les engagements afférents au prêt à long terme.
110. Les variations de la valeur de réalisation de ce placement en STRIPS ne sont pas comptabilisées. Au 31 décembre 2024, la valeur de réalisation de ce placement était de 36,3 millions de dollars (41,8 millions de dollars au 31 décembre 2023).
111. Les placements en obligations et en actions sont expressément détenus aux fins du financement des passifs du PAM liés aux avantages à long terme du personnel, et ne doivent pas être affectés au financement des opérations en cours du PAM. Bien qu'ils soient réservés à cet usage et ne soient pas disponibles pour financer des opérations en cours, ils ne sont pas soumis à des restrictions juridiques distinctes et ne peuvent pas être comptabilisés comme des "actifs du régime", selon la définition arrêtée aux termes de la norme IPSAS 39, *Avantages du personnel*.
112. Les placements en actions sont effectués par l'intermédiaire de deux fonds obéissant à des critères environnementaux, à des critères sociaux et à des critères de gouvernance (fonds ESG), qui suivent la composition et les résultats du Morgan Stanley Capital International (MSCI) All Country World Index, indice reconnu des actions cotées sur toutes les places boursières du monde. Cette structure des placements suppose une exposition passive aux marchés d'actions mondiaux assortie de risques et de rendements reflétant l'indice MSCI All Country World Index.
113. L'augmentation de 138,4 millions de dollars de la valeur des placements à long terme en obligations et en actions s'explique par les bons résultats enregistrés dans les portefeuilles d'actions mondiales, alors que les marchés boursiers mondiaux enregistrent une nouvelle année de rendements à deux chiffres à la faveur d'une croissance économique positive, du regain d'enthousiasme des investisseurs pour les sociétés du secteur des technologies, du recul de l'inflation et de l'assouplissement des politiques monétaires dans les économies avancées. L'apport de 54,9 millions de dollars a été placé conformément à la politique de répartition des actifs du PAM, révisée en 2024 à partir des résultats de l'étude de la gestion actif-passif réalisée en 2023, l'objectif à atteindre s'agissant des fonds mis en réserve pour couvrir les passifs liés aux avantages du personnel étant de placer 50 pour cent de ces fonds en actions mondiales et 50 pour cent en obligations mondiales. Ces placements sont comptabilisés à leur juste valeur établie par la banque dépositaire indépendante qui est chargée de la garde et de l'administration des titres en question.

114. La variation des comptes de placements à long terme en 2024 est la suivante:

	2023	Apports/ (déductions)	Intérêts perçus/ amortis	Gains/(pertes) réalisé(es) net(te)s	Gains/(pertes) latent(e)s net(te)s	2024
	<i>en millions de dollars</i>					
Obligations	<b>450,3</b>	210,9	20,0	(20,3)	(27,9)	<b>633,0</b>
Fonds de placement en actions	<b>699,2</b>	(156,0)	-	95,1	16,6	<b>654,9</b>
Placements en STRIPS	<b>33,2</b>	(6,0)	1,7	-	-	<b>28,9</b>
<b>Total des placements à long terme</b>	<b>1 182,7</b>	<b>48,9</b>	<b>21,7</b>	<b>74,8</b>	<b>(11,3)</b>	<b>1 316,8</b>

115. En 2024, les placements à long terme ont augmenté de 134,1 millions de dollars. Les obligations à long terme sont classées à la juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette et les fonds de placement en actions ainsi que les contrats de change à terme (montant notionnel de 84,7 millions de dollars) à la juste valeur par le biais du résultat. En conséquence, conformément aux normes IPSAS, sur le total des pertes latentes nettes de 11,3 millions de dollars, la perte latente nette de 22,4 millions de dollars liée aux actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette est transférée dans l'actif net et présentée dans l'État des variations de l'actif net. Des gains latents nets de 2,4 millions de dollars correspondant aux instruments financiers dérivés, des gains latents nets de 16,6 millions de dollars correspondant aux fonds de placement en actions ainsi que des pertes latentes nettes de 7,9 millions de dollars correspondant aux écarts de change sur les placements à long terme sont indiqués dans l'État des résultats financiers. Les intérêts amortis sur les placements en STRIPS, soit 1,7 million de dollars, sont reflétés dans les ajustements effectués pour corriger l'écart entre l'excédent de l'exercice et les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles dans l'État des flux de trésorerie; ils font partie de l'augmentation de la valeur amortie des placements à long terme, d'un montant de 2,1 millions de dollars. Le solde, déduction faite d'un reclassement de placements à long terme d'un montant de 6,0 millions de dollars dans la catégorie des placements à court terme, s'établit à 149,7 millions de dollars; ce montant apparaît dans l'État des flux de trésorerie, sous la rubrique des activités de placement.

**Note 2.7: Immobilisations corporelles**

	Coût				Amortissement cumulé				Valeur comptable nette
	Au 31 déc. 2023	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2024	Au 31 déc. 2023	Dotation aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2024	Au 31 déc. 2024
<i>en millions de dollars</i>									
Bâtiments									
Permanents	67,9	0,8	1,3	70,0	(12,1)	(2,3)	0,7	(13,7)	56,3
Temporaires	142,1	9,0	(11,6)	139,5	(114,5)	(10,9)	11,4	(114,0)	25,5
Matériel informatique	20,8	2,5	(1,1)	22,2	(16,8)	(2,5)	1,1	(18,2)	4,0
Autre matériel	81,1	7,4	(3,2)	85,3	(69,7)	(7,2)	3,1	(73,8)	11,5
Mobilier et agencements	1,1	0,1	(0,1)	1,1	(0,6)	(0,1)	0,0	(0,7)	0,4
Véhicules à moteur									
Légers	122,8	21,8	(15,3)	129,3	(78,7)	(17,5)	13,1	(83,1)	46,2
Lourds et blindés	173,0	16,7	0,8	190,5	(109,5)	(13,8)	1,2	(122,1)	68,4
Améliorations locatives	71,5	7,7	0,4	79,6	(42,9)	(10,1)	1,2	(51,8)	27,8
Immobilisations corporelles en cours	22,0	16,3	(7,7)	30,6	-	-	-	-	30,6
<b>Total</b>	<b>702,2</b>	<b>82,3</b>	<b>(36,5)</b>	<b>748,0</b>	<b>(444,8)</b>	<b>(64,4)</b>	<b>31,8</b>	<b>(477,4)</b>	<b>270,6</b>

	Coût			Amortissement cumulé				Valeur comptable nette	
	Au 31 déc. 2022	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2023	Au 31 déc. 2022	Dotation aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2023	Au 31 déc. 2023
<i>en millions de dollars</i>									
Bâtiments									
Permanents	61,1	4,8	2,0	67,9	(10,5)	(2,1)	0,5	(12,1)	55,8
Temporaires	139,4	11,7	(9,0)	142,1	(110,0)	(12,1)	7,6	(114,5)	27,6
Matériel informatique	19,7	3,2	(2,1)	20,8	(16,7)	(2,2)	2,1	(16,8)	4,0
Autre matériel	81,1	9,0	(9,0)	81,1	(70,7)	(7,7)	8,7	(69,7)	11,4
Mobilier et agencements	0,9	0,2	(0,1)	1,0	(0,6)	(0,1)	0,1	(0,6)	0,4
Véhicules à moteur									
Légers	124,3	16,9	(18,4)	122,8	(78,1)	(16,6)	16,0	(78,7)	44,1
Lourds et blindés	167,4	10,1	(4,5)	173,0	(101,6)	(13,5)	5,6	(109,5)	63,5
Améliorations locatives	61,7	12,0	(2,2)	71,5	(37,5)	(9,4)	4,0	(42,9)	28,6
Immobilisations corporelles en cours	18,3	14,1	(10,4)	22,0	-	-	-	-	22,0
<b>Total</b>	<b>673,9</b>	<b>82,0</b>	<b>(53,7)</b>	<b>702,2</b>	<b>(425,7)</b>	<b>(63,7)</b>	<b>44,6</b>	<b>(444,8)</b>	<b>257,4</b>

116. En 2024, les principales acquisitions d'immobilisations corporelles ont concerné des véhicules à moteur, des immobilisations en cours et des bâtiments. Le montant net des acquisitions (après cessions) de l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'est chiffré au total à 45,8 millions de dollars (28,3 millions de dollars au 31 décembre 2023). En 2024, les actifs corporels provenant de dons se sont élevés au total à 0,2 million de dollars (1,7 million de dollars au 31 décembre 2023). La valeur comptable nette des immobilisations corporelles est indiquée dans l'État de la situation financière, tandis que la charge supportée au titre de l'amortissement de ces immobilisations au cours de l'exercice, soit 64,4 millions de dollars (63,7 millions de dollars en 2023), est mentionnée dans l'État des résultats financiers.
117. Le poste "Autre matériel" comprend le matériel de bureau, les équipements de sûreté et de sécurité, le matériel de télécommunications, l'outillage et les équipements des systèmes d'énergie solaire.
118. Les actifs sont passés en revue tous les ans pour déterminer leur dépréciation éventuelle. L'examen effectué en 2024 a montré qu'il n'y avait pas eu de dépréciation des immobilisations corporelles.
119. Dans cinq pays dans lesquels le PAM opère, à savoir Haïti, le Liban, le Myanmar, l'État de Palestine et le Soudan, aucun inventaire physique n'a été effectué ou l'inventaire réalisé a été incomplet pour des considérations liées à la sécurité et des difficultés concernant l'accès aux zones touchées par des conflits. Dans ces pays, l'inventaire physique sera mené à bien lorsque les conditions de sécurité le permettront.

**Note 2.8: Immobilisations incorporelles**

	Coût				Amortissement cumulé				Valeur comptable nette
	Au 31 déc. 2023	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2024	Au 31 déc. 2023	Dotation aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2024	Au 31 déc. 2024
<i>en millions de dollars</i>									
Logiciels de conception interne	82,5	9,4	1,9	93,8	(65,0)	(4,4)	-	(69,4)	24,4
Logiciels commerciaux	3,5	0,0	-	3,5	(3,4)	(0,1)	-	(3,5)	(0,0)
Licences et droits d'utilisation	1,4	-	(0,0)	1,4	(1,0)	(0,2)	0,0	(1,2)	0,2
Immobilisations corporelles en cours	2,5	0,7	(1,9)	1,3	-	-	-	-	1,3
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>89,9</b>	<b>10,1</b>	<b>(0,0)</b>	<b>100,0</b>	<b>(69,4)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>(74,1)</b>	<b>25,9</b>
<i>en millions de dollars</i>									
	Coût				Amortissement cumulé				Valeur comptable nette
	Au 31 déc. 2022	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2023	Au 31 déc. 2022	Dotation aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2023	Au 31 déc. 2023
<i>en millions de dollars</i>									
Logiciels de conception interne	74,2	7,3	1,0	82,5	(61,8)	(3,2)	-	(65,0)	17,5
Logiciels commerciaux	3,3	0,2	-	3,5	(3,2)	(0,2)	-	(3,4)	0,1
Licences et droits d'utilisation	1,0	0,4	-	1,4	(0,8)	(0,2)	-	(1,0)	0,4
Immobilisations corporelles en cours	2,7	0,8	(1,0)	2,5	-	-	-	-	2,5
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>81,2</b>	<b>8,7</b>	<b>-</b>	<b>89,9</b>	<b>(65,8)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>-</b>	<b>(69,4)</b>	<b>20,5</b>

120. La valeur comptable nette des immobilisations incorporelles est indiquée dans l'État de la situation financière, tandis que la charge supportée au titre de l'amortissement de ces immobilisations au cours de l'exercice, soit 4,7 millions de dollars, est mentionnée dans l'État des résultats financiers.

### Note 2.9: Dettes et charges à payer

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Sommes dues aux fournisseurs	147,0	134,7
Sommes dues aux donateurs	9,4	22,7
Engagements afférents à des prestations de services	170,1	131,7
Sommes dues au personnel	13,1	13,0
Dettes diverses	102,4	96,2
<b>Total partiel des dettes</b>	<b>442,0</b>	<b>398,3</b>
Charges à payer	706,3	506,6
<b>Total des dettes et charges à payer</b>	<b>1 148,3</b>	<b>904,9</b>

121. Les sommes dues aux fournisseurs correspondent aux biens et aux services pour lesquels des factures ont été reçues de la part de fournisseurs.
122. Les sommes dues aux donateurs représentent les soldes des contributions non dépensées afférentes à des activités, à des budgets de portefeuille de pays ou à des dons clos, qui sont en attente de remboursement ou de reprogrammation.
123. Les engagements afférents à des prestations de services représentent les obligations à l'égard des clients qui s'éteindront avec la fourniture de biens et de services lors d'exercices financiers ultérieurs.
124. Les sommes dues au personnel concernent les sommes à verser aux membres du personnel, et les dettes diverses comprennent principalement les paiements dont le PAM doit s'acquitter auprès d'organismes des Nations Unies pour les services dont il a bénéficié.
125. Les charges à payer sont les engagements relatifs aux biens que le PAM a reçus ou aux services qui lui ont été fournis au cours de l'exercice et pour lesquels il n'a pas encore reçu de facture.

### Note 2.10: Produits constatés d'avance

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Composition</b>		
Part courante	13,9	22,5
Part non courante	10,7	8,0
<b>Total des produits constatés d'avance</b>	<b>24,6</b>	<b>30,5</b>

126. Les produits constatés d'avance correspondent à des contributions pour lesquelles la comptabilisation du produit a été repoussée à des exercices ultérieurs, car l'accord conclu avec le donateur contient une clause de cession conditionnelle d'actifs.

127. La part courante correspond au produit constaté d'avance de contributions ayant trait aux 12 prochains mois. La part non courante correspond au produit constaté d'avance de contributions ayant trait à la période commençant plus de 12 mois après la fin de l'exercice financier.
128. Conformément à la méthode de comptabilisation des produits des contributions décrite dans la note 1, le montant des produits constatés d'avance est diminué et celui des produits des contributions est comptabilisé dans l'État de la situation financière, car le PAM satisfait à une obligation actuelle comptabilisée au passif.
129. Le tableau ci-dessous fait apparaître la répartition des produits constatés d'avance en fonction de l'exercice auquel la contribution est affectée, comme stipulé par le donateur:

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Année de contribution</b>		
2027 et après	0,9	
2026	9,8	3,6
2025	13,9	4,4
2024	-	22,5
<b>Total des produits constatés d'avance</b>	<b>24,6</b>	<b>30,5</b>

#### Note 2.11: Provisions

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Provision pour remboursements aux donateurs	5,2	4,9
Autres provisions	1,8	12,9
<b>Total des provisions</b>	<b>7,0</b>	<b>17,8</b>

130. La provision pour remboursements aux donateurs est une estimation des sommes à restituer aux donateurs au titre de contributions financières non utilisées pour le programme concerné. Le montant de cette provision est fondé sur l'expérience passée.
131. La variation de la provision pour remboursements aux donateurs enregistrée en 2024 est la suivante:

	2023	Utilisation	Augmentation	2024
	<i>en millions de dollars</i>			
Provision pour remboursements aux donateurs	4,9	(10,1)	10,4	5,2

132. En 2024, le montant total des remboursements aux donateurs s'est élevé à 10,1 millions de dollars. Ces remboursements sont comptabilisés dans l'État de la situation financière comme une utilisation de la provision pour remboursements aux donateurs. Au 31 décembre 2024, le montant final de la provision requise a été estimé à 5,2 millions de dollars. Par conséquent, une augmentation de 10,4 millions de dollars a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme un ajustement des produits des contributions financières.
133. D'autres provisions sont comptabilisées pour des actions en justice lorsque des déboursements sont à prévoir pour le règlement de ces affaires et que les montants peuvent être estimés de manière fiable.
134. La variation de la provision pour actions en justice enregistrée en 2024 est la suivante:

	2023	Utilisation	Augmentation	2024
	<i>en millions de dollars</i>			
Provisions pour actions en justice	12,9	(12,1)	1,0	1,8

#### Note 2.12: Avantages du personnel

	2024			2023
	Évaluation actuarielle	Évaluation du PAM	Total	
	<i>en millions de dollars</i>			
<b>Part courante</b>				
Avantages à court terme	6,2	46,5	52,7	65,7
<b>Part non courante</b>				
Avantages postérieurs à l'emploi	875,6	1,4	877,0	853,1
Autres avantages à long terme du personnel	92,7	6,5	99,2	96,8
<b>Total des passifs liés aux avantages du personnel</b>	<b>974,5</b>	<b>54,4</b>	<b>1 028,9</b>	<b>1 015,6</b>

##### 2.12.1 Avantages à court terme du personnel

135. Les avantages à court terme se rapportent aux congés annuels, à l'indemnité pour frais d'études et aux montants engagés mais non versés au titre de l'ensemble des régimes à prestations. Les montants engagés mais non versés ont été estimés par des cabinets d'actuaire et portés aux passifs afférents aux avantages à court terme du personnel.

##### 2.12.2 Avantages postérieurs à l'emploi

136. Les avantages postérieurs à l'emploi sont les régimes à prestations définies, qui comprennent les plans d'assurance maladie après la cessation de service, le régime des indemnités pour cessation de service et le Fonds de réserve du Plan d'indemnisation.

137. Ces avantages postérieurs à l'emploi sont dus pour deux groupes de membres du personnel: a) les personnes appartenant à la catégorie des administrateurs et les agents des services généraux en poste au Siège; b) les administrateurs recrutés sur le plan national et les agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Ces deux groupes relèvent du Règlement du personnel de la FAO et du Règlement du personnel de l'ONU.
138. Les plans d'assurance maladie après la cessation de service permettent aux retraités et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises de participer soit au Plan général d'assurance médicale (BMIP), soit au Régime de couverture médicale du personnel hors Siège recruté sur le plan national (MICS), en fonction de la catégorie de personnel à laquelle ils appartiennent. Le BMIP couvre les membres du personnel appartenant à la catégorie des administrateurs ou des agents des services généraux en poste au Siège. Le MICS couvre les administrateurs recrutés sur le plan national et les agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Les engagements au titre des prestations définies des plans d'assurance maladie après la cessation de service représentent la valeur actuelle de la part des coûts d'assurance médicale des retraités couverte par le PAM et les droits à prestations après cessation de service accumulés à ce jour par le personnel en activité.
139. Le régime des indemnités pour cessation de service s'applique à tous les agents des services généraux du PAM en poste en Italie.
140. Le Fonds de réserve du Plan d'indemnisation a pour objet de couvrir les indemnités dues à tous les membres du personnel, employés et personnes à leur charge, en cas de décès, de maladie ou d'accident imputable au service et, dans certaines circonstances, de compléter les pensions d'invalidité et de réversion payées par la Caisse des pensions.

### **2.12.3 Autres avantages à long terme du personnel**

141. Les autres avantages à long terme du personnel comprennent le voyage pour le congé dans les foyers et les autres indemnités liées au départ, qui recouvrent les jours de congé accumulés, le capital décès, l'indemnité de rapatriement, les frais de voyage et de déménagement à l'occasion du rapatriement, autant de prestations dues à la cessation de service des fonctionnaires.

### **2.12.4 Financement des passifs liés aux avantages du personnel**

142. Les passifs liés aux avantages du personnel sont financés au moyen de dépenses imputées aux fonds et aux projets pertinents et par l'intermédiaire du plan de financement approuvé par le Conseil, plan qui prévoyait d'affecter chaque année pendant 15 ans un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars au poste des coûts standard de personnel. Le financement des passifs liés aux avantages à long terme du personnel étant désormais assuré, ces affectations supplémentaires ont été arrêtées à partir de 2024.

### **2.12.5 Évaluations actuarielles des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages liés à la cessation de service**

143. Les passifs liés aux avantages du personnel sont déterminés par des actuaires professionnels ou calculés par le PAM.
144. Les engagements correspondant aux avantages postérieurs à l'emploi (plans d'assurance maladie après la cessation de service, régime des indemnités pour cessation de service et Fonds de réserve du Plan d'indemnisation) et autres avantages liés à la cessation de service sont déterminés par des actuaires professionnels sur la base d'hypothèses actuarielles.

145. Le montant total des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages liés à la cessation de service calculé par les actuaires s'élevait à 968,3 millions de dollars au 31 décembre 2024 (944,4 millions de dollars en 2023); sur ce total, 671,0 millions de dollars correspondent aux avantages des membres du personnel appartenant aux catégories des administrateurs et des agents des services généraux en poste au Siège (657,4 millions de dollars en 2023), et 297,3 millions de dollars aux avantages des administrateurs recrutés sur le plan national et des agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux (287,0 millions de dollars en 2023).

#### 2.12.5.1 Hypothèses et méthodes d'évaluation actuarielle

146. Chaque année, le PAM revoit et sélectionne les hypothèses et les méthodes qui seront utilisées par les actuaires dans le contexte de l'évaluation en fin d'exercice du coût des régimes de prestations après la cessation de service (avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages liés à la cessation de service) et de la contribution que le PAM devra y apporter. Pour l'évaluation de 2024, les hypothèses et les méthodes utilisées sont décrites dans le tableau ci-après, qui indique également les hypothèses et les méthodes employées pour l'évaluation de 2023.
147. Les hypothèses et les méthodes utilisées pour réaliser l'évaluation actuarielle de 2024 ont entraîné une augmentation du montant net des engagements correspondant aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages liés à la cessation de service, soit 23,9 millions de dollars (une augmentation de 135,4 millions de dollars en 2023).
148. Conformément à la norme IPSAS 39, les principales hypothèses actuarielles doivent être indiquées dans les états financiers. En outre, chaque hypothèse actuarielle doit être présentée en termes absolus.
149. Les hypothèses et les méthodes ci-après ont été utilisées pour déterminer la valeur des engagements du PAM correspondant aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages liés à la cessation de service au 31 décembre 2024.

Taux d'actualisation	<p>Taux établi sur la base de la méthode de la courbe des rendements, à partir des rendements d'obligations d'entreprise de première classe et des flux de trésorerie attendus de chacun des régimes en place au PAM. Des taux d'actualisation distincts sont appliqués pour chacun des régimes, comme indiqué ci-après:</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège:</b> BMIP – 5,05 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 5,35 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 3,30 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 5,70 pour cent (BMIP – 4,55 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 4,65 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 2,85 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 5,05 pour cent, lors de l'évaluation de 2023).</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux:</b> MICS – 5,85 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 5,55 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 5,85 pour cent (MICS – 5,25 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 4,7 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 5,4 pour cent, lors de l'évaluation de 2023).</p>
----------------------	--

<p>Augmentations des frais médicaux (Plan d'assurance maladie après la cessation de service uniquement)</p> <p>Augmentation annuelle des traitements</p>	<p>BMIP – 8,27 pour cent pour 2025, en diminution régulière pour atteindre 3,82 pour cent en 2034 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes (7,9 pour cent pour 2024, en diminution régulière pour atteindre 3,8 pour cent en 2036 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes lors de l'évaluation de 2023).</p> <p>MICS – 9,0 pour cent pour 2025, en diminution régulière pour atteindre 3,85 pour cent en 2032 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes (8,0 pour cent pour 2024, en diminution régulière pour atteindre 3,7 pour cent en 2031 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes lors de l'évaluation de 2023).</p> <p>En plus des augmentations au mérite, une augmentation de 3,1 pour cent est appliquée pour tenir compte de l'hypothèse d'une inflation de 2,6 pour cent et d'un gain de productivité de 0,5 pour cent.</p>
<p>Hausse annuelle du coût de la vie/ inflation générale</p> <p>Taux de change futurs</p> <p>Taux de mortalité</p> <p>Taux d'invalidité</p> <p>Taux de liquidation des droits</p>	<p>Des taux d'inflation générale distincts sont appliqués pour chacun des régimes, comme indiqué ci-après:</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège:</b> BMIP – 2,4 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 2,3 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 1,9 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 2,5 pour cent (BMIP – 2,3 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 2,1 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 2,1 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 2,2 pour cent lors de l'évaluation de 2023).</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux:</b> MICS – 2,5 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 2,3 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 2,5 pour cent (MICS – 2,3 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 2,1 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 2,3 pour cent, lors de l'évaluation de 2023).</p> <p>Taux de change opérationnel de l'ONU au 31 décembre 2024.</p> <p>Les taux de mortalité sont calculés par la Caisse des pensions et n'ont pas évolué depuis leur évaluation de 2023.</p> <p>Les taux d'invalidité sont calculés par la Caisse des pensions et n'ont pas évolué depuis leur évaluation de 2023.</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège:</b> taux établis sur la base d'une étude des taux de liquidation des droits établis par le PAM entre 2021 et 2022 (identiques à l'évaluation de 2023).</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux:</b> taux établis sur la base d'une étude des taux de liquidation des droits établis par le PAM entre 2021 et 2022 (identiques à l'évaluation de 2023).</p>
<p>Taux de départ à la retraite</p>	<p><b>Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège:</b> taux établis sur la base d'une étude des taux de liquidation des droits établis par le PAM entre 2021 et 2022 (identiques à l'évaluation de 2023).</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux:</b> taux établis sur la base d'une étude des taux de liquidation des droits établis par le PAM entre 2021 et 2022 (identiques à l'évaluation de 2023).</p>

Méthode actuarielle	<p>Plans d'assurance maladie après la cessation de service, régime des indemnités pour cessation de service et Plan d'indemnisation du personnel: méthode des unités de crédit projetées avec période d'attribution allant de la date d'entrée en fonction à la date à laquelle prend naissance le droit à prestations.</p> <p>Régimes relatifs aux autres avantages liés au départ: pour les jours de congé accumulés, méthode des unités de crédit projetées avec une période d'attribution allant de la date d'entrée en fonction à la date de la cessation de service.</p> <p>Pour les frais de voyage et de déménagement liés au rapatriement, méthode des unités de crédit projetées avec une période d'attribution allant de la date d'entrée en fonction à la date de la cessation de service. Pour les primes de rapatriement et le capital décès, méthode des unités de crédit projetées, l'attribution étant établie sur la base des prestations effectivement versées.</p>
---------------------	--

150. Les tableaux ci-après présentent des informations et analyses supplémentaires concernant les passifs liés aux avantages du personnel calculés par les actuaires.

#### 2.12.5.2 Rapprochement des engagements au titre des prestations définies

	Plans d'assurance maladie après la cessation de service	Autres avantages liés à la cessation de service	Régime des indemnités pour cessation de service	Fonds de réserve du Plan d'indemnisation	Total
	<i>en millions de dollars</i>				
<b>Engagements au titre des prestations définies, au 31 décembre 2023</b>	<b>806,7</b>	<b>92,7</b>	<b>24,9</b>	<b>20,1</b>	<b>944,4</b>
Coût des services pour 2024	62,2	10,6	2,1	1,6	76,5
Charges financières pour 2024	35,6	4,1	0,8	1,0	41,5
Montant brut des prestations effectivement versées pour 2024	(12,4)	(14,1)	(3,4)	(1,3)	(31,2)
Cotisations des participants	2,5	-	-	-	2,5
Modification du Plan	-	3,9	-	-	3,9
Autres pertes actuarielles (gains)	(63,6)	(4,5)	(2,0)	0,8	(69,3)
<b>Engagements au titre des prestations définies, au 31 décembre 2024</b>	<b>831,0</b>	<b>92,7</b>	<b>22,4</b>	<b>22,2</b>	<b>968,3</b>

## 2.12.5.3 Charges annuelles pour l'année civile 2024

	<b>Plans d'assurance maladie après la cessation de service</b>	<b>Autres avantages liés à la cessation de service</b>	<b>Régime des indemnités pour cessation de service</b>	<b>Fonds de réserve du Plan d'indemnisation</b>	<b>Total</b>
<i>en millions de dollars</i>					
Coût des services	62,2	10,6	2,1	1,6	76,5
Charges financières	35,6	4,1	0,8	1,0	41,5
Modification du Plan	-	3,9	-	-	3,9
Pertes (gains) actuariel(le)s	-	(4,5)	-	-	(4,5)
<b>Total partiel des dépenses</b>	<b>97,8</b>	<b>14,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,6</b>	<b>117,4</b>

## 2.12.5.4 Rapprochement de la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies

	<b>Plans d'assurance maladie après la cessation de service</b>	<b>Autres avantages liés à la cessation de service</b>	<b>Régime des indemnités pour cessation de service</b>	<b>Fonds de réserve du Plan d'indemnisation</b>	<b>Total</b>
<i>en millions de dollars</i>					
<b>Engagements au titre des prestations définies</b>					
Anciens employés	520,0	92,7	22,4	8,5	643,6
Employés en activité	311,0	-	-	13,7	324,7
<b>Total</b>	<b>831,0</b>	<b>92,7</b>	<b>22,4</b>	<b>22,2</b>	<b>968,3</b>
(Gains)/pertes des engagements au titre des prestations définies	(63,5)	(4,5)	(2,0)	0,8	(69,3)

## 2.12.6 Passif lié aux avantages du personnel – analyse de sensibilité

151. La principale hypothèse utilisée lors de l'évaluation de tous les régimes d'avantages du personnel concerne le taux d'actualisation. Une analyse de sensibilité du taux d'actualisation appliqué aux passifs liés aux avantages du personnel est présentée dans le tableau ci-après.

<b>Engagements au titre des prestations définies</b>	<b>Plans d'assurance maladie après la cessation de service</b>	<b>Autres avantages liés à la cessation de service</b>	<b>Régime des indemnités pour cessation de service</b>	<b>Plan d'indemnisation du personnel</b>	<b>Total</b>
	<i>en millions de dollars</i>				
Hypothèse de taux d'actualisation actuel moins 1%	1 031,6	94,6	24,2	25,2	1 175,6
Hypothèse de taux d'actualisation actuel	831,0	92,7	22,4	22,2	968,3
Hypothèse de taux d'actualisation actuel plus 1%	681,5	81,6	20,4	19,7	803,2

#### 2.12.6.1 Plans d'assurance maladie après la cessation de service – analyse de sensibilité

152. Trois des principales hypothèses utilisées lors de l'évaluation des plans d'assurance maladie après la cessation de service concernent: i) le rythme auquel les frais médicaux risquent d'augmenter à l'avenir; ii) le taux de change entre le dollar des États-Unis et l'euro; iii) le taux d'actualisation utilisé pour déterminer la valeur actuelle des prestations qui seront versées à l'avenir.

153. S'agissant du BMIP, l'analyse de sensibilité effectuée pour les estimations actuarielles est présentée au tableau ci-après.

<b>Taux de change</b>	<b>Taux d'actualisation</b>	<b>Inflation des frais médicaux à long terme par an</b>		
		<b>2,82%</b>	<b>3,82%</b>	<b>4,82%</b>
<i>en millions de dollars</i>				
0,942 dollar pour 1 euro	6,05%	364,1	437,4	533,0
1,042 dollar pour 1 euro	6,05%	376,7	452,7	551,5
1,142 dollar pour 1 euro	6,05%	389,4	467,9	570,1
0,942 dollar pour 1 euro	5,05%	436,6	533,0	660,4
1,042 dollar pour 1 euro	5,05%	451,8	551,5	683,4
1,142 dollar pour 1 euro	5,05%	467,0	570,0	706,4
0,942 dollar pour 1 euro	4,05%	532,9	661,8	835,2
1,042 dollar pour 1 euro	4,05%	551,5	684,8	864,3
1,142 dollar pour 1 euro	4,05%	570,0	707,8	893,3

154. S'agissant du MICS, l'analyse de sensibilité effectuée pour les estimations actuarielles est présentée au tableau ci-après.

<b>Taux d'actualisation</b>	<b>Inflation des frais médicaux à long terme par an</b>		
	<b>2,85%</b>	<b>3,85%</b>	<b>4,85%</b>
<i>en millions de dollars</i>			

Taux d'actualisation	Inflation des frais médicaux à long terme par an		
	2,85%	3,85%	4,85%
	<i>en millions de dollars</i>		
6,85%	189,2	228,9	280,1
5,85%	228,1	279,5	346,8
4,85%	279,0	346,8	436,6

155. Ces résultats reposent sur le postulat selon lequel les demandes de remboursement et les primes augmenteront au même rythme que la hausse des frais médicaux, mais que toutes les autres hypothèses demeureront inchangées.

### 2.12.7 Coûts prévus en 2025

156. La contribution prévue du PAM aux régimes à prestations définies est de 28,7 millions de dollars pour 2025, montant déterminé sur la base des prestations qui devraient être versées pendant l'année.

	Plans d'assurance maladie après la cessation de service	Autres avantages liés à la cessation de service	Régime des indemnités pour cessation de service	Plan d'indemnisation du personnel	Total
	<i>en millions de dollars</i>				
Contributions du PAM prévues pour 2025	12,0	14,1	1,5	1,1	28,7

### 2.12.8 Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

157. Aux termes des Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, le Comité mixte doit faire procéder par l'Actuaire-conseil de la Caisse à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Dans la pratique, le Comité mixte fait habituellement réaliser une évaluation actuarielle tous les deux ans. Ces évaluations ont avant tout pour objectif de déterminer si les actifs actuels et le montant estimatif des actifs futurs de la Caisse seront suffisants pour lui permettre de toujours faire face à ses obligations à l'avenir. La politique de financement publiée par la Caisse des pensions (disponible sur le site de la Caisse) définit les méthodes, les procédures et les objectifs utilisés pour surveiller la situation financière ainsi que les risques associés. Elle prévoit également la pratique consistant à utiliser la valeur actuarielle des actifs, ce qui lisse les gains et les pertes sur les placements à court terme aux fins de l'établissement des rapports sur la solvabilité à long terme.

158. L'obligation financière du PAM à l'égard de la Caisse des pensions consiste à verser la cotisation prescrite, au taux établi par l'Assemblée générale des Nations Unies (actuellement fixé à 7,9 pour cent pour les participants et à 15,8 pour cent pour les organisations affiliées), et toute part des paiements éventuels à effectuer pour couvrir le déficit actuariel, conformément à l'article 26 des Statuts de la Caisse. Ces paiements compensatoires n'interviennent que si et quand l'Assemblée générale des Nations Unies invoque les dispositions de l'article 26, après avoir déterminé que les avoirs de la Caisse ne sont pas suffisants pour couvrir ses engagements à la date de l'évaluation. Chaque organisation affiliée doit apporter pour couvrir ce déficit un montant proportionnel au total des cotisations qu'elle a payées au cours des trois années précédant la date de l'évaluation. Il n'a jamais été nécessaire d'invoquer l'article 26, et aucun paiement compensatoire n'a été demandé jusqu'ici.
159. La dernière évaluation actuarielle en date de la Caisse des pensions a été achevée le 31 décembre 2023 et la Caisse a extrapolé au 31 décembre 2024 les données de participation du 31 décembre 2023 pour indiquer dans ses états financiers de 2024 une valeur actuarielle actuelle des droits à prestations accumulés.
160. Dans l'évaluation actuarielle effectuée au 31 décembre 2023, il est fait état d'un taux de couverture des engagements actuariels par les avoirs constitués à cet effet de 111,0 pour cent (117,0 pour cent dans l'évaluation de 2021) lorsque les ajustements futurs prévus des pensions (indexation des prestations sur le coût de la vie) étaient pris en compte. Le taux de couverture déclaré était de 152,0 pour cent (158,2 pour cent dans l'évaluation de 2021) lorsque que le dispositif actuel d'ajustement des pensions n'était pas pris en considération, et ce taux devrait être la mesure utilisée pour déterminer la situation actuarielle en vertu de l'article 26.
161. Après évaluation de la situation actuarielle de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu que, au 31 décembre 2023, il n'y avait pas lieu de demander les versements prévus en cas de déficit en vertu des dispositions de l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle de ses actifs dépassait la valeur actuarielle du total de ses obligations. À la date de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.
162. Si cet article était invoqué en raison d'un déficit actuariel intervenu durant le fonctionnement ou à cause de la cessation du régime de pension de la Caisse, chaque organisation affiliée devrait, pour couvrir le déficit, verser une somme calculée au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation. Le montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle (2021, 2022 et 2023) s'est élevé à 9 499,41 millions de dollars, dont le PAM a payé 5 pour cent.
163. En 2024, les cotisations versées par le PAM à la Caisse se sont montées à 218,0 millions de dollars (200,2 millions de dollars en 2023). En 2025, ces cotisations devraient s'élever à environ 226,1 millions de dollars.
164. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale des Nations Unies, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif des membres de son personnel qui étaient participants à la Caisse à cette date, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part proportionnelle est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin; ladite part ne comprend toutefois aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

165. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU procède à un audit annuel de la Caisse et rend compte chaque année de ses travaux au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports hebdomadaires sur ses placements, qui peuvent être consultés à l'adresse [www.unjspf.org/fr/](http://www.unjspf.org/fr/).

### **2.12.9 Régime de sécurité sociale applicable aux employés titulaires de contrats de service**

166. Les employés du PAM titulaires de contrats de service ont droit aux prestations de sécurité sociale conformément aux règles et conditions locales. Le PAM n'a cependant pris aucune disposition globale concernant les prestations de sécurité sociale auxquelles ont droit les titulaires de ce type de contrat. Ces prestations peuvent être obtenues du système national de sécurité sociale, de régimes privés locaux ou de systèmes d'autoassurance. Tous les contrats de service stipulent que leurs titulaires doivent être dûment couverts par la sécurité sociale conformément à la législation du travail et aux pratiques locales. Les titulaires de contrats de service ne comptent pas parmi les membres du personnel du PAM et ne sont pas couverts par le Statut et Règlement du personnel de la FAO et de l'ONU.

#### **Note 2.13: Prêt**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Part courante du prêt	5,6	5,6
Part non-courante du prêt	32,9	38,4
<b>Total</b>	<b>38,5</b>	<b>44,0</b>

167. En décembre 2000, le PAM a conclu avec l'un des principaux donateurs un accord concernant un mécanisme visant à faciliter la fourniture d'une assistance alimentaire à deux projets de pays. Au titre de ce mécanisme, un organisme gouvernemental du pays donateur a accordé un prêt à long terme d'un montant de 106,0 millions de dollars, qui a été utilisé pour acheter des produits alimentaires.

168. Le prêt, remboursable sur 30 ans, est assorti d'un taux d'intérêt de 2 pour cent par an pendant les 10 premières années et de 3 pour cent du solde pour chacune des annuités suivantes. La part courante du prêt à long terme comprend un montant annuel du principal de 5,3 millions de dollars et un coût d'amortissement de 0,3 million de dollars calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les fonds placés dans des STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique (note 2.6) acquis en 2001 sont détenus jusqu'à échéance, en 2031, pour assurer le paiement des intérêts et le remboursement du principal du prêt de produits.

169. Le prêt est comptabilisé sur la base du coût amorti, au taux d'intérêt effectif de 2,44 pour cent. Au 31 décembre 2024, le coût total amorti du prêt était de 38,5 millions de dollars (44,0 millions de dollars au 31 décembre 2023), le montant exigible à moins d'un an s'élevant à 5,6 millions de dollars et la part à long terme à 32,9 millions de dollars (5,6 millions de dollars et 38,4 millions de dollars respectivement en 2023).

170. En 2024, les charges d'intérêts sur le prêt à long terme ont représenté au total 1,0 million de dollars (1,1 million de dollars au 31 décembre 2023), comme indiqué dans l'État des résultats financiers, dont 1,3 million de dollars représentent les intérêts annuels payés en mai 2024 et (0,3) million de dollars le coût amorti résultant de la comptabilisation du prêt à long terme sur la base de sa valeur actuelle nette.

171. Dans l'État des flux de trésorerie, les intérêts payés au cours de l'exercice, soit 1,3 million de dollars, sont présentés sous la rubrique des activités de financement, tandis que les intérêts amortis de (0,3) million de dollars sont indiqués dans les ajustements effectués pour corriger l'écart avec les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

## Note 2.14: Instruments financiers

### 2.14.1 Nature des instruments financiers

172. La note 1 fournit des informations détaillées sur les principes et méthodes comptables importants adoptés, y compris les critères de comptabilisation et de décomptabilisation, la base de l'évaluation et la base sur laquelle les gains et les pertes ont été constatés pour chaque classe d'actifs et de passifs financiers.

173. Le tableau ci-après présente les actifs financiers du PAM au 31 décembre 2024 selon les classes d'évaluation définies dans la norme IPSAS 41.

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Au coût amorti	5 876,0	5 092,2
Juste valeur par le biais du résultat	1 264,3	1 384,8
Juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette	4 601,2	3 605,8
<b>Sous-total</b>	<b>11 741,5</b>	<b>10 082,8</b>
Actifs non financiers	1 801,8	1 844,6
<b>Total</b>	<b>13 543,3</b>	<b>11 927,4</b>

174. Le tableau ci-après présente les actifs du PAM évalués à leur juste valeur au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023.

	2024				2023			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
	<i>en millions de dollars</i>				<i>en millions de dollars</i>			
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat	1 263,7	0,6	-	1 264,3	1 386,5	(1,7)	-	1 384,8
Actifs financiers à la juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette	238,2	4 358,4	4,6	4 601,2	242,1	3 363,0	0,7	3 605,8
<b>Total</b>	<b>1 501,9</b>	<b>4 359,0</b>	<b>4,6</b>	<b>5 865,5</b>	<b>1 628,6</b>	<b>3 361,3</b>	<b>0,7</b>	<b>4 990,6</b>

175. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis comme suit: cours (non ajustés) observables sur des marchés actifs pour des actifs identiques (niveau 1); données autres que les cours de niveau 1, qui sont observables pour l'actif, soit directement (sous forme de prix), soit indirectement (sous forme d'éléments dérivant de prix) (niveau 2); et données sur l'actif qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables) (niveau 3).

176. Les niveaux de juste valeur varient dans une large mesure selon qu'il existe ou non un marché actif pour un titre. Les marchés actifs permettent de disposer de données directement observables et peuvent, en règle générale, assurer une plus grande liquidité, les frais de transaction étant réduits du fait des écarts plus restreints entre cours acheteurs et vendeurs. Un niveau de juste valeur différent ne suppose pas nécessairement un niveau de risque différent ou plus élevé pour un titre, toutes choses étant égales par ailleurs. La hiérarchie des évaluations à la juste valeur rend compte de la nature des données utilisées pour déterminer la juste valeur, mais pas du risque inhérent à un titre, car la probabilité d'un défaut partiel ou total des émetteurs ou des contreparties est indépendante du niveau de juste valeur.
177. Au cours de l'exercice 2024, il n'y a eu aucun transfert d'actifs financiers entre niveaux de juste valeur.

#### **2.14.2 Risque de crédit**

178. Les directives du PAM en matière de placements recommandent une grande prudence, le principal objectif étant la préservation du capital et la liquidité. Tous les instruments financiers des portefeuilles de placements sont bien notés par les agences internationales de notation de crédit. Les responsables des placements sont tenus, en application des directives du PAM en la matière, de choisir des titres aisément réalisables pour constituer leurs portefeuilles.
179. Le risque de crédit associé aux placements auquel le PAM est exposé est largement réparti, et les politiques appliquées en matière de gestion des risques limitent le montant de l'exposition au risque de crédit à une même contrepartie et prévoient des normes minimales de solvabilité.
180. Le PAM réduit le risque de crédit et le risque de liquidité associés à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie en veillant à ce que ces actifs financiers soient placés en instruments monétaires diversifiés et aisément réalisables auprès de grandes institutions financières bien notées par une agence de notation de premier ordre et/ou d'autres contreparties ayant une surface financière suffisante. Il adopte des pratiques de gestion de trésorerie rigoureuses dans les bureaux de terrain et, plus important encore, peut tirer parti d'une solide protection indirecte contre le risque de défaut grâce aux accords conclus avec les pays hôtes et aux clauses relatives aux privilèges et immunités au cas où l'accès aux fonds serait compromis pour d'autres clients habituels de banques commerciales, ce que confirment les données historiques qui montrent qu'aucune perte significative n'a été enregistrée.
181. Au 31 décembre 2024, les instruments de dette des émetteurs établis aux États-Unis d'Amérique représentaient 69 pour cent de l'exposition des instruments de dette à court et à long terme. S'agissant des instruments de dette à long terme, les émetteurs établis aux États-Unis d'Amérique représentaient 42 pour cent. Venaient ensuite ceux établis au Japon (12 pour cent), au Royaume-Uni et en Italie (6 pour cent dans les deux cas), en Allemagne et en France (5 pour cent dans les deux cas) et ceux établis dans d'autres pays (24 pour cent). S'agissant des placements à court terme, les instruments de dette des émetteurs établis aux États-Unis d'Amérique représentaient 73 pour cent, ceux des émetteurs se trouvant au Canada 7 pour cent, le reste étant réparti entre d'autres pays. Pour éviter une concentration excessive du risque, il n'est pas possible d'investir plus de 5 pour cent de la valeur boursière d'un portefeuille de liquidités ou de fonds d'avantages du personnel dans des obligations d'un même émetteur autre qu'un gouvernement ou un organisme public. Pour garder ses placements, le PAM fait appel à une banque mondiale qui fournit aussi des services d'analyse des risques, d'évaluation des résultats et de surveillance de la conformité.

182. Conformément à la norme IPSAS 41, le PAM évalue les pertes de crédit attendues sur les instruments financiers de dette au niveau des instruments financiers, et applique la méthode de probabilité de défaut, car c'est celle qui est le plus couramment utilisée. Concernant les informations prospectives raisonnables et justifiables qu'il est possible d'obtenir sans devoir engager de coûts ou d'efforts déraisonnables, comme l'exige la norme IPSAS 41, le PAM a pris en compte les informations macroéconomiques qui s'appliquent collectivement à la combinaison composée du pays d'émission et du type d'instrument financier.
183. Sur la base de la simplification en cas de faible risque de crédit, tous les instruments financiers notés "catégorie investissement" (investment grade) qui sont inclus dans les portefeuilles de placements du PAM sont classés dans le "stade 1" (aucune hausse importante du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale) aux fins de la comptabilisation des pertes de crédit attendues, ce qui signifie que l'on considère que le risque de crédit n'a pas augmenté de manière significative depuis la première comptabilisation. Si un instrument perd sa note "catégorie investissement" à la date de clôture, le PAM détermine si le risque de crédit des instruments financiers a augmenté de manière importante depuis la comptabilisation initiale en comparant la nouvelle note à la note initiale. Par rapport au 31 décembre 2023, aucun instrument n'est passé du stade 1 au stade 2 (un risque de crédit important est apparu depuis la comptabilisation initiale) ou au stade 3 (déprécié). Au 31 décembre 2024, tous les instruments financiers des portefeuilles de placements ont une note supérieure à "catégorie investissement".
184. Au 31 décembre 2024, les pertes de crédit attendues sur les placements à court et à long terme s'élevaient à 0,5 million de dollars (0,4 million de dollars au 1er janvier 2023). Le montant est faible en raison de la grande qualité de crédit des instruments financiers figurant dans les portefeuilles de placements, dont la note est au minimum "catégorie investissement". Au 31 décembre 2024, l'encours au moment de la défaillance, c'est-à-dire l'exposition sur les instruments financiers de dette inclus dans les portefeuilles de placements (à court et à long terme) et sur les STRIPS s'élevait à 3 026,0 millions de dollars.
185. Les contributions à recevoir se composent essentiellement des sommes dues par des États souverains. Il existe une concentration du risque de crédit dès lors que 65 pour cent de ces sommes correspondent à une créance d'organismes publics des États-Unis d'Amérique (55 pour cent en 2023). Le PAM a évalué les répercussions de la suspension de l'aide aux pays étrangers annoncée par les États-Unis d'Amérique le 24 janvier 2025, et déterminé que cette annonce ne concernait pas la situation qui prévalait au 31 décembre 2024 et n'avait pas d'effet négatif sur les pertes de crédit attendues relatives au portefeuille de contributions à recevoir. La note 2.3 fournit des informations détaillées sur les contributions à recevoir, y compris les provisions pour réduction des produits provenant des contributions et la correction de valeur pour dépréciation.
186. Les corrections de valeur pour dépréciation relatives aux contributions à recevoir et aux autres créances sont évaluées par le PAM à un montant égal aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie, conformément à la "méthode simplifiée" énoncée dans la norme IPSAS 41. Pour les contributions à recevoir, le PAM estime les pertes au niveau de l'accord de contribution, sur la base de connaissances précises concernant les modalités convenues et le donateur. En outre, les pertes de crédit attendues sur les contributions à recevoir sont chiffrées au moyen de l'approche du taux de perte. Cette approche s'appuie sur des statistiques historiques relatives à chacun des donateurs principaux qui représentent ensemble environ 90 pour cent des recettes ainsi que sur des données concernant les donateurs privés et autres donateurs pris collectivement, statistiques et données qui sont ajustées pour tenir compte de la situation actuelle et des informations de nature prospective dont le PAM dispose sans devoir engager de coûts ou d'efforts déraisonnables, comme le prévoit la norme IPSAS 41. Les données sur les donateurs correspondent aux informations macroéconomiques qui s'appliquent collectivement aux pays donateurs et aux accords de

contribution. La correction de valeur pour dépréciation résulte de l'évaluation individuelle à laquelle s'ajoute l'excédent éventuel déterminé au moyen de l'approche du taux de perte. Le PAM a complété la procédure en vigueur de contrôle et de suivi des différents éléments compris dans les autres créances par une évaluation des pertes de crédit attendues considérées collectivement, évaluation qui repose sur une approche du taux de perte.

187. L'exposition au risque de crédit lié aux accords de contribution se produit généralement si un donateur ne verse pas sa contribution après que le PAM a effectué les dépenses correspondantes. Dans le cadre de sa gestion des risques, le PAM surveille les mesures prises pour recouvrer les sommes dues et en rend compte à la direction à intervalles réguliers. Pour les autres créances, le PAM procède à des contrôles au cas par cas. Il surveille également le classement chronologique sur la base des portefeuilles, et a mis en place une procédure de comptabilisation en pertes.
188. Grâce à la qualité des placements et à une politique de placement prudente, aucun instrument financier inclus dans les portefeuilles de placements n'est actuellement comptabilisé en pertes. Les contributions et les autres créances ne sont comptabilisées en pertes qu'après épuisement de toutes les démarches de recouvrement.
189. Le tableau ci-après présente les variations des corrections de valeur pour pertes relatives aux différentes classes d'instruments financiers sur l'ensemble de l'exercice.

	Placements à long terme	Placements à court terme	Équivalents de trésorerie	Total
<i>en millions de dollars</i>				
<b>Correction de valeur pour pertes au 31 décembre 2023</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>
Variations dues aux:				
Actifs financiers décomptabilisés au cours de la période	-	(0,1)	(0,2)	(0,3)
Nouveaux actifs financiers achetés	0,1	0,2	0,1	0,4
<b>Correction de valeur pour pertes au 31 décembre 2024</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>

190. Le tableau suivant présente les variations des valeurs comptables brutes des placements qui ont contribué aux variations mentionnées plus haut des corrections de valeur pour pertes sur la période:

	Placements à long terme	Placements à court terme	Équivalents de trésorerie	Total
<i>en millions de dollars</i>				
<b>Valeur comptable brute au 31 décembre 2023</b>	<b>400,7</b>	<b>580,7</b>	<b>572,6</b>	<b>1 554,0</b>
Variations dues aux:				
Actifs financiers décomptabilisés au cours de la période	(123,3)	(448,4)	(572,6)	(1 144,3)
Nouveaux actifs financiers achetés	254,7	614,5	637,9	1 507,1
Différence entre les valeurs brutes ayant contribué à la variation des corrections de valeur pour pertes	-	113,1		113,1
<b>Valeur comptable brute au 31 décembre 2024</b>	<b>532,1</b>	<b>859,9</b>	<b>637,9</b>	<b>2 029,9</b>

191. Il n'existe aucun actif financier dont le risque de crédit a augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale et qui ne figure pas parmi les actifs financiers dépréciés. En conséquence, la correction de valeur pour pertes n'est pas mesurée à un montant équivalent aux pertes de crédit attendues sur la durée de vie pour tous les actifs. L'analyse des instruments financiers de dette figurant dans les portefeuilles de placements (hors équivalents de trésorerie) et des STRIPS susceptibles d'être attribués directement à une catégorie de risques de crédit est la suivante:

	<b>Placements à long terme</b>	<b>Placements à court terme</b>	<b>Total</b>
	<i>en millions de dollars</i>		
<i>Probabilités de défaut sur 12 mois publiées</i>			
0,00 – 0,10	496,0	2 188,1	2 684,1
0,11 – 0,40	165,9	57,0	222,9
0,41 – 1,00	-	4,0	4,0
<b>Total</b>	<b>661,9</b>	<b>2 249,1</b>	<b>2 911,0</b>

### **2.14.3 Risque de taux d'intérêt**

192. Le PAM est exposé à un risque de taux d'intérêt pour ce qui est de ses placements à court terme et de ses placements dans des obligations à long terme. Au 31 décembre 2024, les taux d'intérêt effectifs de ces deux portefeuilles de placements étaient respectivement de 4,49 pour cent et de 4,14 pour cent (5,17 pour cent et 3,98 pour cent respectivement en 2023). Il ressort d'une évaluation de la sensibilité aux taux d'intérêt que la durée effective du portefeuille est de 0,73 an pour les placements à court terme et de 9,93 ans pour les placements en obligations à long terme (0,67 an et 10,11 ans respectivement, en décembre 2023). Les instruments dérivés à revenu fixe sont utilisés par les gestionnaires externes des placements pour gérer le risque de taux d'intérêt en appliquant rigoureusement les directives qui leur sont données.

### **2.14.4 Risque de change**

193. Au 31 décembre 2024, 87 pour cent de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements étaient libellés dans la monnaie de base, c'est-à-dire le dollar des États-Unis, 13 pour cent en euros et dans d'autres monnaies (84 pour cent et 16 pour cent respectivement au 31 décembre 2023). Les sommes détenues dans d'autres monnaies que le dollar des États-Unis sont essentiellement destinées à appuyer des activités opérationnelles. En outre, 76 pour cent des contributions à recevoir sont libellées dans la monnaie de base qu'est le dollar des États-Unis, 16 pour cent en euros, 3 pour cent en roupies pakistanaises et 5 pour cent dans d'autres monnaies (75 pour cent en dollars des États-Unis, 17 pour cent en euros, 4 pour cent en francs CFA et 4 pour cent dans d'autres monnaies au 31 décembre 2023). La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements sont majoritairement détenus dans des monnaies convertibles, à l'exception de 0,7 pour cent de la trésorerie qui est détenue dans des monnaies non convertibles (0,3 pour cent au 31 décembre 2023).

194. Les contrats de change à terme servent à couvrir le risque de change entre l'euro et le dollar des États-Unis correspondant aux dépenses liées au personnel du Siège imputables au budget administratif et d'appui aux programmes, conformément à la politique de couverture approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2008. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, l'exécution de 12 contrats s'est traduite par une perte réalisée de 3,3 millions de dollars (au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, l'exécution de 12 contrats s'était traduite par un gain réalisé de 4,1 millions de dollars). En outre, une nouvelle stratégie de couverture a été mise en place pour l'exercice 2025, dans le cadre de laquelle le PAM a conclu 12 contrats de change à terme pour acheter un total de 87,0 millions d'euros sur 12 mois à un taux de change fixe. Au 31 décembre 2024, la valeur notionnelle de ces 12 contrats était de 94,8 millions de dollars, ce qui représentait une perte latente de 3,7 millions de dollars sur la base du taux à terme à cette même date. Ce gain réalisé et cette perte latente sont indiqués dans l'État des résultats financiers sous la rubrique des écarts de change.

#### **2.14.5 Risque de marché**

195. Le PAM est également exposé au risque de marché du fait de ses placements à court et à long terme. La valeur de marché de ses placements à revenu fixe, actions, instruments financiers dérivés et contrats de change à terme est susceptible de varier chaque jour. Toutes les analyses de sensibilité présentées ci-après ont été effectuées en partant de l'hypothèse que toutes les variables, sauf celles qui sont expressément mentionnées, demeurent constantes.

196. Sensibilité aux variations de taux d'intérêt – Pour les placements à court terme, une augmentation (diminution) des taux d'intérêt de 1 pour cent se traduirait par une perte (un gain) latent(e) de 26,3 millions de dollars dans l'État des variations de l'actif net. S'agissant du portefeuille des obligations à long terme, une augmentation (diminution) des taux d'intérêt de 1 pour cent se traduirait par une perte (un gain) latent(e) de 63,5 millions de dollars dans l'État des variations de l'actif net.

197. Sensibilité aux variations des cours des contrats à terme – Pour les placements à court terme, une augmentation (diminution) des cours des contrats à terme de 1 pour cent se traduirait par une perte (un gain) latent(e) de 0,0 million de dollars dans l'État des variations de l'actif net. S'agissant du portefeuille des obligations à long terme, une augmentation (diminution) des cours des contrats à terme de 1 pour cent se traduirait par un gain (une perte) latent(e) de 1,7 million de dollars dans l'État des variations de l'actif net.

198. Sensibilité aux variations des prix des actions – Le rendement des placements en actions est évalué par référence à l'indice MSCI All Country World Index, indice reconnu des actions cotées sur toutes les places boursières du monde. Une augmentation (diminution) du prix des actions de 1 pour cent répartie entre les deux fonds ESG de placement en actions se traduirait par un gain (une perte) latent(e) de 6,5 millions de dollars dans l'État des résultats financiers.

199. Sensibilité concernant les contrats de change à terme – Pour les 12 contrats à terme restants, qui servent à couvrir les risques de change pour le budget AAP, une augmentation (diminution) du taux de change dollar/euro de 1 pour cent se traduirait par un gain (une perte) latent(e) de 0,9 million de dollars dans l'État des résultats financiers, toutes les autres variables demeurant constantes. Pour les placements à long terme, une appréciation (dépréciation) des monnaies de 1 pour cent par rapport au dollar pour l'ensemble des positions de change à terme actuellement détenues se traduirait par des gains (pertes) latent(e)s de 0,8 million de dollars dans l'État des résultats financiers.



202. Les notes 2.15.3 et 2.15.4 détaillent les autres virements depuis/vers les réserves, qui comprennent les allocations approuvées par le Conseil, la reconstitution des réserves et l'excédent des recettes provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses AAP.
203. Certaines contributions financières n'ont pas, au moment où elles ont été confirmées, été affectées à l'un des fonds des catégories d'activités. Ces contributions sont initialement considérées comme des fonds multilatéraux non affectés et sont comptabilisées dans le Fonds général. Elles sont affectées à des catégories d'activités spécifiques moyennant des virements entre fonds.
204. Les réserves sont établies par le Conseil comme des dispositifs permettant de couvrir ou de financer des activités spécifiques dans des conditions déterminées. En 2024, le PAM avait quatre réserves actives: i) la Réserve opérationnelle; ii) la réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres; iii) le CII; iv) le Compte de péréquation des dépenses AAP. Le tableau suivant présente les réserves du PAM.

Note	2024				Total
	Réserve opérationnelle	Mécanisme de gestion globale des vivres	CII	Compte de péréquation des dépenses AAP	
	2.15.1	2.15.2	2.15.3	2.15.4	
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>130,0</b>	<b>6,0</b>	<b>121,5</b>	<b>401,5</b>	<b>659,0</b>
Avances à des projets	-	-	(196,1)	-	<b>(196,1)</b>
Montants remboursés par des projets	-	-	146,6	-	<b>146,6</b>
Allocations approuvées par le Conseil	-	-	50,0	(63,5)	<b>(13,5)</b>
Remboursement d'allocations approuvées par le Conseil et non dépensées	-	-	-	-	-
Reconstitutions	-	-	78,4	-	<b>78,4</b>
Excédent des produits provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses AAP	-	-	-	119,1	<b>119,1</b>
<b>Total des variations de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>78,9</b>	<b>55,6</b>	<b>134,5</b>
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2024</b>	<b>130,0</b>	<b>6,0</b>	<b>200,4</b>	<b>457,1</b>	<b>793,5</b>

### **2.15.1 Réserve opérationnelle**

205. L'article 10.5 du Règlement financier prévoit la constitution d'une réserve opérationnelle servant à assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources. Cette réserve est également utilisée pour gérer le risque associé au dispositif de prêts internes en faveur des projets.
206. Au 31 décembre 2024, le solde de la réserve opérationnelle s'élevait à 130,0 millions de dollars.

### **2.15.2 Réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres**

207. Le compte de réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres a été établi en 2014 afin de prendre en charge les pertes subies au titre du Mécanisme de gestion globale des vivres qui ne sont pas couvertes par les assurances (décision 2014/EB.A/8).
208. Le solde de la réserve du Mécanisme de gestion globale des risques s'établissait à 6,0 millions de dollars au 31 décembre 2024.

**2.15.3 Compte d'intervention immédiate**

209. Le CII a été créé pour permettre au PAM de procéder rapidement à l'achat de vivres et d'articles non alimentaires et à leur livraison pour répondre à des besoins urgents.
210. En 2024, le CII a été reconstitué à hauteur de 78,4 millions de dollars.
211. Les avances faites à des projets se sont montées au total à 196,1 millions de dollars, et les montants remboursés par des projets se sont élevés à 146,6 millions de dollars.
212. En 2024, le CII a reçu 50,0 millions de dollars au titre d'allocations approuvées par le Conseil provenant de la part non affectée du Fonds général (décision WFP/EB.A/2024/6-B/1/Rev.1). En application de la décision du Conseil d'administration WFP/EB.2/2023/5-A/1, l'objectif de dotation du CII en 2024 était de 400,0 millions de dollars.
213. Au 31 décembre 2024, l'encours des avances faites à des projets au titre du CII se chiffrait au total à 552,0 millions de dollars (599,0 millions de dollars en 2023).

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

214. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est une réserve constituée pour comptabiliser la différence éventuelle entre les produits provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP de l'exercice.
215. Le Conseil d'administration a approuvé initialement une allocation de 88,4 millions de dollars prélevée sur le Compte de péréquation des dépenses AAP afin de financer les initiatives internes d'importance primordiale (décision WFP/EB.2/2023/5-A/1). À la suite d'une mise à jour du Plan de gestion pour 2024-2026, le Conseil a approuvé l'utilisation de la part non affectée du Fonds général, au lieu du Compte de péréquation des dépenses AAP, à hauteur de 21,0 millions de dollars pour financer ces initiatives (WFP/EB.A/2024/6-B/1/Rev.1), ramenant ainsi l'allocation révisée prélevée sur le Compte de péréquation des dépenses AAP à 67,4 millions de dollars. Sur ce montant, 63,5 millions de dollars ont été affectés en 2024 et 3,9 millions le seront en 2025.
216. L'excédent des recettes provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses AAP, soit 119,1 millions de dollars, a été viré au Compte de péréquation des dépenses AAP en 2024 (déficit de 33,5 millions de dollars en 2023).
217. Au 31 décembre 2024, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP était de 457,1 millions de dollars.

**Note 3: Produits**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>3.1 Contributions financières</b>		
Contributions aux coûts directs	8 602,6	7 180,3
Contributions aux CAI	576,5	477,3
<b>Sous-total</b>	<b>9 179,1</b>	<b>7 657,6</b>
<b>Plus/(moins):</b>		
Remboursements, reprogrammations et autres augmentations/(diminutions) des produits des contributions	(22,7)	22,8
<b>Total des contributions financières</b>	<b>9 156,4</b>	<b>7 680,4</b>
<b>3.2 Contributions en nature</b>		
Contributions en nature sous forme de produits	561,4	552,5
Contributions en nature sous forme de services et d'articles non alimentaires	80,1	99,3
<b>Sous-total</b>	<b>641,5</b>	<b>651,8</b>
<b>Moins:</b>		
Diminution des produits des contributions	(2,7)	(0,5)
<b>Total des contributions en nature</b>	<b>638,8</b>	<b>651,3</b>
<b>3.3 Écarts de change</b>		
Gains réalisés	18,4	115,0
Gains/(Pertes) latent(e)s	(61,9)	78,6
<b>Total des écarts de change</b>	<b>(43,5)</b>	<b>193,6</b>
<b>3.4 Rendement des placements</b>		
Gains réalisés nets sur les placements	96,4	8,1
Gains latents nets sur les placements	11,0	137,5
Rendement des placements	222,7	176,3
<b>Rendement total des placements</b>	<b>330,1</b>	<b>321,9</b>
<b>3.5 Autres produits</b>		
Produits de la fourniture de biens et de services	260,6	243,0
Produits accessoires	30,7	33,5
<b>Total des autres produits</b>	<b>291,3</b>	<b>276,5</b>
<b>Total des produits</b>	<b>10 373,1</b>	<b>9 123,7</b>

218. Les produits des contributions sont ajustés en fonction des variations de la provision pour réduction des produits des contributions (note 2.3), des variations du niveau de la provision pour remboursements aux donateurs (note 2.11) et de l'actualisation des contributions à recevoir (note 2.3). Cette dernière était présentée avec les contributions aux coûts directs dans les états financiers de 2023 et est désormais portée au poste dans lequel sont comptabilisés les montants ajoutés aux contributions financières ou les sommes qui en sont déduites (Plus/[moins]). Les montants effectifs des remboursements et des réductions des produits des contributions sont imputés directement aux contributions concernées.
219. Les contributions en nature comprennent les contributions sous forme de produits alimentaires, de services ou d'articles non alimentaires confirmées pendant l'exercice.
220. Les produits des contributions et les soldes des fonds comprennent des sommes assorties d'un calendrier d'utilisation précis dans les années à venir, qui est imposé par les donateurs, comme suit:

À utiliser obligatoirement en	2025	2026	2027	2028	Total
Soldes des fonds au 1 <sup>er</sup> janvier 2024	68,5	45,3	3,4	0,6	<b>117,8</b>
Contributions financières et en nature reçues en 2024	280,6	88,5	39,5	1,7	<b>410,3</b>
<b>Soldes des fonds au 31 décembre 2024</b>	<b>349,1</b>	<b>133,8</b>	<b>42,9</b>	<b>2,3</b>	<b>528,1</b>

221. Les produits provenant de la fourniture de biens et de services relevaient principalement d'opérations de transport aérien, de services liés à la logistique et à la chaîne d'approvisionnement, de la vente de carburants et d'autres services.

## Note 4: Charges

### Note 4.1: Transferts de type monétaire effectués

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Transferts monétaires et transferts de bons	2 035,9	2 785,0
Transferts de bons-produits	124,9	158,7
<b>Total des transferts de type monétaire effectués</b>	<b>2 160,8</b>	<b>2 943,7</b>

222. Les transferts de type monétaire effectués correspondent à l'assistance distribuée sous forme de billets de banque et de virements électroniques ou à l'aide de cartes de débit ou de bons-valeur. Les transferts sous forme de bons-produits sont également intégrés dans les transferts de type monétaire effectués.

### Note 4.2: Produits distribués

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires	2 341,2	3 233,7
Articles non alimentaires	31,7	30,8
<b>Total des produits distribués</b>	<b>2 372,9</b>	<b>3 264,5</b>

223. Les produits alimentaires distribués comprennent le coût des produits, ainsi que le coût du transport entre les pays où le PAM en prend livraison et le pays bénéficiaire, et les dépenses connexes. Le coût des produits distribués comprend le coût imputable aux pertes avant et après livraison, soit 62,8 millions de dollars (49,9 millions de dollars en 2023) (note 9).
224. Conformément à la méthode comptable appliquée par le PAM, le coût des produits alimentaires est comptabilisé en charges lorsque les produits sont remis aux partenaires coopérants. Au 31 décembre 2024, des produits alimentaires détenus par les partenaires coopérants d'une valeur de 103,3 millions de dollars (93 988 tonnes) n'avaient pas encore été distribués aux bénéficiaires (116,5 millions de dollars ou 107 200 tonnes au 31 décembre 2023).
225. Le coût des articles non alimentaires distribués comprend le coût des biens provenant de différents dépôts stratégiques gérés par le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et le coût du carburant fourni dans le cadre des services d'approvisionnement en carburant que le PAM assure au Yémen.

#### Note 4.3: Services de distribution et services connexes

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Dépenses de manutention des produits alimentaires et de transport	514,1	491,6
Dépenses supportées par les partenaires coopérants	541,3	560,2
Frais liés aux opérations de transfert monétaire	48,2	61,8
Autres	34,9	42,2
<b>Total des services de distribution et services connexes</b>	<b>1 138,5</b>	<b>1 155,8</b>

226. Le coût des services de distribution et des services connexes correspond au coût du transport des produits dans le pays bénéficiaire jusqu'au point de distribution finale ainsi qu'au coût de leur distribution. Cela comprend les dépenses afférentes aux distributions conformément aux accords conclus avec les partenaires coopérants ainsi que les coûts de transaction relatifs aux transferts monétaires destinés aux bénéficiaires.

#### Note 4.4: Services contractuels et autres services

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Services contractuels et autres services</b>		
Opérations de transport aérien	382,1	414,5
Dépenses supportées par les partenaires coopérants	200,3	240,1
Autres services d'experts liés aux programmes	201,7	219,5
Contrats de location	120,8	114,5
Services liés aux télécommunications/technologies de l'information	49,8	55,6
Services de sécurité et autres	75,3	62,4
Autres services contractuels	230,2	257,4
<b>Total des services contractuels et autres services</b>	<b>1 260,2</b>	<b>1 364,0</b>

227. Sous la rubrique des services contractuels et autres services sont comptabilisés: les dépenses liées aux opérations de transport aérien, aux télécommunications et à la sécurité; les paiements effectués au titre des contrats de location, les dépenses afférentes aux accords conclus avec les partenaires coopérants, les dépenses relatives aux services spécialisés et aux services de conseil en rapport avec les activités des programmes et les dépenses concernant d'autres services contractuels tels que l'entretien des bureaux, les services communs des Nations Unies, les contributions aux organismes des Nations Unies ainsi que les services de transport et de manutention des marchandises.

**Note 4.5: Dépenses liées au personnel et aux effectifs apparentés**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Dépenses liées au personnel	1 244,2	1 178,4
Dépenses liées aux effectifs apparentés	414,4	431,6

228. Les dépenses liées au personnel concernent les membres du personnel recrutés sur le plan international et national, les avantages et prestations liés à l'emploi et postérieurs à l'emploi, les voyages, les cours et stages de formation, et les mesures d'incitation. Les dépenses liées aux effectifs apparentés concernent les consultants et les titulaires d'un contrat de service et comprennent les honoraires et les rémunérations, les frais de voyage et d'autres dépenses connexes.

**Note 4.6: Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Télécommunications et technologies de l'information	40,7	34,9
Matériel	160,1	152,2
Fournitures de bureau et biens consommables	58,7	50,9
Charges courantes (électricité, etc.)	10,1	12,9
Entretien et exploitation des véhicules	33,8	36,9
<b>Total des fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement</b>	<b>303,4</b>	<b>287,8</b>

229. Les fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement représentent le coût des biens et des services utilisés pour assurer tant l'exécution directe des projets que l'administration et l'appui.

**Note 4.7: Charges financières, dotations aux amortissements et autres charges**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Charges financières</b>	<b>15,4</b>	<b>18,5</b>
<b>Amortissements</b>		
Amortissement d'immobilisations corporelles	64,4	63,7
Amortissement d'immobilisations incorporelles	4,7	3,6
<b>Total des amortissements</b>	<b>69,1</b>	<b>67,3</b>
<b>Autres charges</b>		
Services d'entretien	9,6	8,6
Assurances	21,2	25,1
Dépréciation et comptabilisations en pertes	15,2	16,4
Réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	(51,5)	64,8
Autres	67,1	37,9
<b>Total des autres charges</b>	<b>61,6</b>	<b>152,8</b>

230. Les charges d'intérêts comprennent les intérêts des prêts, les frais bancaires et les honoraires des gestionnaires et des dépositaires des placements.

231. Les autres charges comprennent les charges d'entretien, les primes d'assurance, les frais bancaires et les charges liées aux placements, la réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation, les dépréciations et les comptabilisations en pertes ainsi que des dépenses telles que celles liées aux activités de sensibilisation et de formation.

**Note 5: État des flux de trésorerie**

232. Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ne tiennent pas compte des contributions en nature sous forme de produits ou de services étant donné que celles-ci n'ont aucune incidence sur les mouvements de trésorerie. Les flux de trésorerie provenant des activités de placement sont indiqués nets des opérations d'achat et de vente immédiate portant sur des montants importants et à brève échéance.

**Note 6: État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs**

233. Le budget et les états financiers du PAM sont établis sur des bases différentes. L'État de la situation financière, l'État des résultats financiers, l'État des variations de l'actif net et l'État des flux de trésorerie sont établis sur la base d'une comptabilité d'exercice et d'un classement fondé sur la nature des charges figurant dans l'État des résultats financiers, tandis que l'État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs est établi sur la base des engagements.

234. Comme l'exige la norme IPSAS 24, *Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers*, les montants effectifs présentés sur une base comparable à celle du budget doivent, lorsque les états financiers et le budget ne sont pas établis sur une base comparable, être rapprochés avec les montants effectifs présentés dans les états financiers, en indiquant séparément les différences concernant la base d'établissement, la couverture temporelle et les entités. Les formats et les systèmes de classement adoptés pour la présentation des états financiers et du budget peuvent également être différents.

235. Les montants inscrits au budget ont été présentés sur la base d'un classement fonctionnel conformément au Plan de gestion pour 2024-2026, qui ventile le budget par année.
236. L'État V comprend une colonne intitulée "Plan d'exécution", qui présente les besoins opérationnels prioritaires des PSP approuvés, besoins qui sont déterminés à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations. Étant donné que le PAM est un organisme financé par des contributions volontaires, ses opérations et sa gestion financière dépendent des financements effectivement reçus.
237. Les principales différences entre le budget initial et le budget définitif, entre le budget définitif et les montants effectifs et entre le plan d'exécution et les montants effectifs sont expliquées dans la partie de la déclaration de la Directrice exécutive consacrée à l'analyse budgétaire.
238. Il y a des différences de conventions comptables lorsque le budget approuvé est établi selon une convention autre que celle utilisée pour la comptabilité. Dans le cas du PAM, le budget est établi sur la base des engagements et les états financiers sur la base de la comptabilité d'exercice. Les engagements non réglés, y compris les commandes non exécutées et le montant net des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, des activités de placement et des activités de financement sont présentés sur des bases différentes.
239. Il y a des écarts de dates lorsque la période couverte par le budget n'est pas la même que la période sur laquelle portent les états financiers. Dans le cas du PAM, il n'y a pas d'écarts de dates aux fins de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs.
240. Il y a des différences d'entités lorsque le budget omet des programmes ou des entités faisant partie de l'entité pour laquelle les états financiers sont établis. En ce qui concerne les différences d'entités, les fonds d'affectation spéciale font partie des activités du PAM et sont indiqués dans les états financiers, mais, comme il s'agit de ressources extrabudgétaires, ils ne figurent pas dans le budget.
241. Les différences de présentation sont dues aux différences qui caractérisent les formats et les systèmes de classement adoptés pour la présentation de l'État des flux de trésorerie et de l'État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs. Les produits et les charges pertinentes autres que celles qui sont imputées à des fonds qui n'apparaissent pas dans l'État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs font partie des différences de présentation.
242. On trouvera ci-dessous un rapprochement des montants effectifs sur une base comparable figurant dans l'État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (État V) et des montants effectifs figurant dans l'État des flux de trésorerie (État IV) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.

	<b>Activités opérationnelles</b>	<b>Activités de placement</b>	<b>Activités de financement</b>	<b>Total</b>
	<i>en millions de dollars</i>			
<b>Montant effectif sur une base comparable (État V)</b>	<b>(9 191,4)</b>	-	-	<b>(9 191,4)</b>
Différences de conventions comptables	(238,4)	(720,4)	(6,6)	<b>(965,4)</b>
Différences de présentation	10 369,5	-	-	<b>10 369,5</b>
Différences d'entités	(99,1)	-	-	<b>(99,1)</b>
<b>Montant effectif figurant dans l'État des flux de trésorerie (État IV)</b>	<b>840,6</b>	<b>(720,4)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>113,6</b>

## Note 7: Information sectorielle

### Note 7.1: État de la situation financière par secteur

	2024				Total	2023
	Fonds des catégories de programmes	Fonds général et comptes spéciaux	Fonds d'affectation spéciale	Opérations intersectorielles		
<i>en millions de dollars</i>						
<b>Actifs</b>						
<b>Actifs courants</b>						
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements à court terme	3 375,5	1 112,4	610,6	-	5 098,5	4 492,9
Contributions à recevoir	4 977,3	132,7	135,3	-	5 245,3	4 229,9
Stocks	878,7	165,1	0,3	-	1 044,1	1 291,6
Autres créances	321,5	1 318,7	2,5	(1 290,1)	352,6	337,2
	<b>9 553,0</b>	<b>2 728,9</b>	<b>748,7</b>	<b>(1 290,1)</b>	<b>11 740,5</b>	<b>10 351,6</b>
<b>Actifs non courants</b>						
Contributions à recevoir	121,7	62,2	5,6	-	189,5	115,3
Placements à long terme	-	1 316,8	-	-	1 316,8	1 182,7
Immobilisations corporelles	169,4	99,4	1,8	-	270,6	257,4
Immobilisations incorporelles	0,2	25,1	0,6	-	25,9	20,5
	<b>291,3</b>	<b>1 503,5</b>	<b>8,0</b>	<b>-</b>	<b>1 802,8</b>	<b>1 575,9</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>9 844,3</b>	<b>4 232,4</b>	<b>756,7</b>	<b>(1 290,1)</b>	<b>13 543,3</b>	<b>11 927,5</b>
<b>Passifs</b>						
<b>Passifs courants</b>						
Dettes et charges à payer	1 579,8	590,0	268,6	(1 290,1)	1 148,3	904,9
Produits constatés d'avance	3,5	10,4	-	-	13,9	22,5
Provisions	4,1	1,8	1,1	-	7,0	17,8
Avantages du personnel	-	52,7	-	-	52,7	65,7
Prêt	-	5,6	-	-	5,6	5,6
	<b>1 587,4</b>	<b>660,5</b>	<b>269,7</b>	<b>(1 290,1)</b>	<b>1 227,5</b>	<b>1 016,5</b>
<b>Passifs non courants</b>						
Produits constatés d'avance	10,5	-	0,2	-	10,7	8,0
Avantages du personnel	-	976,2	-	-	976,2	949,9
Prêt	-	32,9	-	-	32,9	38,4
	10,5	1 009,1	0,2	-	1 019,8	996,3
<b>Total des passifs</b>	<b>1 597,9</b>	<b>1 669,6</b>	<b>269,9</b>	<b>(1 290,1)</b>	<b>2 247,3</b>	<b>2 012,8</b>
<b>Actif net</b>	<b>8 246,4</b>	<b>2 562,8</b>	<b>486,8</b>	<b>0,0</b>	<b>11 296,0</b>	<b>9 914,7</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>						
Soldes des fonds	8 246,4	1 769,3	486,8	-	10 502,5	9 255,7
Réserves	-	793,5	-	-	793,5	659,0
<b>Total des soldes des fonds et réserves au 31 décembre 2024</b>	<b>8 246,4</b>	<b>2 562,8</b>	<b>486,8</b>	<b>0,0</b>	<b>11 296,0</b>	<b>9 914,7</b>
<b>Total des soldes des fonds et réserves au 31 décembre 2023</b>	<b>7 100,4</b>	<b>2 313,9</b>	<b>500,4</b>	<b>-</b>	<b>9 914,7</b>	

**Note 7.2: État des résultats financiers par secteur**

	2024				2023	
	Fonds des catégories d'activités	Fonds général et comptes spéciaux	Fonds d'affectation spéciale	Opérations intersectorielles	Total	
<i>en millions de dollars</i>						
<b>Produits</b>						
Contributions financières	7 719,0	1 266,7	170,7	-	9 156,4	7 680,4
Contributions en nature	584,2	53,5	1,1	-	638,8	651,3
Écarts de change	(36,5)	(6,5)	(0,5)	-	(43,5)	193,6
Rendement des placements	12,2	315,9	2,0	-	330,1	321,9
Autres produits	424,6	1 083,5	0,9	(1 217,7)	291,3	276,5
<b>Total des produits</b>	<b>8 703,5</b>	<b>2 713,1</b>	<b>174,2</b>	<b>(1 217,7)</b>	<b>10 373,1</b>	<b>9 123,7</b>
<b>Charges</b>						
Transferts de type monétaire effectués	2 160,8	-	-	-	2 160,8	2 943,7
Produits distribués	2 383,9	858,4	0,3	(869,7)	2 372,9	3 264,5
Services de distribution et services connexes	1 123,5	19,1	0,4	(4,5)	1 138,5	1 155,8
Services contractuels et autres services	1 162,6	284,0	21,9	(208,3)	1 260,2	1 364,0
Dépenses liées au personnel	762,3	455,1	38,4	(11,6)	1 244,2	1 178,4
Dépenses liées aux effectifs apparentés	276,0	121,7	26,1	(9,4)	414,4	431,6
Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement	249,6	67,0	1,9	(15,1)	303,4	287,8
Charges financières	10,9	4,5	-	-	15,4	18,5
Amortissements	37,7	30,9	0,5	-	69,1	67,3
Autres charges	84,3	66,8	9,6	(99,1)	61,6	152,8
<b>Total des charges</b>	<b>8 251,6</b>	<b>1 907,5</b>	<b>99,1</b>	<b>(1 217,7)</b>	<b>9 040,5</b>	<b>10 864,4</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice 2024</b>	<b>451,9</b>	<b>805,6</b>	<b>75,1</b>	<b>-</b>	<b>1 332,6</b>	<b>(1 740,7)</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice 2023</b>	<b>(2 641,4)</b>	<b>799,8</b>	<b>100,9</b>	<b>-</b>	<b>(1 740,7)</b>	

243. La trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les placements à court terme sont présentés sous des rubriques distinctes dans l'État de la situation financière, mais sous une seule et même rubrique dans le contexte de l'information sectorielle. On trouvera dans le tableau ci-dessous un rapprochement des montants indiqués dans l'État de la situation financière et dans l'information sectorielle.

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 849,4	2 735,0
Placements à court terme	2 249,1	1 757,9
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des placements à court terme</b>	<b>5 098,5</b>	<b>4 492,9</b>

244. Certaines activités internes donnent lieu à des opérations comptables génératrices de soldes intersectoriels de produits et de charges dans les états financiers. Les transactions intersectorielles sont reflétées dans les tableaux ci-dessus de manière à présenter de façon exacte les états financiers.

245. Les soldes des fonds destinés aux différentes catégories d'activités et aux fonds d'affectation spéciale représentent la partie non dépensée des contributions qui doit être utilisée pour financer les besoins opérationnels futurs du PAM.

## Note 8: Engagements et passifs et actifs éventuels

### Note 8.1: Engagements

#### 8.1.1 Contrats de location de biens immobiliers

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Engagements afférents aux contrats de location de biens immobiliers:		
Moins de 1 an	74,9	71,2
De 1 an à 5 ans	96,7	103,5
Plus de 5 ans	26,7	22,7
<b>Total des engagements afférents aux baux immobiliers</b>	<b>198,3</b>	<b>197,4</b>

246. Au 31 décembre 2024, les engagements afférents au contrat de location du bâtiment du Siège du PAM, à Rome, représentaient 12 pour cent du montant total des engagements relevant de la catégorie "Moins de 1 an" et 20 pour cent des engagements de la catégorie "De 1 an à 5 ans" (11 pour cent et 21 pour cent respectivement au 31 décembre 2023). Le bail peut être reconduit si le PAM le souhaite. Les coûts de la location du bâtiment du Siège sont remboursés par le gouvernement hôte. Les engagements indiqués correspondent à la totalité des contrats de location simple. Les contrats prévoient des clauses d'annulation qui permettent au PAM de les résilier pour tout motif, moyennant un préavis de 60 jours.

#### 8.1.2 Autres engagements

247. Au 31 décembre 2024, les engagements du PAM concernant l'acquisition de produits alimentaires, le transport, les services, les articles non alimentaires et les dépenses d'équipement pour lesquels les commandes sont passées mais la livraison n'a pas encore eu lieu sont les suivants:

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires	307,2	304,5
Transport – produits alimentaires	156,8	79,4
Services	480,1	454,2
Articles non alimentaires	116,4	123,6
Équipement	27,6	18,5
<b>Total des engagements non réglés</b>	<b>1 088,1</b>	<b>980,2</b>

248. Ces engagements seront comptabilisés en charges au cours des exercices ultérieurs et réglés au moyen de la partie non dépensée des contributions après réception des biens ou services correspondants.

### **Note 8.2: Passifs et actifs éventuels**

#### ***Actifs éventuels – contributions des donateurs***

249. À la fin de 2024, le PAM avait signé, pour un montant de 137,6 millions de dollars (347,7 millions de dollars en 2023), des accords de contribution qui devraient être confirmés par le donateur ultérieurement, car ils sont soumis à des autorisations de crédit votées par un parlement ou nécessitent une confirmation finale de la disponibilité des budgets.

#### ***Actifs éventuels – autres***

250. En 2005, deux employés du Bureau régional du PAM pour l'Afrique australe avaient commis des actes de fraude entraînant une perte d'une valeur de 6,0 millions de dollars. Un procès au pénal a débuté en 2008, et les autorités sud-africaines ont saisi les avoirs connus des employés, dont la valeur serait de 40 millions de rand sud-africains (approximativement 2,1 millions de dollars au 31 décembre 2024).

251. Le PAM a aussi engagé une procédure d'arbitrage à l'encontre des deux employés pour recouvrer les fonds détournés de façon à faire valoir les droits du PAM sur les biens saisis quelle que soit l'issue de la procédure pénale. En 2010, le Tribunal d'arbitrage a rendu une sentence par défaut en faveur du PAM pour l'intégralité de la demande, soit environ 5,5 millions de dollars, plus les intérêts et les frais de justice. L'ONU et la FAO ayant accédé à la demande de levée de l'immunité, le PAM a saisi la Haute Cour de l'Afrique du Sud afin de rendre cette sentence arbitrale exécutoire en Afrique du Sud, décision qui a été obtenue en octobre 2011 et qui est désormais définitive. En décembre 2012, les deux employés ont été jugés coupables et condamnés à une peine de prison de 25 ans. En 2016, leur condamnation est devenue définitive. L'un d'eux est ensuite mort en prison.

252. Grâce aux efforts considérables que le PAM a déployés afin de faire avancer les poursuites, un exécuteur testamentaire a été nommé pour administrer le patrimoine du défendeur décédé, et l'affaire devrait être portée devant un tribunal du commerce spécialisé en février 2025 pour entamer la procédure de confiscation et de liquidation des avoirs gelés de ce dernier.

## Note 9: Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisations en pertes

253. L'article 12.3 du Règlement financier du PAM dispose que "[l]e Directeur exécutif peut prescrire le versement à titre gracieux de sommes qu'il juge nécessaire d'allouer dans l'intérêt du PAM. Il rend compte au Conseil de tous ces paiements au moment de la présentation des états financiers". Par ailleurs, l'article 12.4 du Règlement financier prévoit que "[l]e Directeur exécutif peut, après enquête approfondie, autoriser à passer par profits et pertes les pertes de fonds, produits et autres avoirs, à condition qu'un état de toutes les sommes passées par profits et pertes soit présenté au Commissaire aux comptes en même temps que les états financiers".
254. Le tableau suivant présente les versements à titre gracieux, les contributions à recevoir comptabilisées en pertes ainsi que les pertes de produits alimentaires et d'autres actifs.

	2024	2023
	<i>en millions de dollars</i>	
Versements à titre gracieux	9,6	2,9
Contributions à recevoir comptabilisées en pertes	1,3	1,4
Pertes de produits alimentaires	62,8	49,9
Pertes d'articles non alimentaires	1,9	1,6
Pertes d'autres actifs et de montants en espèces	1,7	1,6
	<i>en tonnes</i>	
Pertes de produits (quantité)	57 440	67 605

255. Les versements à titre gracieux concernent des questions cruciales touchant le personnel du PAM, pour lesquelles le PAM n'est tenu par aucune obligation juridique, mais pour lesquelles l'obligation morale est telle que ces versements sont souhaitables dans son propre intérêt. En 2024, la Directrice exécutive a approuvé des mesures spéciales de cessation de service pour des employés recrutés sur le plan national touchés par des réductions de personnel dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Ces mesures comprenaient des versements à titre gracieux pour cessation de service en faveur d'employés appartenant aux effectifs apparentés, versements qui ne sont pas accordés à ces employés en vertu du cadre général du PAM de gestion des ressources humaines, mais qui sont nécessaires pour que le PAM s'acquitte de son devoir de protection à l'égard de ses employés.
256. La ligne "contributions à recevoir comptabilisées en pertes" se rapporte à la comptabilisation en pertes de sommes à percevoir auprès des donateurs. Les pertes d'autres actifs et de montants en espèces se rapportent principalement aux pertes liées aux transferts de type monétaire et à la comptabilisation en pertes de montants à percevoir au titre d'autres sommes dues. En 2024, 0,5 million de dollars ont été recouverts auprès de tiers en rapport avec des transferts de type monétaire.

257. Les pertes de produits alimentaires comprennent toutes les pertes qui se produisent entre la remise des produits au PAM et leur distribution aux personnes auxquelles il porte assistance, soit directement, soit par l'intermédiaire des partenaires coopérants. Elles sont assurées par le régime d'auto-assurance couvrant les cargaisons du PAM jusqu'à ce que les denrées soient distribuées, ou remises aux partenaires coopérants lorsque ceux-ci sont chargés des distributions. En 2024, 15,7 millions de dollars ont été recouverts auprès d'assureurs et des tiers responsables des pertes de produits alimentaires (31,0 millions de dollars en 2023). Les pertes d'articles non alimentaires ont essentiellement trait aux pertes en entrepôts.
258. En 2024, les cas de fraude avérés instruits par le Bureau des inspections et des enquêtes ont entraîné des pertes financières s'élevant à 6,5 millions de dollars, dont 0,8 million dollars ont été récupérés (8,2 millions dollars en 2023, dont 0,4 million de dollars avaient été récupérés). Au 31 décembre 2024, les présomptions de fraude en cours d'instruction dont le montant pouvait raisonnablement être estimé ont été évaluées à 3,6 millions dollars et concernaient des pratiques frauduleuses de partenaires, de tiers et de membres du personnel du PAM (4,6 millions dollars en 2023). En outre, le Bureau des inspections et des enquêtes a examiné et signalé des cas de vols et de détournements de fonds s'élevant à 12,2 millions de dollars sur lesquels 0,5 million de dollars ont été récupérés (102,0 millions de dollars en 2023, dont 96,5 millions de dollars dans le Bureau du PAM au Soudan du Sud, sur lesquels 1,1 million de dollars ont été récupérés). Le nombre total de cas de fraude, de présomption de fraude, de vol et de détournement de fonds a augmenté pour passer de 306 en 2023 à 370 en 2024.

## Note 10: Information concernant les parties liées et les principaux dirigeants

### Note 10.1: Principaux dirigeants

	Nombre de personnes	Nombre de postes	Traitement et indemnité de poste	Prestations et avantages	Régimes de pension et d'assurance maladie	Rémunération totale	Avances non remboursées sur prestations
<i>en millions de dollars</i>							
Principaux dirigeants, 2024	9	7	1,2	0,8	0,4	2,4	0,2
Principaux dirigeants, 2023	10	7	1,3	0,7	0,4	2,4	0,1

259. Les principaux dirigeants sont la Directrice exécutive, le Directeur exécutif adjoint, les Sous-Directeurs exécutifs, la Chef de cabinet et le Directeur financier, car ils ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités du PAM.

**Note 10.2: Autres membres de la haute direction**

	Nombre de personnes	Nombre de postes	Traitement et indemnité de poste	Prestations et avantages	Régimes de pension et d'assurance maladie	Rémunération totale	Avances non remboursées sur prestations
<i>en millions de dollars</i>							
Autres membres de la haute direction, 2024	35	32	3,7	1,6	1,2	6,5	0,7
Autres membres de la haute direction, 2023	37	29	4,9	1,9	1,5	8,3	0,7

260. Outre la rémunération, les avances et les prêts consentis aux principaux dirigeants, qui doivent être communiqués en application de la norme IPSAS 20, *Information relative aux parties liées*, des informations similaires sont également fournies, dans un souci d'exhaustivité et de transparence, pour les autres membres de la haute direction du PAM. Les autres membres de la haute direction sont notamment les directeurs régionaux et les directeurs des divisions du Siège.
261. Les tableaux ci-dessus indiquent le nombre de postes et le nombre de titulaires de ces postes pendant l'exercice. Le Conseil d'administration du PAM se compose de 36 États membres, sans désignation de personnes spécifiques.
262. La rémunération globale payée aux principaux dirigeants et aux autres membres de la haute direction comprend le traitement net, l'indemnité de poste, des avantages tels que l'indemnité de représentation, entre autres, la prime d'affectation et d'autres primes, l'allocation logement, l'expédition des effets personnels, les avantages postérieurs à l'emploi, les autres avantages à long terme du personnel et les cotisations de l'employeur à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et au régime d'assurance maladie.
263. Les principaux dirigeants et les autres membres de la haute direction ont droit à des avantages postérieurs à l'emploi et à d'autres avantages à long terme qui sont semblables à ceux des autres employés. Les hypothèses actuarielles utilisées pour calculer ces avantages du personnel sont exposées dans la note 2.12. Les principaux dirigeants et les autres membres de la haute direction cotisent à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies au même titre que le reste du personnel.
264. En 2024, les indemnités versées sous la forme de rémunérations, de prestations et d'avantages aux membres de la famille proche des principaux dirigeants et d'autres membres de la haute direction se sont montées à 0,1 million de dollars et à 0,8 million de dollars respectivement (0,1 million de dollars et 1,1 million de dollars respectivement en 2023).
265. Les avances sur prestations sont accordées conformément aux dispositions du Statut et du Règlement du personnel et l'ensemble des membres du personnel du PAM peuvent en bénéficier.

## **Note 11: Intérêts détenus dans d'autres entités**

### **Centre international de calcul**

266. Le Centre international de calcul (CIC) a été créé en janvier 1971 en application de la résolution 2741 (XXV) de l'Assemblée générale des Nations Unies. Le CIC fournit des services ayant trait aux technologies de l'information et à la communication à des partenaires et à des utilisateurs du système des Nations Unies. En tant que partenaire lié par le mandat du CIC, le PAM serait responsable de manière proportionnelle en cas de recours d'un tiers ou de passif dû ou lié aux services du CIC prévus dans son mandat. Au 31 décembre 2024, il n'existait aucun recours connu susceptible d'avoir une incidence sur le PAM. Il est établi que le CIC détient les actifs jusqu'à sa dissolution. À la dissolution du CIC, son comité de gestion conviendra de la répartition de la totalité des actifs et des passifs entre les organisations partenaires selon une formule qui sera définie à ce moment-là.

### **Mutuelle panafricaine de gestion des risques**

267. Le PAM et la Mutuelle panafricaine de gestion des risques ont signé en juin 2015 un accord de services administratifs qui arrivera à échéance le 31 août 2027. La Mutuelle est une organisation spécialisée de l'Union africaine qui, comme le PAM, a pour objectif de promouvoir la sécurité alimentaire.

268. Bien que la Mutuelle soit une entité juridique distincte, les pratiques financières et opérationnelles relevant de cet accord sont soumises aux règlements du PAM. Les fonds reçus au titre de l'accord sont détenus par le PAM dans un fonds d'affectation spéciale. Le PAM fournit à la Mutuelle des services techniques, administratifs, de personnel et de gestion des projets. Le Directeur général de la Mutuelle est employé par le PAM et rend compte tant au Directeur exécutif du PAM qu'à la Mutuelle. L'accord est considéré comme une exploitation commune étant donné que, selon les stipulations qu'il contient, les opérations financières de la Mutuelle sont inscrites dans les états financiers consolidés du PAM. Au 31 décembre 2024, l'excédent cumulé détenu dans le fonds d'affectation spéciale de la Mutuelle se montait à 26,9 millions de dollars.

### **Parc de véhicules des Nations Unies**

269. En 2022, le PAM et le HCR ont conclu un Mémoire d'accord pour mettre en place une exploitation commune destinée à fournir des services afférents au parc de véhicules tels que des services de location ou d'assurance aux organismes des Nations Unies. Le parc de véhicules des Nations Unies est régi et financé conjointement par le PAM et le HCR. Il a commencé ses opérations en 2023. C'est une exploitation commune dans laquelle les deux parties ont des droits sur les actifs et des obligations pour les passifs du parc, droits et obligations qui sont déterminés proportionnellement aux fonds qu'il leur reste à fournir ou, si l'une des parties a fourni tous les fonds nécessaires, qui sont fixés à parts égales et non en fonction de l'actif net de la partie concernée. Le PAM comptabilise sa quote-part dans les actifs, les passifs, les produits et les charges détenus ou supportés conjointement avec le HCR. En 2024, la quote-part du PAM dans le montant total des actifs courants du parc de véhicules des Nations Unies comptabilisée dans l'État de la situation financière s'élevait à 3,6 millions de dollars, sa quote-part dans les actifs non courants à 7,5 millions de dollars et sa quote-part dans les passifs à 13,7 millions de dollars. Un montant de 2,6 millions de dollars correspondant à la quote-part du PAM dans le déficit lié aux opérations du parc a été comptabilisé dans l'État des résultats financiers.

## Note 12: Événements postérieurs à la date de clôture des comptes

270. La date de clôture de l'exercice au PAM est le 31 décembre 2024. Les répercussions de la suspension du financement de l'aide aux pays étrangers décidée par les États-Unis d'Amérique dans le cadre du réexamen de ses programmes d'aide extérieure, qui est survenue entre la date du bilan et la date de certification des présents états financiers, ont été évaluées et indiquées dans la note 12.
271. En application du décret présidentiel sur la réévaluation et la réorientation de l'aide extérieure des États-Unis d'Amérique datée du 20 janvier 2025, le Secrétaire d'État a publié un décret sur le réexamen du programme d'aide aux pays étrangers, daté du 24 janvier 2025, qui porte suspension de tous les nouveaux engagements de financement en attendant que soit mené à bien l'examen complet de l'aide accordée aux pays étrangers par le Gouvernement. La suspension a eu une incidence sur le financement de divers programmes internationaux, y compris de programmes menés pour soutenir l'action du PAM.
272. Le PAM a évalué l'incidence de cette interruption temporaire sur les dotations existantes et déterminé qu'elle ne concernait pas la situation arrêtée au 31 décembre 2024. En conséquence, aucun ajustement n'a été apporté aux états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
273. À la date de clôture, 3,6 milliards de dollars de contributions à recevoir de la part des États-Unis d'Amérique étaient comptabilisés dans l'État de la situation financière (État I), soit 65 pour cent du montant brut total des contributions à recevoir indiqué dans la note 2.3 des présents états financiers. Sur ces contributions de 3,6 milliards de dollars, 0,8 milliard de dollars ont été collectés depuis le 31 décembre 2024. Pour atténuer les risques opérationnels et financiers immédiats, le PAM a interrompu toutes les dotations des États-Unis d'Amérique touchées par la suspension, avec effet au 24 janvier 2025. À la date d'autorisation de la publication des présents états financiers, les soldes non dépensés de ces dotations suspendues n'excédaient pas 84 millions de dollars d'après les estimations, soit environ 1 pour cent du montant brut total des contributions à recevoir. Ces soldes seront confirmés en 2025, une fois que les conclusions du réexamen par les États-Unis d'Amérique des dotations suspendues auront été communiquées officiellement au PAM. L'assistance alimentaire d'urgence et l'aide humanitaire destinée à sauver des vies ont été exemptées de la suspension des financements, ce qui permet au PAM de maintenir la fourniture d'un soutien humanitaire essentiel.
274. La direction du PAM continue de surveiller de près l'évolution de la situation afin de déterminer les possibles implications financières et opérationnelles sur ses programmes et de rechercher d'autres sources de financement de façon à atténuer les perturbations. À la date de l'autorisation de la publication des présents états financiers, l'étendue et les répercussions de la suspension des dotations sur le financement futur demeuraient incertaines. En tout état de cause, à la date de la certification des états financiers, les contributions confirmées du PAM s'élevaient à 1,6 milliard de dollars en provenance de 51 sources de financement, montant sur lequel 0,4 milliard de dollars concernaient les États-Unis d'Amérique.
275. Aucun événement important, favorable ou défavorable, hormis ceux indiqués dans la note 12, n'est survenu qui aurait pu avoir une incidence sur présents états financiers.

**ANNEXE**

	<b>Nom</b>	<b>Adresse</b>
PAM	Programme alimentaire mondial	Via Cesare Giulio Viola 68/70 Parco de' Medici 00148 Rome (Italie)
Conseiller juridique et Directeur du Bureau des services juridiques	Bartolomeo Migone	Via Cesare Giulio Viola 68/70 Parco de' Medici 00148 Rome (Italie)
Actuaires	Ernst & Young Advisory	Tour First, 1 place des Saisons 92037 Paris La Défense France
Banquiers principaux	Citibank N.A.	Via dei Mercanti, 12 20121 Milan (Italie)
	Standard Chartered Plc	1 Basinghall Avenue Londres, EC2V 5DD Royaume-Uni
Auditeur externe	Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne (Bundesrechnungshof)	Adenauerallee 81 53113, Bonn Allemagne

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

BMIP	Plan général d'assurance médicale
budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CIC	Centre international de calcul
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
COSO	Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway
fonds ESG	fonds obéissant à des critères environnementaux, à des critères sociaux et à des critères de gouvernance
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
MICS	Régime de couverture médicale du personnel hors Siège recruté sur le plan national
MSCI	Morgan Stanley Capital International
normes IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
SCOPE	plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts
STRIPS	obligations démembrées émises par le Trésor des États-Unis d'Amérique dont les intérêts et le principal sont négociés séparément
TVA	taxe sur la valeur ajoutée
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNWRA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM