



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

Conseil d'administration

Session annuelle
Rome, 23-26 juin 2026

Distribution: générale

Date: 29 avril 2026

Original: anglais

Point 6 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2026/6-A/1

Questions financières et budgétaires

Pour décision

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

Comptes annuels vérifiés de 2025

Le Secrétariat a le plaisir de présenter les états financiers vérifiés de l'exercice 2025, 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

M. C. Wuensch
Directeur adjoint du Bureau de l'Auditeur externe
courriel: carsten.wuensch@wfp.org

Mme J. Oeser
Responsable de l'audit de performance
courriel: extauditor.joeser@wfp.org

M. A. Raza Qureshi
Directeur financier par intérim
courriel: ally-raza.qureshi@wfp.org

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

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

Mme R. Pala Krishnan
Directrice adjointe
Division de la gestion des risques
courriel: rathi.palakrishnan@wfp.org

Projet de décision*

Le Conseil:

- i) approuve les états financiers annuels du PAM pour l'exercice 2025, 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 1 106 023,93 dollars É.-U. pour l'exercice 2025 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 2025 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

	Page
Présentation	1
Projet de décision	2
SECTION I	4
• Opinion de l'Auditeur externe	5
• Rapport de l'Auditeur externe sur les états financiers du Programme alimentaire mondial pour l'exercice clos le 31 décembre 2025	99
SECTION II	137
• États financiers de l'exercice 2025 en un coup d'œil	138
• Déclaration de la Directrice exécutive	140
• Déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne	163
• État I	168
• État II	169
• État III	170
• État IV	171
• État V	172
• Notes afférentes aux états financiers au 31 décembre 2025	173
ANNEXE	245
Liste des sigles utilisés dans le présent document	246

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 2025 (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 2025 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 2025 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 16 avril 2026

Audit externe du Programme alimentaire mondial

Rapport d'audit

États financiers du Programme alimentaire mondial
pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

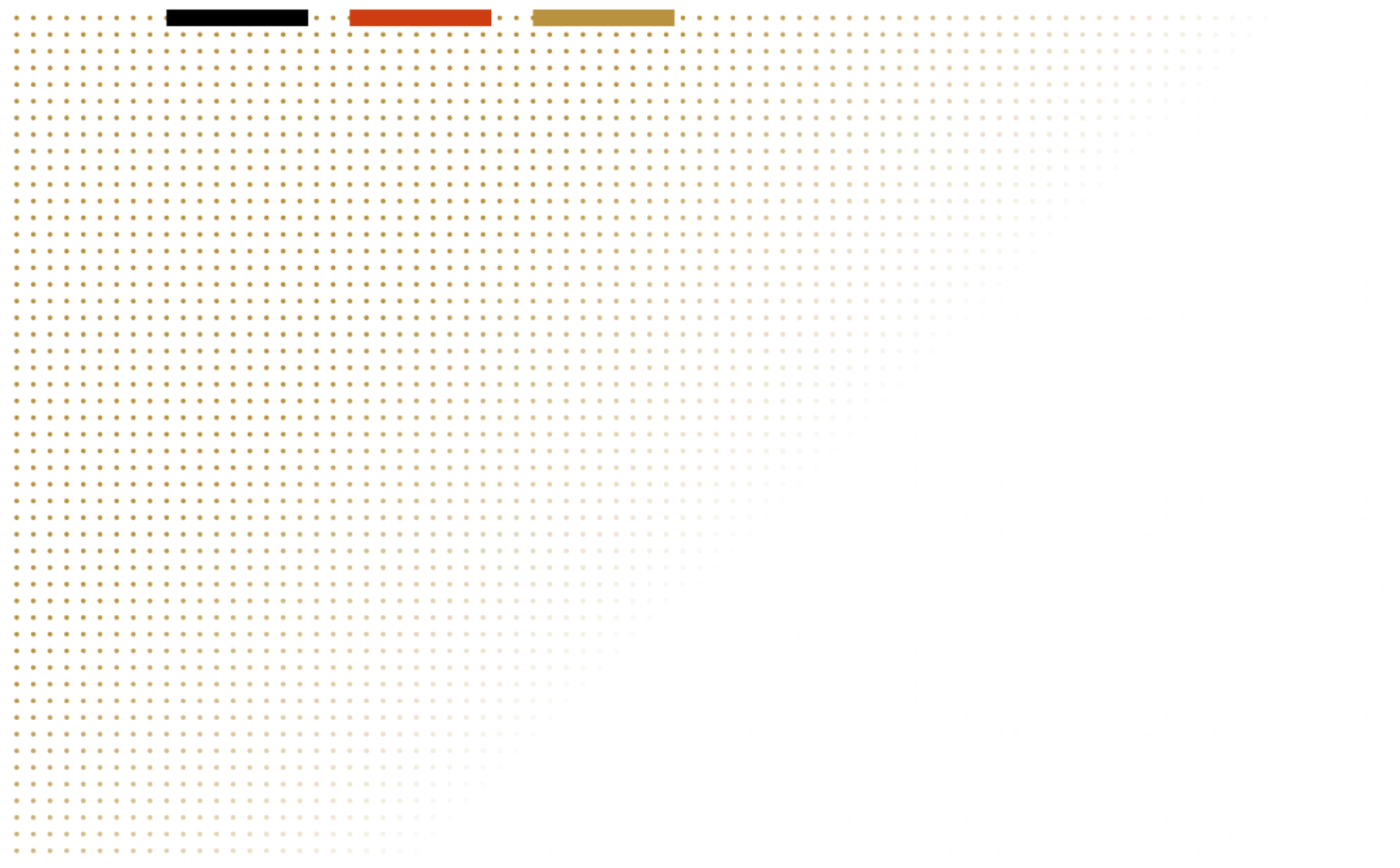


Table des matières

Table des matières	10
0 Résumé.....	12
1 Mandat, étendue des vérifications et méthode	16
2 Aperçu de la situation financière	17
3 Constatations et recommandations	20
3.1 Recommandations en instance	20
3.2 Restructuration du Siège mondial	23
3.2.1 Passage à une structure à deux niveaux.....	23
3.2.2 Cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et "contrat d'application du principe de responsabilité"	25
3.2.3 Gestion des processus	28
3.2.4 Stratégie relative aux lieux d'implantation.....	29
3.2.5 Supervision par la direction	31
3.2.6 Catalogues de services.....	33
3.2.7 Délégations de pouvoirs	35
3.3 Gestion des ressources humaines	36
3.3.1 Réductions des effectifs	36
3.3.2 Consultants	44
3.3.3 Workday	47
3.4 Finances, comptabilité et contrôles internes	49
3.4.1 Cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive	49
3.4.2 Comptabilisation des charges.....	52
3.4.3 Produits alimentaires	54
3.4.4 Gestion des actifs.....	57
3.4.5 Traitement de la paie	59
3.4.6 Gestion des rôles dans WINGS	60
3.4.7 Gestion des comptes bancaires.....	61

3.4.8	Formation des fonctionnaires des pays hôtes	62
3.5	Transferts de type monétaire	64
3.5.1	Évaluations de la performance des prestataires de services financiers	64
3.5.2	Vérifications d'usage des prestataires de services financiers	65
3.5.3	Rôles d'utilisateur dans le système SCOPE	67
3.6	Gestion des partenaires coopérants	69
3.7	Réduction de la taille des opérations	74
3.7.1	Fermeture de bureaux de pays	74
3.7.2	Stratégies de retrait	75
3.8	Dispositif d'autoassurance – la captive	76
3.8.1	Procédure de traitement des demandes d'indemnisation	76
3.8.2	Capacité financière de la captive	79
3.8.3	Gestion des remboursements d'assurance	80
4	Examen par l'Auditeur externe des informations communiquées par la direction	81
4.1.	Pertes, comptabilisations en pertes et versements à titre gracieux	81
4.2	Cas de fraude ou de présomption de fraude	82
5	Remerciements	82
6	Annexe	83

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 2025. 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 2025 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 une organisation financée par des contributions volontaires. En 2025, le montant des contributions volontaires a reculé de 3,7 milliards de dollars (38 pour cent) pour s'établir à 6,1 milliards de dollars. Les charges se sont élevées à 8,7 milliards de dollars, contre 9,0 milliards de dollars en 2024. En conséquence, le PAM a accusé un déficit de 1,7 milliard de dollars alors qu'il avait enregistré un excédent de 1,3 milliard de dollars en 2024.

0.3

Principales constatations

Restructuration du Siège mondial

- a) Le 1^{er} mai 2025, le PAM a déployé la nouvelle structure à deux niveaux. Il a fusionné ses bureaux régionaux avec le Siège pour créer un "Siège mondial unique". Il souhaitait éliminer les chevauchements, clarifier les responsabilités et alléger sa structure. L'Auditeur externe a noté que le Siège mondial et les bureaux de pays avaient réduit leurs effectifs. Le ratio du nombre d'employés en poste au Siège mondial par rapport au nombre total d'employés n'a cependant diminué que de 0,6 point de pourcentage. Jusqu'à présent, le Siège mondial ne s'est pas beaucoup allégé;*
- b) Le PAM a publié un nouveau cadre d'application du principe de responsabilité par la direction. L'Auditeur externe a noté que le rôle des directeurs régionaux englobait certaines de leurs anciennes responsabilités. Le PAM attendait toujours des directeurs régionaux qu'ils contribuent aux activités de contrôle, d'appui technique et de gestion de la performance. Cependant, ils n'étaient pas chargés de fournir un appui programmatique, opérationnel et technique et ne disposaient pas des ressources nécessaires pour le faire;*

- c) *Selon le PAM, les catalogues de services améliorent la transparence des services disponibles au Siège mondial et informent les bureaux de pays sur les personnes à contacter pour obtenir de l'aide. En février 2026, le PAM avait publié 15 catalogues de services. Il manquait le catalogue de services d'une division. De plus, la présentation, le contenu, et les coordonnées fournies n'étaient pas homogènes. Seule la Division des technologies avait mis en place un système de gestion des requêtes à part entière. L'Auditeur externe estime que l'absence de modèle homogène et normalisé nuit à la transparence et complique le recours aux services par les bureaux de pays;*

Gestion des ressources humaines

- d) *De la fin de 2024 à la fin janvier 2026, le PAM a réduit ses effectifs de 3 661 personnes. Pour 2025, le PAM a déclaré des charges liées aux employés d'un montant de 1 540,9 millions de dollars. L'Auditeur externe observe que la réduction reste en-deçà de l'objectif initial du PAM qui était de 6 000 employés;*
- e) *L'Auditeur externe a constaté que les charges liées aux employés ne cessaient pas d'augmenter malgré la baisse du montant total des charges du PAM. Les réductions de personnel réalisées en 2025 n'ont pas encore contribué à la diminution des charges y afférentes. L'Auditeur externe note avec préoccupation qu'en 2024 et en 2025, le PAM a consacré aux employés un pourcentage plus élevé de ses charges totales que lors des années précédentes. Le PAM devrait viser à équilibrer la proportion de charges liées aux employés par rapport au montant total des charges;*

Finance, comptabilité et contrôles internes

- f) *Le cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive sert de base à l'examen par la direction des points importants signalés en matière de risque et de contrôle. Il s'agit d'une enquête annuelle fondée sur des questionnaires d'autoévaluation à laquelle répondent les directeurs de pays, les directeurs régionaux, les directeurs de services et les chefs de département du Siège mondial, ainsi que les directeurs des fonctions liées aux services de conseil et d'assurance. L'Auditeur externe a relevé dans les réponses un nombre plus important de cas de non-conformité aux réglementations du PAM. Des améliorations sont donc requises;*
- g) *L'Auditeur externe a noté que les bureaux de pays comptabilisaient en charges les dépenses sans attendre la présentation en temps voulu de documents justificatifs vérifiables, ce qui est contraire aux exigences définies dans la norme IPSAS 1 et le manuel de gestion financière du PAM. L'Auditeur externe estime que l'absence d'éléments justificatifs vérifiables présentés en temps voulu qui confirment les dépenses expose le PAM à des risques en matière de conformité et d'atteinte à la réputation;*

- h) L'Auditeur externe a trouvé des dossiers d'employés en double dans les systèmes de traitement de la paie, WINGS et PASPort. Dans un cas, le PAM a, par erreur, versé deux fois un salaire à un employé sous deux numéros d'identification distincts et a ensuite corrigé le trop-perçu. La configuration technique des deux systèmes permettait la création de numéros d'identification distincts pour le même employé. L'Auditeur externe estime que l'attribution de deux numéros d'identification distincts à un même employé présente plusieurs risques, notamment des paiements en double;*
- i) En 2025, un bureau de pays a versé 1,7 million de dollars par l'intermédiaire de partenaires coopérants pour financer l'accueil d'employés gouvernementaux participant à des formations. L'Auditeur externe estime que le PAM aurait dû dépenser l'argent à meilleur escient en venant en aide aux personnes vulnérables;*

Transferts de type monétaire

- j) Les bureaux de pays doivent effectuer des évaluations de la performance des prestataires de services financiers une fois par an et au moins six mois avant l'expiration du contrat. L'Auditeur externe a constaté que les bureaux de pays n'avaient pas réalisé d'évaluation de la performance pour 30 pour cent des prestataires de services financiers actifs, et, pour 27 pour cent supplémentaires, les évaluations de la performance étaient obsolètes. Les évaluations jouent un rôle essentiel dans l'atténuation des risques financiers et d'atteinte à la réputation;*

Gestion des partenaires coopérants

- k) Les conditions générales des accords établis avec les partenaires coopérants stipulent que les bureaux de pays fixent les montants des paiements anticipés en fonction des coûts opérationnels du partenaire. L'Auditeur externe a constaté que des bureaux de pays avaient accepté de verser à des partenaires coopérants des avances dont le montant n'était pas fixé en fonction des coûts opérationnels de ces partenaires. L'Auditeur externe estime que les bureaux de pays devraient lier les paiements aux coûts effectifs et aux progrès accomplis afin de réduire les risques financiers pour le PAM.*

Principales recommandations

Les principales recommandations adressées au PAM sont récapitulées ci-après.

Restructuration du Siège mondial

- a) continuer de réduire le ratio du nombre d'employés en poste au Siège mondial par rapport au nombre total d'employés afin d'atteindre l'objectif consistant à alléger le Siège mondial;**
- b) clarifier les responsabilités et obligations des directeurs régionaux ainsi que leur rapport avec les services mondiaux, notamment les employés détachés, au sein de la structure à deux niveaux;**

- c) *évaluer les différents catalogues de services, y compris les systèmes de gestion des requêtes, en tenant compte des observations des bureaux de pays afin de déterminer le format et l'approche uniformisés les plus efficaces pour informer les bureaux de pays sur les services mis à leur disposition et gérer ces derniers;*

Gestion des ressources humaines

- d) *réduire le ratio des charges liées aux employés par rapport au montant total des charges du PAM;*
- e) *réexaminer les besoins en personnel et les postes à la lumière de la réduction du financement;*

Finance, comptabilité et contrôles internes

- f) *promouvoir systématiquement l'utilisation des résultats du cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive pour atténuer les défaillances et risques recensés et prévenir la récurrence des cas de non-conformité;*
- g) *faire en sorte que les bureaux de pays procèdent toujours à la comptabilisation en charges des dépenses sur la base de documents justificatifs vérifiables comme l'exige la norme IPSAS 1;*
- h) *mettre en place des contrôles pour empêcher la création de numéros d'identification distincts pour un même employé dans les systèmes WINGS et PASPort;*
- i) *veiller à ce que les bureaux de pays ne rémunèrent pas les fonctionnaires des pays hôtes pour leur participation à des formations;*

Transferts de type monétaire

- j) *faire en sorte que les bureaux de pays appliquent l'outil d'évaluation de la performance des prestataires de services financiers et procèdent à l'évaluation de ces prestataires conformément aux dispositions en vigueur;*

Gestion des partenaires coopérants

- k) *veiller à ce que les bureaux de pays fixent les montants des paiements anticipés en fonction des coûts opérationnels du partenaire, conformément aux conditions générales des accords de partenariat sur le terrain.*

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^{er} 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 une opinion 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 2025. La Directrice exécutive soumet le rapport de l'Auditeur externe au Conseil d'administration pour permettre à celui-ci d'approuver les états financiers. 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 (ONU), au Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (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 2025 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 le PAM avait engagé les dépenses figurant dans les états financiers aux fins approuvées par les organes directeurs et s'il avait classé et comptabilisé les produits et les charges convenablement, conformément à son Statut, à son Règlement général et à son Règlement financier. 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 externe 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 mondial ainsi que dans les bureaux régionaux et bureaux de pays suivants: les bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes à Panama, pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale à Dakar, et pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe à Nairobi, les bureaux du PAM en Afghanistan (à distance), au Honduras, en Mauritanie, en Moldavie et au Rwanda.
6. L'Auditeur externe a adressé des lettres d'observations aux bureaux dans lesquels 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 mondial (y compris les bureaux régionaux) et dans 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'Inspecteur général 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.

2 Aperçu de la situation financière

10. En 2025, le PAM a accusé dans ses états financiers un déficit de 1,7 milliard de dollars, alors qu'il avait enregistré un excédent de 1,3 milliard de dollars en 2024. La différence, qui s'élève à environ 3,1 milliards de dollars, est attribuable à une baisse des produits des contributions: ces produits ont reculé de 3,7 milliards de dollars, soit 38,2 pour cent, pour passer à 6,1 milliards de dollars (9,8 milliards de dollars en 2024). La diminution des contributions a été en partie compensée par les recettes provenant des écarts de change (0,2 milliard de dollars) et du rendement des placements (0,1 milliard de dollars). Le total des charges a diminué de 0,4 milliard de dollars, soit 4,2 pour cent, pour s'établir à 8,7 milliards de dollars (9,0 milliards de dollars en 2024).

11. Les trois principaux donateurs représentent 50,0 pour cent des produits des contributions (62,7 pour cent en 2024). L'un d'entre eux a fourni 32,8 pour cent du montant total des contributions (45,3 pour cent en 2024). Les contributions provenant de ce donateur ont diminué de 2,4 milliards de dollars. Les principaux donateurs du PAM sont restés les gouvernements et les institutions financières internationales.
12. Les charges ont diminué de 0,4 milliard de dollars (4,2 pour cent) pour s'établir à 8,7 milliards de dollars. Les principales diminutions de charges ont concerné les services contractuels et autres, qui ont reculé de 0,3 milliard de dollars (24,0 pour cent). La valeur des produits alimentaires distribués a baissé de 0,2 milliard de dollars (7,0 pour cent). Les dépenses consacrées aux distributions et aux services connexes ont diminué de 7,6 pour cent par rapport à 2024.
13. Dans le même temps, les dépenses liées aux employés ont augmenté de 0,04 milliard de dollars (4,1 pour cent) pour s'élever à 1,2 milliard de dollars. Les dépenses liées aux effectifs affiliés ont baissé de 0,03 milliard de dollars (7,6 pour cent) pour s'établir à 0,4 milliard de dollars. Dans le chapitre 3.3 du présent rapport qui traite de la gestion des ressources humaines, des informations complémentaires sont fournies sur l'évolution des dépenses consacrées aux employés.
14. Les actifs courants ont reculé de 2,0 milliards de dollars (17,2 pour cent) pour s'établir à 9,7 milliards de dollars. Les baisses les plus importantes ont concerné les contributions à recevoir, qui ont diminué de 1,2 milliard de dollars pour passer à 4,1 milliards de dollars, du fait de la baisse des produits des contributions. Les stocks ont diminué de 0,3 milliard de dollars pour passer à 0,7 milliard de dollars. Dans le même temps, les placements à court terme ont augmenté de 0,3 milliard de dollars pour atteindre 2,6 milliards de dollars. La trésorerie et les équivalents de trésorerie ont baissé de 0,8 milliard de dollars (29,7 pour cent), pour s'établir à 2 milliards de dollars.
15. Les actifs non courants ont progressé de 0,5 milliard de dollars pour s'élever à 2,3 milliards de dollars (28,8 pour cent). Les investissements à long terme ont augmenté de 17,9 pour cent et se chiffrent désormais à 1,6 milliard de dollars. Ce type d'investissement sert 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 réalisés sur les fonds de placement en actions. L'augmentation globale est également imputable aux actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation, à hauteur d'un montant de 0,4 milliard de dollars. Les actifs au titre du droit d'utilisation ont été comptabilisés pour la première fois dans les actifs non courants en 2025, en conséquence de l'adoption de la nouvelle norme IPSAS 43, *Leases* (contrats de location).

16. Les passifs courants ont légèrement diminué de 0,1 milliard de dollars pour s'établir à 1,1 milliard de dollars (7,5 pour cent). Ce fléchissement tient à la baisse de 0,2 milliard de dollars des dettes et des charges à payer, qui sont passées de 1,1 milliard de dollars à 0,9 milliard de dollars. Cette tendance a été cohérente avec le fait que les charges au quatrième trimestre de 2025 ont été moins élevées qu'au quatrième trimestre de 2024. La diminution globale des passifs courants a été atténuée par les passifs locatifs courants qui ont représenté un montant de 0,1 milliard de dollars. À la suite de l'adoption de la nouvelle norme IPSAS 43, le PAM comptabilise les obligations locatives et les actifs au titre du droit d'utilisation depuis le 1^{er} janvier 2025.
17. L'actif net, excédent cumulé et réserves y compris, s'est élevé à 9,7 milliards de dollars. L'excédent cumulé a baissé de 1,5 milliard de dollars et les réserves ont reculé de 0,1 milliard de dollars.
18. Les principaux indicateurs financiers ne sont pas comparables à ceux des années précédentes en raison de l'adoption de la norme IPSAS 43. Dans Figure 1, l'Auditeur externe présente des données relatives à 2025 qui tiennent compte de la comptabilisation des obligations locatives et des actifs au titre du droit d'utilisation, mais aussi des données qui n'en tiennent pas compte afin de permettre la comparaison des ratios avec ceux des années précédentes. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers comparables n'ont pas beaucoup évolué. L'analyse des principaux ratios financiers réalisée par l'Auditeur externe indique que le PAM a fait face à toutes ses obligations. Compte tenu des passifs locatifs et des actifs au titre du droit d'utilisation, les principaux indicateurs financiers se sont détériorés. Il est probable que ce serait vrai aussi pour les années précédentes si la norme IPSAS 43 avait été adoptée antérieurement. Le PAM a décidé de ne pas réviser les chiffres des années précédentes conformément au paragraphe 111 de la norme IPSAS 43.

Figure 1

Analyse des ratios

Description du ratio	31 décembre 2025	31 décembre 2025 (données comparables) ^e	31 décembre 2024	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Ratio de liquidité générale (actifs courants / passifs courants) ^a	8,6	9,7	9,6	10,2	8,2
Total des actifs / total des passifs ^b	5,1	5,8	6,0	5,9	5,8
Ratio de liquidité immédiate ^c (encaisse + placements à court terme / passifs courants)	4,0	4,6	4,2	4,4	2,7
Ratio de liquidité relative ^d (encaisse + placements à court terme + créances courantes / passifs courants)	7,9	9,0	8,7	8,9	7,2

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

^b Un ratio élevé est un bon indicateur de solvabilité.

^c 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).

^d 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.

^e À la suite de l'adoption de la nouvelle norme IPSAS 43, le PAM comptabilise les obligations locatives et les actifs relevant du droit d'utilisation depuis le 1^{er} janvier 2025. Afin de rendre les ratios comparables aux années précédentes, les passifs locatifs et les actifs au titre du droit d'utilisation ne sont pas pris en compte dans les chiffres figurant dans cette colonne. Ils sont pris en compte dans les chiffres de la première colonne.

Source: états financiers du PAM.

3 Constatations et recommandations

3.1 Recommandations en instance

19.
- Les constatations de l’Auditeur externe donnent lieu à la formulation de recommandations concernant la gestion financière, le budget, la performance et la gouvernance, qui sont adressées au PAM pour application.

Taux de mise en œuvre des recommandations en instance supérieur à celui de l'année précédente

20. Sur 114 recommandations en instance, l'Auditeur externe a estimé que le PAM en avait mis en œuvre 59 (52 pour cent), qu'il s'employait actuellement à en appliquer 51 (45 pour cent), que 3 recommandations étaient devenues caduques (2 pour cent) et que le PAM n'avait pas mis en œuvre 1 recommandation (1 pour cent). Comparé au rapport de l'Auditeur externe de 2024, le taux de mise en œuvre est passé de moins d'un tiers à plus de la moitié.
21. La présente estimation est fondée sur les informations fournies par le PAM jusqu'au 18 mars 2026. On trouvera des informations détaillées sur l'état d'application des recommandations dans la figure Figure 2et dans l'annexe.

Figure 2

État d'application des recommandations en instance

Année du rapport d'audit*	Total	Appliquées	En cours d'application	Non appliquées	Devenues caduques
2022	10	5	5	0	0
2023	18	8	9	0	1
2024	37	22	12	1	2
2025	49	24	25	0	0
Total	114	59	51	1	3
Pourcentage	100	52	45	1	2

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

Source: Auditeur externe.

22. Dans les paragraphes suivants, l'Auditeur externe présente quelques exemples de cas où les recommandations ont été appliquées par le PAM et de cas où la mise en œuvre n'est pas encore achevée ("en cours d'application").

Recommandations appliquées

23. L'Auditeur externe a bien noté que le PAM s'était efforcé de mettre en œuvre les recommandations concernant l'amélioration de ses processus budgétaires, formulées dans le rapport de l'Auditeur externe sur les comptes annuels vérifiés de 2023¹. Le PAM a appliqué cinq recommandations et s'emploie à en mettre en œuvre trois autres.
24. Le PAM a appliqué cinq recommandations sur dix dans les domaines sur lesquels l'Auditeur externe avait attiré l'attention dans les rapports de 2022 consacrés, l'un, à la supervision par la direction, et l'autre, à la gestion des partenaires coopérants².
25. Dans le rapport de l'Auditeur externe sur les comptes annuels vérifiés de 2024, cinq recommandations visaient à accroître la valeur informative des notes afférentes aux états financiers, à l'intention des parties prenantes³. Le PAM a mis en œuvre quatre de ces recommandations.

Recommandations en cours d'application

26. Dans le rapport de 2022 consacré à la gestion des partenaires coopérants, l'Auditeur externe a recommandé au PAM d'établir un modèle d'accord relatif à la coopération avec les partenaires gouvernementaux⁴. L'Auditeur externe a recommandé dans le rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2024 que le PAM révise ses orientations actuelles relatives à la collaboration avec les entités gouvernementales, de façon à ajouter: des orientations sur la stratégie et les procédures à suivre et le contrôle à réaliser; 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 au sujet des frais de gestion⁵. Les deux recommandations sont toujours en cours d'application. Le PAM a indiqué que son Bureau des services juridiques s'employait à rédiger le modèle d'accord. L'Auditeur externe demande expressément au PAM d'achever au plus tôt la mise au point du modèle, car celui-ci est indispensable pour assurer la cohérence entre les partenaires coopérants gouvernementaux.

¹ WFP/EB.A/2023/6-H/1 – Comptes annuels vérifiés de 2023.

² WFP/EB.A/2022/6-I/1, Rapport de l'Auditeur externe sur la supervision par la direction, WFP/EB.A/2022/6-H/1, Rapport de l'Auditeur externe sur la gestion des partenaires coopérants.

³ WFP/EB.A/2025/6-A/1, Comptes annuels vérifiés de 2024.

⁴ WFP/EB.A/2022/6-H/1 – Rapport de l'Auditeur externe sur la gestion des partenaires coopérants.

⁵ WFP/EB.A/2025/6-A/1, Comptes annuels vérifiés de 2024.

27. Dans le 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 lors du déploiement de nouvelles solutions informatiques⁶. En réponse à cette recommandation, la Division des technologies a rédigé une circulaire de la Directrice exécutive et a engagé des consultations avec le Bureau des services juridiques, le Comité des opérations et des technologies numériques et le Comité des politiques. L'équipe de direction de haut niveau n'a toujours pas approuvé le projet de circulaire présenté en juillet 2025. L'Auditeur externe craint que le projet de circulaire ne soit enlisé dans les processus de consultation internes. Il estime que l'attribution d'un rôle renforcé à la Division des technologies est de nature à réduire les problèmes rencontrés lors de la mise en place de nouvelles solutions informatiques (voir le sous-chapitre 3.3.3). L'Auditeur externe prie instamment le PAM de mettre en œuvre la recommandation.
28. Dans le rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2022, l'Auditeur externe avait recommandé au PAM de modifier sa méthode comptable consistant à inscrire en charges les produits alimentaires lorsqu'ils étaient remis aux partenaires coopérants et d'attendre la distribution des produits aux bénéficiaires pour les comptabiliser en charges⁷. Le PAM continuait à comptabiliser en charges les denrées alimentaires lorsque celles-ci étaient remises à un partenaire coopérant. Cependant, il a décidé de modifier sa méthode comptable et a commencé à mettre en place des applications permettant aux partenaires coopérants de signaler le moment où ils distribuaient les denrées alimentaires aux bénéficiaires. Le PAM a indiqué qu'il entendait établir les états financiers de 2026 conformément à la nouvelle méthode comptable.

3.2 Restructuration du Siège mondial

3.2.1 Passage à une structure à deux niveaux

Un Siège mondial qui n'est pas encore allégé

29. Le 1^{er} mai 2025, le PAM a mis en place la nouvelle structure à deux niveaux. Il a fusionné ses bureaux régionaux avec le Siège pour créer un "Siège mondial unique". Les employés en poste dans les bureaux régionaux, qui travaillaient dans des domaines fonctionnels et relevaient auparavant des directeurs régionaux relèvent désormais de services mondiaux. Entre autres avantages, le PAM souhaitait éliminer les chevauchements, clarifier les responsabilités et alléger sa structure.

⁶ WFP/EB.A/2023/6-F/1 – Rapport de l'Auditeur externe sur les services d'appui.

⁷ WFP/EB.A/2023/6-A/1 – Comptes annuels vérifiés de 2022.

Figure 3

Passage d'une structure à trois niveaux à une structure à deux niveaux

Le PAM a fusionné ses bureaux régionaux avec le Siège pour créer un "Siège mondial unique".

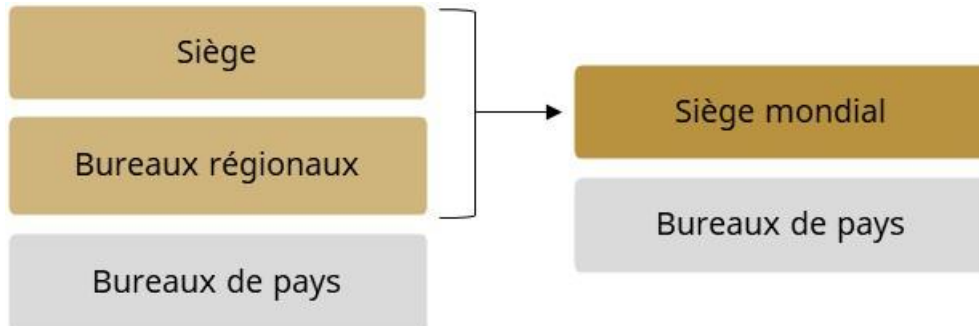


Figure: Auditeur externe. Source: données fournies par le PAM.

30. Dans le nouveau cadre d'application du principe de responsabilité par la direction, il est précisé que:
 - Les directeurs de pays relèvent directement du Directeur exécutif (par l'intermédiaire du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale).
 - Les directeurs régionaux dirigent les activités de représentation régionale et de coordination intersectorielle.
 - Les directeurs des différents services mondiaux sont chargés de fournir un appui technique et des services aux bureaux de pays et d'assurer un contrôle efficace.
31. L'Auditeur externe s'est penché sur l'évolution du nombre d'employés en poste au Siège mondial pendant le passage à la structure à deux niveaux. Le Siège et les bureaux régionaux comptaient 4 351 employés (19,4 pour cent de l'ensemble des effectifs) à la fin de 2024 et le Siège mondial en comptait 3 523 (18,8 pour cent) à la fin janvier 2026.

Figure 4

Faible baisse du ratio du nombre d'employés en poste au Siège mondial

Le nombre d'employés en poste au Siège mondial a diminué entre décembre 2024 et janvier 2026, mais le ratio par rapport au nombre total d'employés n'a baissé que de 0,6 point de pourcentage.

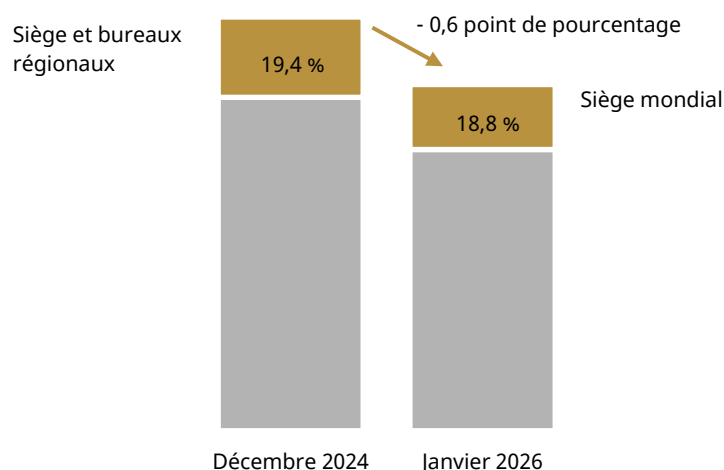


Figure: Auditeur externe. Source: données fournies par le PAM.

32. L'Auditeur externe constate que le ratio du nombre d'employés en poste au Siège mondial par rapport au nombre total d'employés n'a diminué que de 0,6 point de pourcentage. Le PAM visait à s'alléger en se dotant d'un Siège mondial et en supprimant un niveau organisationnel, mais les effets sont modestes.
33. **L'Auditeur externe recommande au PAM de continuer de réduire le ratio du nombre d'employés en poste au Siège mondial par rapport au nombre total d'employés afin d'atteindre l'objectif consistant à alléger le Siège mondial.**
34. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il continuerait de réduire le ratio d'employés en poste au Siège mondial par rapport au nombre total d'employés, par exemple dans le cadre du processus lié au prochain Plan de Gestion.

3.2.2 Cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et "contrat d'application du principe de responsabilité"

Définition plus précise des fonctions et attributions

35. Dans le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction, les fonctions et les domaines de compétence sont définis comme suit:

- Les responsabilités incombant aux directeurs des différents services mondiaux sont les suivantes: concevoir des politiques, formuler des orientations normatives et garantir le placement stratégique des ressources. Ils sont les principaux points de contact des bureaux de pays souhaitant obtenir une assistance technique et fournissent un appui et des services programmatiques, opérationnels et techniques. Les services mondiaux assurent un contrôle efficace de la gestion dans les bureaux de pays.
 - Les directeurs régionaux assurent des fonctions de médiateurs en dialoguant avec les bureaux de pays, en exploitant la coordination intersectorielle à l'échelle régionale, et en contextualisant les stratégies mondiales pour répondre aux besoins des opérations menées dans les pays. Ils représentent et positionnent le PAM dans les régions et promeuvent les partenariats régionaux. En concertation avec le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, les directeurs régionaux apportent aux directeurs de pays un appui visant à améliorer la performance et l'efficacité.
36. Le cadre décrit plus en détail les fonctions et les attributions. En matière de contrôle, le cadre indique qu'il appartient aux services mondiaux de conduire des évaluations sectorielles et transversales des risques, d'élaborer des plans annuels de contrôle au niveau de chaque domaine sectoriel, de fournir des assurances quant à la qualité de l'action menée, de garantir l'intégrité des processus et services techniques en organisant des missions de contrôle et d'appui auprès des bureaux de pays, et de suivre la mise en œuvre des recommandations.
37. Selon le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction, les directeurs régionaux ont également certaines fonctions et attributions dans ce domaine, à savoir:
- recenser, en concertation avec les directeurs de pays et les services mondiaux, les possibilités d'amélioration des opérations et des processus;
 - fournir un appui technique et stratégique aux services mondiaux;
 - encourager les bureaux de pays à mettre en œuvre les recommandations issues des contrôles.
38. En janvier 2026, le PAM a remplacé le dispositif actuel d'évaluation de la performance des directeurs de pays par le "contrat d'application du principe de responsabilité". Il s'agit d'un accord passé par le directeur de pays, le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, et le directeur régional concerné. L'accord définit les priorités stratégiques ainsi que les objectifs en matière d'encadrement que le directeur de pays doit atteindre. En concertation avec les directeurs régionaux, le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale évalue la performance des directeurs de pays.

39. Le PAM a analysé les avis des bureaux de pays et des bureaux régionaux sur la nouvelle structure en s'appuyant sur les résultats du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive. Il a constaté que 44 pour cent des réponses étaient positives, 49 pour cent neutres et 7 pour cent négatives. Certains bureaux ont déclaré qu'il fallait plus de temps pour observer la totalité des effets de la mise en place de la nouvelle structure. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux ont fait part d'incertitudes quant aux personnes à contacter au Siège mondial pour obtenir un appui. Les bureaux régionaux ont estimé que les rapports hiérarchiques et les structures au sein du Siège mondial manquaient de clarté. De plus, ils ont fait observer qu'un certain flou régnait sur ce qui était attendu du bureau du directeur régional.
40. Le PAM a déclaré que les directeurs régionaux n'étaient pas directement responsables du contrôle, mais qu'ils jouaient un rôle d'appui et de conseil. De plus, ils n'étaient pas comptables des résultats obtenus dans le cadre des opérations menées dans les pays, mais contribuaient simplement à ces résultats. Le PAM a indiqué qu'il prévoyait d'élargir le contrat d'application du principe de responsabilité passé avec les directeurs de pays pour y intégrer la dimension sectorielle.
41. L'Auditeur externe note que le PAM n'a pas encore pleinement mis en place la structure à deux niveaux. En particulier, le rôle des directeurs régionaux englobe encore certaines de leurs anciennes attributions. Il est toujours attendu d'eux qu'ils participent aux activités de contrôle et de gestion de la performance. Cependant, ils ne sont pas chargés de fournir un appui programmatique, opérationnel et technique et ne disposent pas des ressources nécessaires pour le faire. Ils ont besoin de recevoir des informations de la part des services mondiaux.
42. Alors que, selon le PAM, les directeurs régionaux contribuent seulement aux résultats obtenus dans le cadre des opérations de pays sans en avoir la responsabilité, ce sont eux qui signent le contrat d'application du principe de responsabilité avec les directeurs de pays. En outre, les services mondiaux sont chargés de fournir un appui aux opérations de pays, mais ne sont pas encore associés au processus.
43. **L'Auditeur externe recommande au PAM de clarifier les responsabilités et les obligations des directeurs régionaux ainsi que leur rapport avec les services mondiaux, notamment les employés détachés, au sein de la structure à deux niveaux.**
44. Le PAM a accepté la recommandation. Il a expliqué qu'il mettait en œuvre les enseignements tirés de l'expérience indiquant quels éléments des relations et des modalités de travail entre les services mondiaux et les directeurs régionaux dans la nouvelle structure devaient faire l'objet de clarifications supplémentaires pour faire en sorte qu'ils fonctionnent efficacement.

45. **L’Auditeur externe recommande au PAM de se pencher sur la façon d’intégrer les services mondiaux dans le processus des contrats d’application du principe de responsabilité passés avec les directeurs de pays afin de prendre en considération le fait qu’ils doivent rendre compte de l’appui fourni aux opérations de pays.**
46. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu’il continuerait à faire évoluer le contrat d’application du principe de responsabilité pour y intégrer la dimension sectorielle, conformément au cadre d’application du principe de responsabilité par la direction, renforçant ainsi la responsabilité mutuelle avec les services mondiaux tout en préservant la clarté des fonctions et le principe de responsabilité unique.

3.2.3 Gestion des processus

Nécessité d’élaborer un diagramme complet des processus

47. Le PAM reconnaît que la gestion des processus internes constitue un élément central de l’efficacité institutionnelle. La représentation structurée et normalisée des processus dans un diagramme garantit une définition claire des processus à l’échelle institutionnelle. La gestion des processus internes facilite la conduite d’analyses globales, permettant de repérer les chevauchements entre différents domaines fonctionnels et de détecter les doublons.
48. En février 2026, l’Auditeur externe a demandé à neuf services mondiaux s’ils avaient repéré et éliminé les doublons et les défauts d’efficience dans les processus à la faveur du passage à la structure à deux niveaux. La plupart des services ont confirmé l’avoir fait pour les doublons. Certains ont pointé du doigt des incertitudes concernant les responsabilités des employés en poste à Rome et des employés en poste dans les régions.
49. L’Auditeur externe a prié le PAM de lui fournir un diagramme exhaustif des processus faisant apparaître les doublons éliminés et les processus optimisés. Le PAM a indiqué avoir cartographié les processus reposant sur des solutions informatiques. Il a expliqué en outre que certains processus étaient encore documentés au moyen de manuels, de directives et de procédures opératoires normalisées. C’est pourquoi, il avait conduit l’examen des processus et les activités d’optimisation au niveau sectoriel.
50. L’Auditeur externe note que le PAM n’a pas encore établi de diagramme global des processus à l’échelle institutionnelle. Par conséquent, il n’a qu’une visibilité limitée de la mesure dans laquelle il a atteint les objectifs de la restructuration – réduire les doublons, renforcer le respect de l’obligation de rendre compte et simplifier les processus. Étant donné que les services mondiaux s’emploient actuellement à analyser et à optimiser leurs processus dans le cadre de la transition, le PAM devrait profiter de cette occasion pour regrouper ces efforts dans un diagramme global des processus à l’échelle institutionnelle.

51. **L’Auditeur externe recommande au PAM d’élaborer un diagramme global de haut niveau des processus à l’échelle institutionnelle, qui intègre les analyses des processus sectoriels en cours, afin de recenser les doublons et les processus inefficaces et d’améliorer la cohérence intersectorielle.**
52. Le PAM a accepté la recommandation. Il a fait valoir qu’il devait choisir un responsable chargé de la coordination et de la cohérence globales du processus. Il a également indiqué qu’il s’agirait d’un investissement non négligeable et qu’il faudrait donc tenir compte des difficultés de financement dans l’échelonnement des activités.

3.2.4 Stratégie relative aux lieux d’implantation

Stratégie en cours d’élaboration

53. Pour la mise en place de la nouvelle structure le 1^{er} mai 2025, le PAM a demandé aux services mondiaux de définir les structures des effectifs et les lieux d’implantation, sur la base d’une analyse coûts-avantages. Concernant les activités non rattachées à un lieu précis, le PAM a demandé aux services mondiaux d’envisager de rassembler les sites des activités sectorielles et des activités intersectorielles dans des zones où les coûts sont peu élevés. Le PAM a indiqué avoir demandé aux services mondiaux de maintenir au même niveau le nombre d’employés dans chaque région, notamment en raison des questions liées au devoir de protection.
54. La Division des services de gestion a commencé à élaborer une stratégie et un cadre d’évaluation concernant les lieux d’implantation. La Division a examiné les sites existants et potentiels et notamment les aspects suivants: coûts liés au personnel et prix de l’immobilier, accords conclus avec les pays hôtes, perspectives de mise en place de locaux communs, fuseaux horaires et proximité du Siège mondial. Pour choisir les emplacements, elle a défini des critères financiers, opérationnels et contextuels, comme l’accessibilité et les transports, les risques et la situation en matière de sécurité, ainsi que les marchés et la démographie.
55. L’Auditeur externe a constaté que, depuis la fin de 2024, le PAM avait réduit le nombre d’employés dans les bureaux régionaux dans des proportions comprises entre 13,6 pour cent, à Panama, et 24,3 pour cent, à Dakar. Le nombre d’employés à Johannesburg a baissé de 92,1 pour cent, car le PAM a fermé le Bureau régional pour l’Afrique australe.
56. Avant le passage à la structure à deux niveaux, le PAM avait déjà centralisé certains services en dehors de Rome, notamment la solution mondiale de paiement en Hongrie, le centre de gestion du parc automobile à Doubaï et l’équipe de gestion des données de référence en Inde. Avec la mise en place du Siège mondial, le PAM a établi la plateforme de gestion des voyages à Nairobi.

57. L’Auditeur externe a étudié le salaire brut d’un membre du personnel recruté sur le plan international, y compris l’indemnité liée au lieu d’affectation⁸, et celui d’un membre du personnel recruté sur le plan national, en poste dans l’un des bureaux régionaux ou en poste à Rome. Les niveaux de salaire d’un employé de classe P-5, échelon 3, et d’un employé de classe G-7, échelon 3, sont comparés dans la Figure 5 à titre d’exemple.

Figure 5

Variation des salaires des membres du personnel recrutés sur le plan international et sur le plan national selon le lieu d’affectation

La comparaison entre les bureaux régionaux et Rome montre que les membres du personnel recrutés sur le plan international reçoivent la rémunération brute annuelle la plus élevée à Dakar, tandis que les membres du personnel recrutés sur le plan national reçoivent la rémunération brute annuelle la plus élevée à Rome.

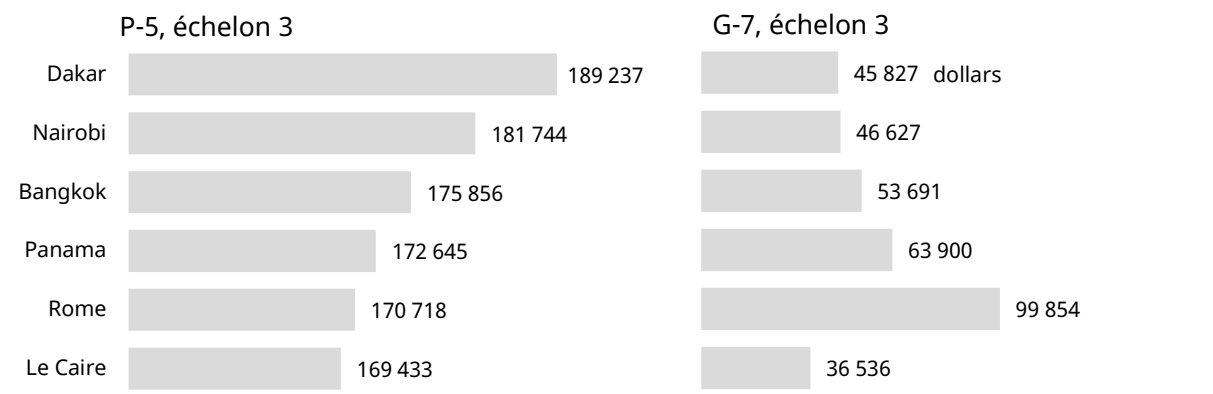


Figure: Auditeur externe; Source: Commission de la fonction publique internationale.

58. Pour un employé de classe P-5, échelon 3, la rémunération brute annuelle varie de 169 433 dollars au Caire à 189 237 dollars à Dakar. La rémunération brute annuelle pour un employé de classe G-7, échelon 3, varie de 36 536 dollars au Caire à 99 854 dollars à Rome.
59. L’Auditeur externe relève que la mise en place de la structure à deux niveaux n’a pas encore entraîné de bouleversements majeurs dans les sites d’implantation du Siège mondial. Au-delà des réductions des effectifs, le PAM a conservé un grand nombre de ses employés, tant à Rome que dans les régions, sans les transférer entre les sites. De plus, il s’est contenté de prendre quelques mesures initiales pour déplacer des tâches et fonctions hors de Rome, comme la plateforme de gestion des voyages.

⁸ Indemnité de poste.

60. L'Auditeur externe estime que la mise en place de la nouvelle structure à deux niveaux doit reposer sur une analyse de la répartition optimale des services et des employés entre les différents sites d'implantation en vue d'appuyer au mieux les bureaux de pays. Les décisions relatives aux sites ont des incidences financières non négligeables, du fait, par exemple, des dépenses liées aux employés. Il convient donc que le PAM trouve un équilibre entre, d'une part, l'obtention d'un bon rapport coût-efficacité et, d'autre part, la satisfaction des besoins liés aux opérations et la qualité des services.
61. **L'Auditeur externe recommande au PAM de déterminer les lieux d'implantation de ses services en tenant compte du rapport coût-efficacité, des besoins liés aux opérations et de la qualité des prestations.**
62. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué que la circulaire de la Directrice exécutive sur le parc immobilier⁹ venait renforcer les travaux en cours. Dans la circulaire, la responsabilité de la supervision des décisions stratégiques relatives au parc immobilier a été confiée au Directeur de la Division des services de gestion. Cela devrait permettre d'améliorer la cohérence des décisions futures concernant les sites d'implantation des services à l'échelle mondiale et de trouver le juste équilibre entre le rapport coût-efficacité, la qualité des services et la satisfaction des besoins liés aux opérations.

3.2.5 Supervision par la direction

Nécessité de préciser la planification des missions de contrôle et les autres activités de contrôle

63. Le cadre de supervision par la direction attribue aux directeurs des différents services mondiaux les responsabilités suivantes en matière de contrôle:
- planification des activités de supervision par la direction;
 - établissement de l'appétence pour le risque, des normes en matière d'assurances à donner, des seuils des indicateurs de performance, des seuils de déclenchement de la remontée des problèmes aux échelons supérieurs;
 - choix des mécanismes les plus adaptés, notamment les indicateurs de performance clés, le suivi à distance, les études sur documents, les missions de supervision par la direction.
64. Le PAM a élaboré la procédure opérationnelle normalisée applicable aux missions de supervision par la direction, dans laquelle il a défini les modalités de la planification et de l'exécution de ces missions, ainsi que la façon d'en rendre compte et de leur donner une suite.

⁹ Circulaire de la Directrice exécutive OED 2025/008, publiée le 27 août 2025.

65. En avril 2026, le plan annuel des missions de contrôle comptait 74 missions concernant 52 bureaux de pays: 35 étaient des missions conjointes relatives à des domaines sectoriels; une mission effectuée dans un bureau de pays devait, par exemple, être consacrée à la fois à la gestion des risques et à la gestion financière.
66. L'Auditeur externe a observé que l'un des trois départements, le Département des partenariats et de l'innovation, n'apparaissait pas dans le plan. Le nombre de missions de contrôle variait selon les services. Par exemple, les services chargés des finances prévoyaient de déployer 19 missions de contrôle, les services chargés des ressources humaines 23 et les services chargés de la chaîne d'approvisionnement – qui couvre la gestion des partenaires coopérants, les achats et la logistique – 6.
67. Au moyen d'un questionnaire, l'Auditeur externe a demandé aux services mondiaux d'énumérer les autres activités de contrôle qu'ils avaient prévues pour 2026 ou avaient déjà menées cette même année. Les activités étaient variées:
- suite donnée aux recommandations issues du contrôle;
 - études sur documents/examens à distance, utilisation de listes de contrôle, assurance qualité résultant du projet global relatif aux assurances à donner, regroupement de rapports, tableaux de bord;
 - mission en personne ou à distance;
 - appui à la gestion de la performance.
68. Certaines observations sont restées vagues: des services ont, par exemple, mentionné le cadre de supervision par la direction. D'autres ont indiqué qu'ils ne disposaient pas encore de document global définissant des critères, des seuils et des éléments déclencheurs pour la remontée des problèmes issus du contrôle aux échelons supérieurs. Ils envisageaient d'élaborer un cadre réduit afin de documenter la logique présidant au mécanisme de remontée des problèmes.
69. L'Auditeur externe estime que certains domaines, comme la gestion des partenaires coopérants, sont sous-représentés dans le plan annuel des missions de contrôle. Ce choix est peut-être justifié, mais aucun document n'indique comment le PAM a décidé des missions prioritaires.
70. Les problèmes de financement pourraient limiter le nombre de missions de contrôle menées sur place. En conséquence, d'autres activités de contrôle pourraient devenir encore plus importantes. Les réponses au questionnaire montrent que les services comprennent diversement ce qui est entendu par "autres activités de contrôle". Le PAM emploie déjà de nombreux tableaux de bord et a défini des exigences en matière d'établissement de rapports et des normes relatives aux assurances à donner qui sont susceptibles d'orienter ses activités de contrôle. Ce qui compte, ce n'est pas seulement de disposer de ces outils, mais aussi de convertir les résultats en mesures concrètes.

71. **L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer la documentation relative au processus de planification des missions de contrôle de ses services mondiaux, de manière à démontrer comment il a pris en compte les différents domaines et a décidé des priorités.**
72. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il continuerait d'appliquer une approche fondée sur les risques pour procéder à la planification en matière de contrôle et s'attacherait davantage à démontrer comment il prenait en compte certains domaines.
73. **L'Auditeur externe recommande que les services mondiaux commencent à faire le point sur leurs autres activités de contrôle et à définir les cas où ils doivent donner suite aux problèmes décelés au cours d'activités de contrôle indépendantes des missions de contrôle.**
74. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué que les services mondiaux concernés s'emploieraient à examiner leurs activités de contrôle au-delà des missions de supervision par la direction et préciseraient les mesures à prendre au cas où ils décèleraient des problèmes.

3.2.6 Catalogues de services

Adoption d'approches différentes selon les services mondiaux

75. Selon le PAM, les catalogues de services améliorent la transparence des services disponibles au Siège mondial et informent les bureaux de pays sur les personnes à contacter pour obtenir de l'aide. En février 2026, le PAM avait publié 15 catalogues de services sur le site WFPgo. Le PAM décrit la page WFPgo comme un "guichet unique" pour tous les catalogues de services.
76. L'Auditeur externe a observé que le PAM n'avait pas encore publié le catalogue des services de la Division des politiques et des orientations concernant les programmes. Un service de cette division a indiqué avoir envoyé son catalogue directement aux directeurs de pays par courrier électronique.
77. L'Auditeur externe a examiné les catalogues de services et a constaté ce qui suit:
- Format: les formats de publication variaient (PDF, sites web, tableurs, PowerPoint).
 - Contenu: certaines divisions publiaient une liste de services spécifiques assortis des liens correspondants, et d'autres énuméraient des informations générales sur la division/l'entité sectorielle.
 - Coordonnées: certaines divisions fournissaient des adresses de courriel institutionnelles générales, d'autres indiquaient des adresses de courriel individuelles de membres du personnel.

78. La Division des technologies avait mis en place un organigramme des tâches numérique permettant aux utilisateurs de rechercher, de sélectionner et de demander des services. Chaque demande générerait automatiquement une requête. Grâce à ce système, la Division des technologies a pu analyser les services demandés et fournis, notamment le nombre de requêtes, les catégories de services les plus utilisées, les sous-divisions concernées et la répartition des requêtes par pays.
79. Le PAM a rappelé que la mise en place des catalogues de services était une activité en cours et qu'il prévoyait de la mener à bien d'ici à la fin de 2026.
80. L'Auditeur externe convient avec le PAM que les catalogues de services contribuent indéniablement à informer les bureaux de pays sur les services disponibles et les personnes à contacter pour obtenir un appui. Cependant, les catalogues de services actuels présentent des incohérences du point de vue du format, du contenu et des coordonnées. L'absence de modèle normalisé commun à tous les services mondiaux nuit à la transparence et complique le recours aux services.
81. Seuls l'organigramme des tâches et le système de gestion des requêtes mis en place par la Division des technologies satisfont aux normes actuelles en matière de gestion des services. L'Auditeur externe estime que les catalogues de services des autres divisions gagneraient à être assortis d'un système de gestion des requêtes. Un système de ce type garantirait la clarté de la stratégie de communication et la transparence de la prestation de services. Il permettrait aussi aux divisions d'analyser les demandes et d'adapter leurs services pour mieux répondre aux besoins des bureaux de pays.
82. **L'Auditeur externe recommande au PAM d'évaluer les différents catalogues de services, y compris les systèmes de gestion des requêtes, en tenant compte des observations des bureaux de pays afin de déterminer le format et l'approche uniformisés les plus efficaces pour informer les bureaux de pays sur les services mis à leur disposition et gérer ces derniers;**
83. Le PAM a accepté la recommandation. Il a souligné qu'il pourrait ne pas y avoir de solution unique convenant à tous les services, compte tenu de leur extrême variété.

3.2.7 Délégations de pouvoirs

Poursuite nécessaire de la simplification et de la rationalisation

84. En 2025, le PAM a entamé un examen des documents relatifs à la délégation de pouvoirs. Il a passé en revue 193 documents portant sur des délégations de pouvoirs afin de les mettre en phase avec le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et la nouvelle structure organisationnelle. L'examen visait également à renforcer le pouvoir d'action des bureaux de pays, à simplifier les processus internes et à rationaliser les documents portant sur des délégations de pouvoirs ou à en abroger certains.
85. Les résultats de l'examen ont été les suivants:
- Aucun changement: pour 125 des 193 documents (65 pour cent), le PAM a conclu qu'il n'était pas nécessaire d'apporter des modifications.
 - Rationalisation et abrogation: le PAM n'a enregistré aucune observation pour 154 des 193 documents (80 pour cent). S'agissant des 39 documents restants, les observations ont été notamment les suivantes: "envisager le remplacement par une circulaire actualisée", "circulaire à mettre à jour" ou "à déterminer".
86. Dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement, le PAM a regroupé différents documents relatifs à des délégations de pouvoirs en une circulaire exhaustive unique. Il prévoyait de simplifier ou d'abroger des documents dans quelques cas supplémentaires peu nombreux, par exemple dans le domaine de la gestion de l'information et des technologies.
87. Le PAM a renforcé le pouvoir des directeurs de pays dans certains domaines: les achats, les phases d'intensification des opérations coordonnées au niveau central et les plans stratégiques de pays.
88. Le 8 janvier 2026, la Directrice exécutive a publié une circulaire relative à la délégation de pouvoirs dans la nouvelle structure organisationnelle à deux niveaux ("Delegation of Authority in Alignment with the New Two-Layered Organizational Structure"), qui vise à actualiser les documents relatifs à la délégation de pouvoirs après la mise en place de la nouvelle structure.
89. Le PAM a précisé que les 193 documents susmentionnés étaient principalement ceux qui avaient besoin d'être révisés en raison de la mise en place de la nouvelle structure. La révision n'a donc pas concerné tous les documents. Le PAM s'attacherait plus particulièrement à poursuivre la simplification des documents et à appliquer des mesures plus strictes concernant les dates d'expiration.

90. L'Auditeur externe observe que le PAM prévoit seulement de simplifier ou d'abroger certains des 193 documents relatifs à des délégations de pouvoirs. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait poursuivre son examen, en mettant davantage l'accent sur la rationalisation, la simplification et éventuellement l'abrogation des documents. Si le PAM juge qu'il faut renforcer un peu plus le pouvoir d'action des directeurs de pays, il faut qu'il conduise l'examen dans cet esprit.
91. **L'Auditeur externe recommande au PAM d'examiner ses documents relatifs à la délégation de pouvoirs en s'attachant davantage à les rationaliser et à les simplifier.**
92. Le PAM a accepté la recommandation.

3.3 Gestion des ressources humaines

3.3.1 Réductions des effectifs

Nouvelles réductions nécessaires

93. Entre 2017 et 2022, les contributions en faveur du PAM ont augmenté régulièrement, passant de 6,0 milliards de dollars à 14,1 milliards de dollars. Cette tendance à la hausse s'est inversée dans les années suivantes, et le montant des contributions est retombé à 6,1 milliards de dollars en 2025.
94. La baisse considérable des contributions a contraint le PAM à resserrer ses effectifs (membres du personnel et effectifs affiliés). Début 2025, il estimait qu'il lui fallait réduire de 360 millions de dollars les dépenses liées aux employés:
- Le PAM a comparé ses prévisions de financement à ce moment-là avec les contributions des années précédentes. Le montant des contributions en 2017 étant sensiblement le même que celui des prévisions pour 2025, le PAM a utilisé comme référence le nombre d'employés en 2017, à savoir, 16 218 personnes. Début 2025, le PAM comptait 22 377 employés.
 - Le PAM a réalisé des simulations de réduction des dépenses et des effectifs. Il a calculé qu'il pourrait réduire le nombre d'employés d'environ 5 100 personnes grâce à la rotation des effectifs, aux processus d'adaptation structurelle menés dans les bureaux de pays, à la réduction du nombre d'employés recrutés pour une courte durée et de membres des effectifs affiliés en poste au Siège mondial et à un plan de départs négociés (départ volontaire anticipé de membres du personnel). Le PAM a calculé qu'il pourrait économiser 321 millions de dollars.
95. Finalement, à des fins de planification, le PAM a conclu qu'il devait réduire ses effectifs de pas moins de 6 000 employés.

96. Le PAM a précisé qu’il avait effectué ces calculs aux tout premiers stades de la planification. Le chiffre de "6 000" suppressions de postes avait été communiqué à titre indicatif à des fins de planification et ne constituait pas un objectif contraignant de réduction. Le but était de donner une idée de l’ampleur de la réduction et de permettre au PAM de faire en sorte que les décisions relatives à la dotation en personnel restent en phase avec les besoins opérationnels.

Aperçu des réductions

97. Par rapport à un personnel comptant 22 438 employés à la fin de 2024, le PAM avait réduit le nombre d’employés de 2 584 personnes à la fin de 2025 et de 1 077 personnes supplémentaires en janvier 2026, soit 3 661 personnes ou 16,3 pour cent au total.

FIGURE 6:6

Réduction des effectifs du Siège mondial et des bureaux de pays

Le Siège mondial a ramené le nombre de ses employés à 3 523 personnes, contre 4 351, et les bureaux de pays à 15 254 personnes, contre 18 087.

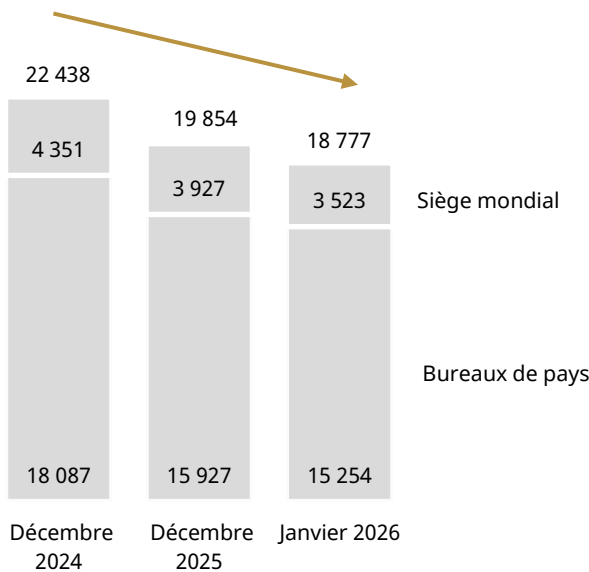


Figure: Auditeur externe. Source: données fournies par le PAM.

98. Les effectifs des bureaux de pays ont été réduits de 15,7 pour cent, et ceux du Siège mondial de 19,0 pour cent.
99. Le tableau suivant montre les réductions en pourcentage par catégorie d’employés sur la période allant de la fin de 2024 à la fin janvier 2026.

FIGURE 7

Réductions des effectifs entre le 31 décembre 2024 et le 31 janvier 2026

	Décembre 2024	Janvier 2026	Réductions	Pourcentage
Membres du personnel				
Directrice exécutive	1	1	0	0
Sous-Directeurs exécutifs	4	4	0	0
Directeurs	184	147	37	20,1
Administrateurs recrutés sur le plan international	2 534	2 217	317	12,5
Administrateurs recrutés sur le plan national	2 167	2 027	140	6,5
Agents des services généraux	7 433	6 375	1 058	14,2
Effectifs affiliés				
Consultants	2 421	1 767	654	27,0
Agents sous contrat de service	6 105	5 230	875	14,3
Titulaires d'un accord de services spéciaux	1 232	746	486	39,4
Autres	357	263	94	26,3
Total	22 438	18 777	3 661	16,3

Source: données fournies par le PAM.

100. La catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national a été la moins touchée avec une réduction de 6,5 pour cent, suivie de celle des administrateurs recrutés sur le plan international avec une réduction de 12,5 pour cent. Les titulaires d'accords de services spéciaux ont été les plus touchés, avec une réduction de 39,4 pour cent.

Coûts, risques et avantages non pris en compte dans le plan de départs négociés

101. Le PAM a lancé un processus de départs négociés en mai 2025. Pouvaient y participer les administrateurs recrutés sur le plan international, y compris les directeurs, les administrateurs recrutés sur le plan national et les agents des services généraux, titulaires d'engagements de caractère continu, de durée indéfinie ou de durée déterminée, ayant travaillé au PAM au moins cinq années consécutives. Le processus a été axé davantage sur la question de savoir si chacun des départs servirait les intérêts du PAM plutôt que sur une analyse des postes. Le PAM a expressément indiqué que les superviseurs ne pouvaient pas remplacer les membres du personnel ayant choisi de partir par des employés recrutés en externe, mais uniquement par des membres du personnel interne.

102. Le PAM a négocié le départ de 554 membres du personnel: 128 administrateurs recrutés sur le plan international et directeurs, et 426 administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux. La majorité (82,3 pour cent) était titulaire de contrats à durée déterminée. Le montant total des indemnités de départ s'est élevé à 35,8 millions de dollars.
103. L'Auditeur externe a examiné un échantillon de membres du personnel engagés pour une durée déterminée ayant négocié leur départ et a constaté que près de la moitié des contrats expiraient au cours des trois mois suivants. Un administrateur recruté sur le plan national avait, par exemple, un contrat qui expirait le 31 décembre 2025. Le PAM et l'employé sont convenus d'un départ qui a pris effet le 30 septembre 2025. Le PAM a versé une indemnité de départ d'un montant de 93 555 dollars. Au cours des trois mois du contrat restant à courir, le membre du personnel aurait perçu un salaire brut de 24 945 dollars. Le PAM n'a pas analysé les coûts, les risques et les avantages de chaque départ.
104. Le PAM a déclaré que, compte tenu de la portée du plan de départ négocié et de son calendrier limité, il n'avait pas analysé les coûts pour chaque membre du personnel. Il a en outre fait valoir que l'expiration d'un contrat n'exemptait pas le PAM de décider de le renouveler ou non. Selon la jurisprudence du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail, le PAM devait fournir une raison valable pour justifier le non-renouvellement d'un contrat à durée déterminée arrivé à expiration. Le PAM devait notifier en temps voulu au membre du personnel la décision prise de ne pas renouveler le contrat. Lors du choix des postes à supprimer, notamment en raison d'un déficit de financement, le PAM était tout de même tenu de se conformer à l'"ordre de priorité des postes à maintenir" établi en interne, qui définissait, en fonction du type de contrat, quels employés il convenait de laisser partir en premier. Selon le type de contrat, il fallait également épuiser les possibilités de placement. Le PAM a précisé que les employés auxquels le PAM avait déjà notifié leur départ n'avaient pas pu participer au plan.

Réduction du nombre d'employés recrutés pour une courte durée et de membres des effectifs affiliés

105. En avril 2025, le PAM a mis en place le plan de réduction du nombre d'employés recrutés pour une courte durée et de membres des effectifs affiliés en poste au Siège mondial¹⁰. Il s'est fixé comme objectif initial une réduction de 50 pour cent. Pour mettre en œuvre le plan, l'équipe de direction de haut niveau a examiné une liste de leurs employés recrutés pour une courte durée ou membres des effectifs affiliés. Dans la liste, figuraient la classe, P-4 ou consultant, par exemple, mais pas le montant des dépenses liées à l'employé concerné.

¹⁰ Il s'agissait d'administrateurs recrutés pour une courte durée, de consultants recrutés sur le plan international, d'agents des services généraux engagés à titre temporaire, et de titulaires de contrats de services ou d'un accord de services spéciaux. Le PAM a également tenu compte des contrats de durée déterminée limitée dans ce contexte.

106. En août 2025, le PAM prévoyait le départ de 705 des 1 897 employés recrutés pour une courte durée et membres des effectifs affiliés (37,2 pour cent). Selon les bureaux¹¹, les réductions prévues étaient très variables. Le Département des partenariats et de l'innovation prévoyait, par exemple, de réduire de 12,8 pour cent le nombre de ses employés recrutés pour une courte durée ou membres des effectifs affiliés, tandis que le Département des opérations liées aux programmes prévoyait de le réduire à hauteur de 48,4 pour cent.
107. Au 31 janvier 2026, le Siège mondial comptait 3 429 employés, dont 1 247 employés recrutés pour une courte durée ou membres des effectifs affiliés (36,4 pour cent). L'Auditeur externe a examiné le ratio du nombre d'employés recrutés pour une courte durée ou membres des effectifs affiliés par rapport au nombre total d'employés.

Figure 8

Recours aux employés recrutés pour une courte durée et aux effectifs affiliés variable selon les bureaux du Siège mondial

Au 31 janvier 2026, entre 20,2 et 56,5 pour cent des effectifs en poste au Siège mondial étaient des employés recrutés pour une courte durée et des membres des effectifs affiliés¹².

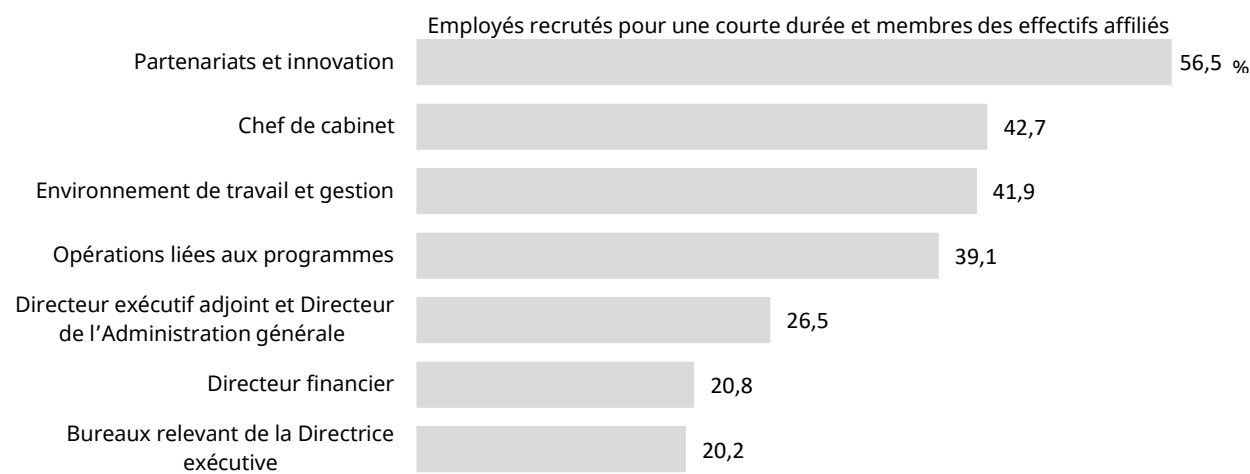


Figure: Auditeur externe. Source: données fournies par le PAM.

¹¹ Les bureaux examinés dans la présente partie sont les trois départements, le Bureau du Directeur financier, le Bureau de la Chef de cabinet, le Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, ainsi que les bureaux relevant de la Directrice exécutive.

¹² Y compris les membres du personnel titulaires de contrats de durée déterminée limitée.

108. Certains bureaux comptaient 20 pour cent d'employés recrutés pour une courte durée et de membres des effectifs affiliés, mais le Département des partenariats et de l'innovation en comptait plus de 50 pour cent. Au 31 janvier 2026, sur les 1 897 employés recrutés pour une courte durée ou membres des effectifs affiliés recensés avant le processus de réduction, 650 (34,3 pour cent) étaient partis dans le cadre de la réduction opérée par le PAM.
109. Le PAM a souligné que la réduction prévue de 50 pour cent était un objectif initial, et non un objectif définitif. Cet objectif initial était calculé sur la base de simulations de dépenses en lien avec d'autres initiatives de réduction. Le PAM souhaitait réduire les dépenses liées au personnel et non uniquement le nombre d'employés. La Division des ressources humaines a indiqué que les bureaux n'avaient pas eu besoin que leur soient communiquées les dépenses afférentes aux employés considérés, ils les connaissaient parfaitement. Dans le cadre du processus annuel lié au plan de gestion, les bureaux examinaient régulièrement les postes occupés par des employés recrutés pour une courte durée et des membres des effectifs affiliés, ainsi que les moments où des postes devaient être créés ou pourvus.

Charges liées aux employés

110. Pour 2025, le PAM a déclaré des charges liées aux employés d'un montant de 1 540,9 millions de dollars. Ce montant tenait compte des indemnités de départ, à savoir, 41,7 millions de dollars¹³.
111. L'Auditeur externe a examiné l'évolution des charges liées aux employés ainsi que du montant total des charges depuis 2017. Les charges liées aux employés ont augmenté régulièrement, passant de 796,9 millions de dollars à 1 540,9 millions de dollars en 2025. Le montant total des charges du PAM a augmenté jusqu'en 2022, après quoi il a commencé à diminuer.

¹³ Sommes versées ou à payer aux employés recrutés sur le plan international ou national, au titre du plan de départs négociés ou des mesures spéciales de cessation de service.

Figure 9

Augmentation des charges liées aux employés en valeur absolue et en valeur relative

112. Entre 2017 et 2023, le ratio du montant des charges liées aux employés par rapport au montant total des charges n'a pas dépassé 13,5 pour cent. En 2024 et en 2025, ce ratio est passé à 16,9 pour cent et à 17,8 pour cent, respectivement.

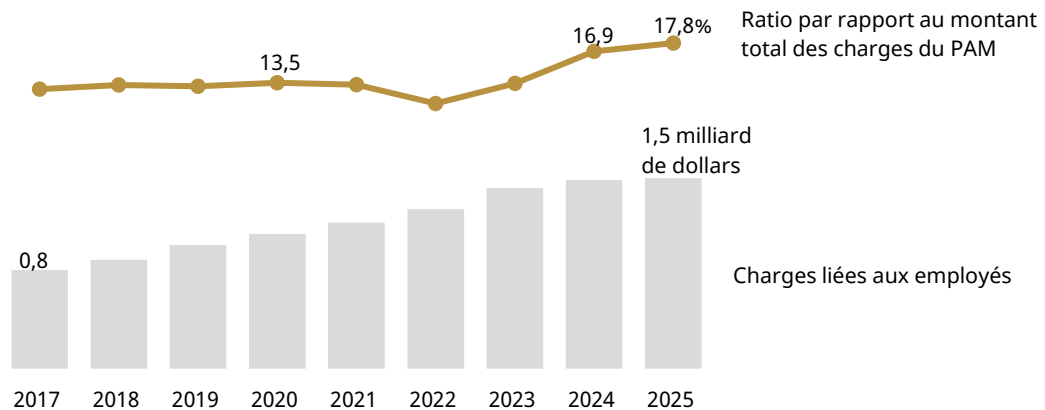


Figure: Auditeur externe. Source: états financiers du PAM pour la période 2017-2025, État II.

113. En 2025, le montant total des charges a dépassé celui des contributions: le PAM a fait état de 6 055 millions de dollars de contributions mais a comptabilisé en charges 8 659 millions de dollars. Les charges liées aux employés ont représenté 25,4 pour cent des contributions.

Conclusion

114. L'Auditeur externe reconnaît qu'en 13 mois, le PAM a réduit de 3 661 employés (16,3 pour cent) ses effectifs. Il observe que la réduction reste en-deçà de l'objectif initial de l'organisation, qui était de 6 000 employés. De plus, les dépenses liées aux employés ont quasiment doublé depuis 2017, année durant laquelle le PAM disposait à peu près du même niveau de financement.
115. Le plan de départs négociés et le processus de réduction du nombre d'employés recrutés pour une courte durée et de membres des effectifs affiliés ont été axés davantage sur la question de savoir si chacun des départs servirait les intérêts du PAM plutôt que sur une analyse des postes et des charges. Le PAM devrait examiner de quels postes il a besoin pour mettre en œuvre ses programmes et opérations et de quels postes il peut assurer le financement.

116. L'Auditeur externe constate avec préoccupation que les charges liées aux employés n'ont pas cessé d'augmenter malgré la baisse du montant total des charges du PAM. Les réductions de personnel réalisées en 2025 n'ont pas encore eu d'effet sur les charges y afférentes. Par conséquent, en 2024 et en 2025, le PAM a consacré aux employés un pourcentage plus élevé de ses charges totales que lors des années précédentes. Le PAM devrait s'efforcer d'équilibrer la proportion des charges liées aux employés par rapport au montant total des charges.
117. **L'Auditeur externe recommande au PAM de réduire le ratio des charges liées aux employés par rapport au montant total des charges.**
118. **L'Auditeur externe recommande au PAM de réexaminer les besoins en personnel et les postes à la lumière de la réduction du financement.**
119. Le PAM est convenu qu'il lui fallait procéder à un examen critique de ses besoins en personnel. Il n'a toutefois pas estimé que cet examen entraînerait nécessairement une réduction du ratio des charges liées aux employés par rapport au montant total des charges. Il était d'avis que le ratio devait être évalué au vu du contexte et de la complexité des opérations et non comme un paramètre indépendant. Le niveau des effectifs était fonction des besoins relatifs aux programmes, au contrôle, aux assurances à donner et à l'appui institutionnel, autant de facteurs indispensables à la concrétisation du mandat du PAM.
120. L'Auditeur externe est conscient que la modalité contractuelle appropriée et le nombre de postes dépendent du type d'opération, mais estime qu'il convient quand même d'équilibrer convenablement les charges liées aux employés avec les charges opérationnelles. Le PAM n'a pas du tout réduit les charges liées aux employés au cours de ces dernières années. Il n'est pas réaliste que les charges liées aux employés continuent d'augmenter alors que le montant total des recettes et des charges diminue. Plus le PAM consacre des ressources à ses employés, moins il en a à sa disposition pour ses opérations.
121. Concernant le plan de départs négociés, l'Auditeur externe reconnaît que le PAM a un devoir de protection et que le non-renouvellement d'un contrat à durée déterminée doit reposer sur une raison valable. Au moment de la mise en œuvre de ce plan, le PAM prévoyait de se séparer d'un nombre considérable d'employés. Si le PAM procède régulièrement à un examen des postes, il saura lesquels supprimer et lesquels conserver. L'Auditeur externe pense que, sur la base de ces informations, le non-renouvellement d'engagements de durée déterminée est conforme aux réglementations et à la jurisprudence existantes¹⁴. Le PAM n'a pas entrepris de nouveau plan de départs négociés, mais il peut encore recevoir des demandes à titre exceptionnel. L'Auditeur externe estime que le PAM doit analyser les coûts, les

¹⁴ En tenant compte de tout congé spécial à plein traitement pour les membres du personnel recruté sur le plan international occupant des postes soumis à rotation conformément aux dispositions des politiques internes du PAM.

avantages et les risques avant de verser une indemnité de départ aux membres du personnel titulaires de contrats de durée déterminée.

122. **L'Auditeur externe recommande au PAM d'analyser les coûts, les avantages et les risques liés à tout nouveau départ négocié accordé à titre exceptionnel avant de prendre une décision.**
123. Le PAM est convenu que, dorénavant, les recommandations relatives aux offres individuelles ponctuelles de départ négocié seraient accompagnées d'une analyse documentée des coûts, avantages et risques financiers.

3.3.2 Consultants

Complexité du processus de calcul de l'allocation de subsistance des consultants

124. La Commission de la fonction publique internationale est chargée de déterminer les conditions d'emploi des membres du personnel dans le système des Nations Unies. Elle fixe une indemnité journalière de subsistance par lieu d'affectation pour couvrir le coût moyen de l'hébergement et d'autres dépenses connexes pendant les missions officielles. De plus, la Commission fixe une indemnité de poste par lieu d'affectation. Le système des indemnités de poste doit garantir que le pouvoir d'achat des rémunérations des membres du personnel reste le même quel que soit le lieu d'affectation.
125. Le PAM peut recruter un consultant pour une durée de 11 mois ou moins. La durée cumulée maximale durant laquelle un consultant peut travailler pour le PAM sur un même poste est de 44 mois. Le PAM considère les consultants recrutés sur le plan international comme étant "en mission" pendant leur affectation.
126. Le PAM avait pour habitude de verser des indemnités journalières de subsistance aux consultants pendant la durée de leurs contrats. Dans le but de réduire les dépenses, il a décidé de payer une indemnité mensuelle de subsistance à la place. Pour commencer, en 2008, le Directeur de la Division des ressources humaines a fixé la somme forfaitaire mensuelle de 2 500 dollars pour Rome. Puis, en 2012, les directeurs de la Division des ressources humaines et de la Division des services de gestion ont étendu le système des indemnités mensuelles de subsistance aux bureaux de terrain.

127. Le manuel des ressources humaines du PAM (WFP Human Resources Manual) décrit le processus suivant: les directeurs régionaux ou les directeurs de pays peuvent demander que soit fixé le montant d’une indemnité mensuelle de subsistance pour leur bureau. Le Directeur de la Division des services de gestion évalue, calcule et approuve le montant de l’indemnité. Le manuel précise en outre que les consultants recrutés sur le plan international résidant hors de leur lieu d’affectation au moment du recrutement au titre d’un contrat de 30 jours calendaires au moins, ont droit au versement de l’indemnité mensuelle de subsistance. La somme est payable au vu de la feuille de présence mensuelle. Des règles particulières s’appliquent aux voyages officiels, aux congés de détente et aux absences. Pendant un congé de détente, par exemple, un consultant continue à percevoir l’indemnité alors qu’il n’est pas sur le lieu d’affectation. L’indemnité ne sera pas versée pour toute autre période de congé combinée au congé de détente.
128. En mars 2026, les montants des indemnités mensuelles de subsistance étaient comprises entre 1 100 dollars dans des lieux comme Mopti (Mali), Bekily (Madagascar) ou Cucuta (Colombie) et 2 500 dollars à Rome et ailleurs pour atteindre 5 000 à 5 800 dollars à Sanaa (Yémen).
129. L’Auditeur externe a observé que le PAM avait fixé le montant de plusieurs indemnités il y avait plus de dix ans, notamment celles de Rome (2008) ou Johannesburg (2012), ainsi que celles de zones instables comme le Soudan du Sud (2016), le Liban (2013) et le Niger (2013/2014).
130. L’Auditeur externe a comparé l’augmentation des honoraires des consultants induite par l’ajout de l’indemnité mensuelle de subsistance, à l’augmentation de traitement induite par l’indemnité de poste des membres du personnel. À Rome, l’indemnité de poste est fixée à 21,1 pour cent.

Figure 10

Comparaison des augmentations des honoraires et des rémunérations

	Consultant A	Consultant B	Consultant C	Indemnité de poste
Honoraires du consultant	4 100	6 000	9 100	
Avec l’indemnité mensuelle de subsistance pour Rome	6 600	8 500	11 600	
Augmentation (pourcentage)	61,0	41,7	27,5	21,1

Source: données fournies par le PAM, Commission de la fonction publique internationale.

131. La Division des ressources humaines est chargée de la gestion des consultants, la Division des services de gestion s'occupe des voyages et le Directeur financier est responsable du traitement de la paie ainsi que des indemnités et prestations connexes. Fin 2025, le PAM employait 1 922 consultants.
132. Le PAM a expliqué que les indemnités mensuelles de subsistance variaient selon les lieux en fonction du coût de la vie. Il n'avait pas modifié les taux pour certains pays depuis de nombreuses années, mais ces taux étaient cohérents avec les indemnités journalières de subsistance. En 2025, la Division des services de gestion a demandé à 15 bureaux dont les taux étaient supérieurs de 65 pour cent aux indemnités journalières de subsistance, de réviser ces taux. Le PAM considérait que l'indemnité de poste ne pouvait pas être comparée à l'indemnité mensuelle de subsistance. L'indemnité de poste assurait aux administrateurs recrutés sur le plan international, qui devaient être mobiles, que leur pouvoir d'achat restait le même quel que soit le lieu d'affectation. Avec l'indemnité mensuelle de subsistance, le PAM contribuait aux dépenses courantes des consultants sur le lieu d'affectation.
133. L'Auditeur externe constate que le paiement de l'indemnité mensuelle de subsistance est complexe et sujet erreurs en raison des exigences de calcul détaillées. De plus, ce paiement est fortement dépendant de l'exhaustivité et de l'exactitude des états de présence. L'Auditeur externe s'interroge également sur la répartition actuelle des responsabilités relatives à l'indemnité mensuelle de subsistance, car la Division des ressources humaines supervise le montant applicable à un lieu donné, tandis que la Division des services de gestion décide du montant partout ailleurs.
134. Étant donné que de nombreux consultants ont des contrats avec le PAM pour des périodes allant jusqu'à quatre ans, et certains pour des périodes encore plus longues, l'Auditeur externe se demande s'il est vraiment judicieux de fonder le calcul du montant de l'indemnité mensuelle de subsistance sur celui de l'indemnité journalière. Cette dernière est conçue pour couvrir les frais liés à des missions officielles, qui sont généralement de courte durée. En outre, les indemnités de poste fondées sur le lieu d'affectation servent à compenser les différences de coût de la vie et à garantir le maintien du pouvoir d'achat.
135. **L'Auditeur externe recommande au PAM de se pencher sur les modalités de la détermination des montants des indemnités mensuelles de subsistance associées aux contrats de consultants, en examinant notamment les organes responsables, le processus, et les valeurs de référence utilisées.**

136. Le PAM a accepté la recommandation. Il a reconnu que la fixation et le calcul du montant des indemnités mensuelles de subsistance pouvaient être améliorés. Un groupe de travail serait créé pour examiner l'attribution des responsabilités et simplifier le processus. Le PAM a déclaré que l'indemnité mensuelle de subsistance devrait être la même pour un lieu d'affectation donné, quels que soient les honoraires des consultants. L'utilisation de l'indemnité de poste aurait pour effet de faire varier les indemnités de subsistance en fonction du montant des honoraires.

3.3.3 Workday

Attribution des droits d'accès au système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) en retard sur l'évolution des systèmes

137. Le 1^{er} juillet 2024, le PAM a mis en place Workday, son nouveau système de gestion des ressources humaines. Lors du déploiement initial, le PAM n'avait pas établi d'interfaces entre Workday et WINGS pour l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines. Le personnel des ressources humaines devait saisir manuellement les données dans les deux systèmes. En novembre 2025, le PAM avait installé des interfaces supplémentaires entre Workday et WINGS. Le personnel des ressources humaines devait gérer ces données uniquement dans Workday.
138. L'Auditeur externe a observé que les employés des ressources humaines disposaient toujours dans WINGS des mêmes autorisations qu'avant le déploiement de Workday. Le PAM n'avait pas examiné ni retiré les autorisations relatives à leurs rôles dans WINGS, alors qu'ils devaient utiliser exclusivement Workday pour la gestion des ressources humaines. Le PAM a expliqué que, dans des cas exceptionnels, il permettait encore à des membres du personnel des ressources humaines, notamment dans les bureaux de pays, de saisir des données de référence dans WINGS.
139. L'Auditeur externe estime que le fait que le personnel des ressources humaines puisse continuer à accéder pleinement à WINGS crée le risque que les données relatives aux ressources humaines continuent à être gérées dans WINGS et non dans Workday. En conséquence, des données pourraient être saisies en double et entraîner des erreurs de paiement. Selon l'Auditeur externe, le PAM devrait supprimer les droits d'accès à WINGS qui ne sont plus nécessaires.
140. **L'Auditeur externe recommande au PAM de retirer les droits d'accès à WINGS aux chargés des ressources humaines afin que ces derniers utilisent Workday.**
141. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il prévoyait de procéder à un examen des autorisations WINGS en 2026.

Incohérences entre Workday et WINGS

142. En novembre 2025, le PAM n'avait pas encore intégré les processus suivants dans Workday:
- Changement d'emploi
 - Changement d'échelon entraînant une augmentation de salaire
 - Cessation de service
 - Modification de données relatives aux employés
 - Modification concernant les personnes à charge
 - Modification des prestations
 - Affectation temporaire
 - Réaffectation
143. Le PAM gérait ces processus en recourant à une double saisie dans Workday et WINGS. De plus, il procédait au rapprochement quotidien des transactions enregistrées dans WINGS avec celles enregistrées dans Workday. Le PAM corrigeait les incohérences, soit en effectuant des téléchargements, soit en apportant des ajustements manuels.
144. L'Auditeur externe a examiné un échantillon de données relatives aux employés dans WINGS et dans Workday, en s'intéressant plus particulièrement aux échelons contractuels des employés. Il a constaté que, dans Workday, les valeurs des échelons des employés recrutés sur le plan international ou sur le plan national étaient supérieures ou inférieures aux valeurs indiquées dans WINGS.
145. Le PAM a indiqué que ces écarts d'échelons n'avaient pas d'incidences sur le traitement de la paie, car les changements d'échelon étaient gérés dans les systèmes de gestion de la paie [WINGS ou Quantum au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)]. Pour assurer la cohérence, le PAM procédait régulièrement à des rapprochements et à des harmonisations entre les données de Workday et les informations transmises dans les rapports. Le PAM a également déclaré qu'il déployait les intégrations en fonction de l'état de préparation des systèmes et des données.
146. L'Auditeur externe relève que, plus d'un an et demi après le déploiement de Workday, le PAM ne dispose toujours pas d'un système de gestion des ressources humaines couvrant l'ensemble des processus applicables. Les saisies en double, les mises à jour manuelles et les réajustements quotidiens constituent autant de sources d'erreurs, qui consomment du temps et sont coûteuses, et doivent donc être évitées. L'Auditeur externe note avec préoccupation que différents systèmes contiennent des données relatives aux contrats divergentes, même si ces écarts n'ont pas nécessairement d'incidence financière.
147. **L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer que les données (de référence) de Workday relatives aux employés sont correctes et de poursuivre le processus de migration.**

148. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué que, dans le cadre de la phase actuellement en cours de stabilisation et d'optimisation du déploiement, tout était fait pour automatiser davantage les flux de données, renforcer les contrôles de l'intégration et réduire le besoin d'interventions manuelles.

3.4 Finances, comptabilité et contrôles internes

3.4.1 Cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive

Optimisation de l'utilisation des résultats du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive

149. Le cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive sert de fondement à l'examen par la direction des points importants signalés en matière de risque et de contrôle, ainsi qu'à la Déclaration sur le contrôle interne qui atteste de l'efficacité du système de contrôle interne du PAM. Il vise à recenser les problèmes qui méritent d'être signalés à la haute direction et au Conseil d'administration et qui requièrent une attention particulière ou des solutions systématiques. Il s'agit d'une autoévaluation annuelle réalisée sous forme d'enquête, à laquelle participent les directeurs de pays, les directeurs régionaux, les directeurs de service et chefs de département du Siège mondial, et les directeurs des services de conseil et d'assurance.
150. Les 191 questions de l'enquête, adaptées aux différents groupes de participants, sont réparties en 22 catégories. Pour la majorité d'entre elles, les participants sont invités à évaluer le degré de maturité de leur bureau selon une échelle à quatre niveaux. Dans certains cas, ils doivent indiquer un pourcentage. Il leur est également demandé d'évoquer les plus grandes difficultés rencontrées liées à chaque domaine, ainsi que les mesures que leur bureau prend ou compte prendre pour renforcer les contrôles correspondants. Certaines questions appellent en outre des réponses détaillées, notamment des témoignages sur la façon dont ont été gérés les changements organisationnels qui ont été opérés dernièrement ou des suggestions générales sur la manière d'améliorer l'enquête.
151. Après examen des réponses fournies lors du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive de 2025, l'Auditeur externe a relevé ce qui suit:
- 30 bureaux de pays sur 84 ont indiqué ne pas avoir réalisé l'évaluation annuelle obligatoire des risques de fraude (contre 22 en 2024). Dix d'entre eux n'ont pas procédé à cette évaluation pendant deux années consécutives.
 - 20 bureaux de pays sur 84 ont déclaré ne pas avoir mis à jour leur plan de continuité des opérations au cours des 12 mois précédents (contre 13 en 2024).

- 32 des 70 bureaux de pays disposant d'entrepôts gérés par des partenaires coopérants ont indiqué n'avoir visité que "0 à 25 pour cent" de ces entrepôts chaque trimestre (question non incluse dans l'enquête de 2024).
- Plusieurs bureaux de pays ont souligné la nécessité d'améliorer le processus de gestion des changements organisationnels qui ont été opérés dernièrement.
152. Selon l'Auditeur externe, le cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive est un excellent moyen d'attirer l'attention des bureaux de pays et des unités ou divisions du Siège mondial sur les exigences institutionnelles, cerner les insuffisances et mettre en place des mesures d'atténuation. Il pourrait offrir un bon point de départ pour instaurer une compréhension commune des difficultés rencontrées et des améliorations proposées. Les efforts consentis à tous les niveaux de l'organisation dans le cadre du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive devraient se traduire par des améliorations concrètes et durables pour le PAM.
153. L'Auditeur externe relève que plusieurs réponses soulignent la nécessité d'apporter des améliorations. Il est d'avis que le PAM devrait mettre à profit les résultats du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive pour orienter l'action menée au moyen des outils existants, tels que les registres des risques des bureaux ou des services, les plans de travail annuels, les plans de supervision par la direction et les processus budgétaires. Une telle approche intégrée garantirait que ce cycle d'élaboration ne soit pas un simple processus isolé. L'Auditeur externe considère en outre que les résultats du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive pourraient être mieux pris en compte dans le cycle de planification et de mobilisation des ressources s'ils étaient diffusés de manière plus efficace et plus systématique auprès des bureaux et des services mondiaux.
154. **L'Auditeur externe recommande au PAM de systématiquement promouvoir la mise à profit des résultats du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive, afin de combler les lacunes constatées, d'atténuer les risques recensés et d'éviter que les situations de non-conformité ne se reproduisent.**
155. **L'Auditeur externe recommande que les services mondiaux et les bureaux tiennent compte de ces résultats dans les outils existants, notamment dans les registres des risques, les plans de travail annuels, les plans de supervision par la direction et les processus budgétaires, en les intégrant pleinement au cycle de planification et de mobilisation des ressources.**
156. Le PAM a accepté les recommandations.

Amélioration du respect de l'obligation d'évaluer les risques de fraude pour renforcer les assurances données par la direction

157. En vertu de la politique du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption, les directeurs de pays veillent à ce que les responsables sous leur supervision réalisent, au moins une fois par an, une évaluation des risques de fraude, destinée à recenser et à examiner les risques de fraude et de corruption, ainsi qu’à élaborer et à mettre en œuvre les mesures de prévention et d’atténuation correspondantes.
158. L’Auditeur externe a examiné les réponses fournies lors des cycles d’élaboration des assurances de la Directrice exécutive de 2024 et de 2025. Pour les deux années considérées, l’enquête invitait les bureaux à indiquer s’ils avaient réalisé une évaluation des risques de fraude au cours des 12 derniers mois. Leurs réponses sont présentées à la **Error! Reference source not found..**

Figure 111

Diminution du nombre de bureaux de pays ayant réalisé une évaluation des risques en 2025

En 2025, à la question "Votre bureau a-t-il réalisé une évaluation des risques de fraude au cours des 12 derniers mois?", seuls 26 bureaux de pays sur 84 ont répondu par l’affirmative, soit presque deux fois moins qu’en 2024.

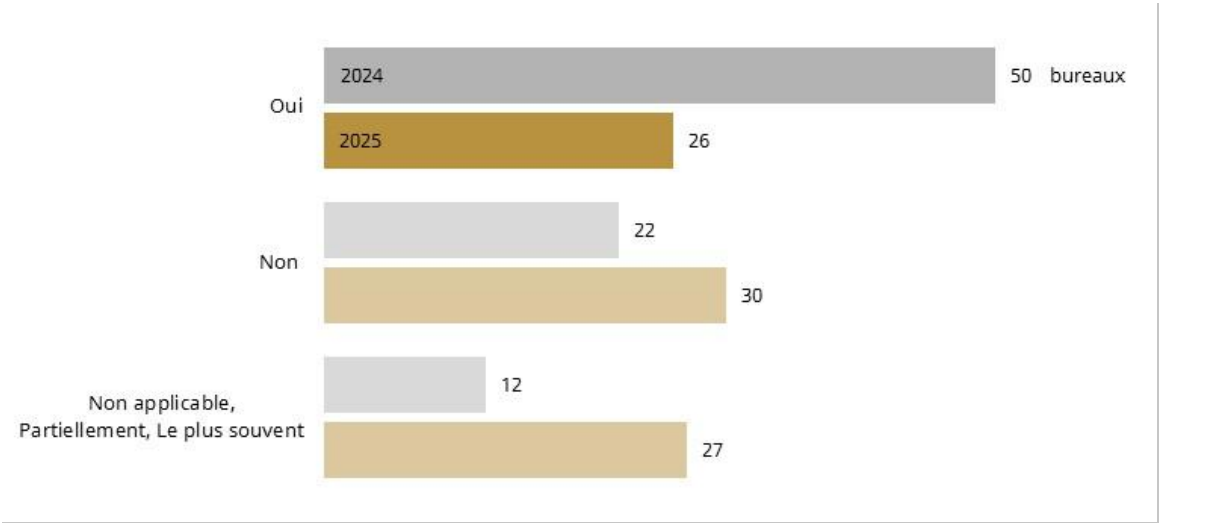


Figure Auditeur externe. Source: cycle d’élaboration des assurances de la Directrice exécutive du PAM, 2024 et 2025.

159. En 2025, lors de visites sur le terrain effectuées auprès de cinq bureaux de pays, l’Auditeur externe a demandé à consulter la dernière évaluation en date des risques de fraude. Quatre des cinq bureaux de pays ont transmis des rapports datés de novembre 2022 à juin 2024. Deux de ces quatre bureaux de pays ont indiqué, dans le cadre du cycle d’élaboration des assurances de la Directrice exécutive, avoir entièrement mené à bien une évaluation des risques de fraude en 2025. L’un des quatre bureaux de pays a déclaré avoir "en grande partie" réalisé une évaluation des risques de fraude en 2025.

160. L'Auditeur externe constate que plusieurs bureaux de pays ne se conforment pas aux exigences de la politique en matière de lutte contre la fraude et la corruption. Le cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive révèle que le taux de réalisation des évaluations n'est que de 31 pour cent (contre 60 pour cent en 2024), tandis que le taux de non-réalisation atteint 36 pour cent (contre 26 pour cent en 2024). Compte tenu des réponses inexactes données par certains bureaux de pays lors des visites, le taux effectif de non-réalisation est sans doute plus élevé.
161. Le PAM devrait analyser les raisons pour lesquelles les bureaux de pays ne respectent pas l'obligation d'évaluer les risques de fraude. Sur la base de cette analyse, il devrait prendre des mesures de contrôle afin de mieux faire respecter cette exigence et d'atténuer les risques de fraude et de corruption. Le PAM devrait également renforcer la fiabilité des réponses fournies par les bureaux de pays dans le cadre du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive. L'Auditeur externe estime que seules des réponses exactes permettent au PAM de repérer les insuffisances et de mettre en place des mesures correctives.
162. **L'Auditeur externe recommande que le PAM analyse les raisons pour lesquelles certains bureaux de pays ne respectent pas l'obligation qui leur est faite d'évaluer les risques de fraude et prenne des mesures de contrôle visant à renforcer le respect de cette obligation.**
163. **L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer l'exactitude des réponses recueillies auprès des bureaux de pays dans le cadre du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive.**
164. Le PAM a accepté les recommandations.

3.4.2 Comptabilisation des charges

165. Le PAM estime que la vérifiabilité est une caractéristique fondamentale de la qualité de l'information financière, conformément aux exigences de la norme IPSAS 1 et comme le réaffirme le manuel de gestion financière (Financial Management Manual). Aussi, le PAM comptabilise les dépenses lorsqu'elles sont étayées par des pièces justificatives vérifiables permettant de confirmer de manière indépendante la réalité de l'opération économique sous-jacente. Il peut s'agir de bordereaux de sortie, de registres de distribution, de bons de remise ou d'accusés de réception des marchandises attestant la distribution, la consommation ou le transfert du contrôle des biens. L'Auditeur externe a demandé des échantillons couvrant différentes catégories de dépenses, afin d'obtenir des éléments factuels lui permettant de vérifier si le PAM se conformait à cette exigence.

Produits alimentaires non rapprochés comptabilisés comme ayant été distribués aux bénéficiaires

166. En octobre 2025, l'Auditeur externe a demandé à consulter les pièces justificatives d'une dépense de 0,8 million de dollars enregistrée par un bureau de pays le 1^{er} mars 2025, sur la base d'un document daté du 1^{er} janvier 2024. Lors de la comptabilisation de la dépense, le bureau de pays n'avait pas téléchargé dans WINGS de documents vérifiables – tel que des bordereaux de sortie ou des bons de remise signés. En janvier 2026, le PAM a fourni une note datée du 9 janvier 2026 à verser au dossier comme pièce justificative.
167. Cette note pour le dossier précisait que les restrictions d'accès liées au conflit et les difficultés opérationnelles rencontrées en 2024 avaient entraîné l'accumulation d'un volume important de produits alimentaires théoriquement non rapprochés et dépourvus de pièces justificatives essentielles. Faute d'avoir pu vérifier les mouvements finaux des stocks, le bureau de pays a comptabilisé ces stocks alimentaires non rapprochés comme ayant été distribués aux bénéficiaires.

Pièces justificatives d'une dépense établies après observation de l'Auditeur externe

168. L'Auditeur externe a demandé à consulter les pièces justificatives d'une autre dépense de 0,04 million de dollars enregistrée le 24 avril 2025 par le même bureau de pays, sur la base d'un document daté du même jour. Selon un courriel joint dans WINGS, le bureau de pays avait acheté deux biens et en avait immédiatement transféré la propriété à une organisation non gouvernementale locale. Il n'a téléchargé ou transmis aucun autre document vérifiable, tel que des bons de livraison, des accusés de réception de marchandises ou des documents de transfert signés.
169. Le bureau de pays a reconnu qu'il y avait un problème de conformité et de gestion des risques, car il avait donné les biens sans lettre de don préalable. Il a ensuite établi ladite lettre en vue de régulariser la documentation au regard de la transaction effectuée, et a sollicité une approbation a posteriori afin d'officialiser le transfert de propriété.

Transferts de bons-produits

170. L'Auditeur externe a demandé à vérifier un échantillon auprès d'un autre bureau de pays. Conformément à un accord, le PAM avait versé des avances d'un montant de 24,2 millions de dollars à un gouvernement hôte dans le cadre d'un programme national d'alimentation scolaire. Le PAM a transmis un document dudit gouvernement indiquant que celui-ci avait dépensé au total 22,4 millions de dollars entre 2017 et 2024. Le bureau de pays a assuré avoir vérifié l'équivalent de 22,0 millions de dollars. En 2025, le bureau de pays a comptabilisé des dépenses d'un montant de 15,2 millions de dollars au titre du programme d'alimentation scolaire.

171. À la demande de l’Auditeur externe, le PAM a fourni un aperçu des dépenses admissibles pour un montant de 10,8 millions de dollars. Il a ensuite transmis un rapprochement portant sur le montant global de 22,0 millions de dollars. Ce rapprochement incluait des éléments qu’il n’avait pas encore comptabilisés. Par la suite, le PAM a communiqué un rapprochement actualisé portant sur le même montant, comportant toutefois des éléments différents. Le PAM a indiqué avoir comptabilisé certaines dépenses tardivement en raison de retards dans la transmission des documents et de corrections qu’il avait fallu apporter.
172. L’Auditeur externe relève avec préoccupation que le PAM n’a établi les pièces justificatives requises qu’après la sélection des échantillons aux fins de la vérification, une démarche rétroactive traduisant les faiblesses du contrôle interne et ne revenant pas à produire un justificatif au moment des faits. Les documents établis après l’engagement d’une dépense ne peuvent se substituer aux justificatifs requis. Les dépenses comptabilisées doivent être plausibles et pouvoir être rapprochées avec des pièces justificatives vérifiables et produites en temps utile. L’absence de ces pièces constitue une violation de la norme IPSAS 1 et des dispositions du manuel de gestion financière du PAM, et expose ce dernier à des risques de non-conformité et d’atteinte à sa réputation.
173. **L’Auditeur externe recommande au PAM de veiller à ce que les bureaux de pays comptabilisent toujours les dépenses en charges sur la base de pièces justificatives vérifiables, conformément à la norme IPSAS 1.**
174. Le PAM a accepté la recommandation. Il a assuré qu’il appliquait, dans l’ensemble de ses opérations, le principe de comptabilisation en charges des dépenses sur la base de pièces justificatives vérifiables. Le PAM a également précisé intervenir dans certains des contextes les plus difficiles, où les contraintes d’accès et les risques de sécurité limitaient souvent la production régulière de ces pièces.

3.4.3 Produits alimentaires

Pertes récurrentes de produits alimentaires

175. En application de son manuel de gestion financière, le PAM comptabilise en charges les pertes de produits alimentaires et retire les produits concernés du stock au cours de l’exercice durant lequel les pertes se sont produites. Il présente les pertes dans ses états financiers.

176. Le PAM a fourni un rapport détaillé sur les pertes de produits alimentaires enregistrées en 2023, 2024 et 2025. Le rapport montre que les produits deviennent impropres à la consommation humaine en raison de cinq principaux facteurs, dont les "problèmes chez le fournisseur"¹⁵, les "entrepôts"¹⁶ et une "durée excessive d'entreposage"¹⁷. Les principales pertes concernent les denrées alimentaires dont la durée de conservation restante est limitée.
177. L'Auditeur externe a constaté qu'un bureau de pays distribuait des produits alimentaires dont la date de péremption était lointaine et conservait en stock des produits arrivant à expiration. Le bureau de pays a dû mettre au rebut des produits devenus impropres à la consommation humaine du fait d'un stockage trop long.
178. Un autre bureau de pays a acheté des produits alimentaires par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres. Des difficultés logistiques imprévues ont entraîné d'importants retards d'expédition. Après avoir analysé le risque de non-respect des réglementations nationales en matière de durée de conservation des produits importés et le risque de rejet, le bureau de pays a contacté l'équipe du Mécanisme de gestion globale des vivres au Siège. Cette dernière a tenté de réacheminer les stocks non distribués vers d'autres bureaux de pays, sans y parvenir. En conséquence, les produits alimentaires sont devenus impropres à la consommation humaine en raison d'un entreposage prolongé. Le bureau de pays a alors vendu ces produits comme aliments pour animaux.
179. Le PAM a indiqué que les pertes de produits alimentaires s'expliquaient par des mesures strictes de restriction des importations, la réduction soudaine des financements, l'évolution des modalités d'assistance dans les bureaux de pays (passage de la distribution de vivres à des transferts de type monétaire, par exemple) et le fait que les activités d'achats réalisées par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres étaient fondées sur des tendances passées.

¹⁵ Pertes ou dommages imputables au fournisseur avant ou lors de la livraison, résultant du non-respect des exigences relatives au contrat, à la qualité, à l'emballage ou à la manutention (défauts de qualité, contamination ou non-conformité aux spécifications).

¹⁶ Pertes survenant pendant le stockage des produits en raison des conditions d'entreposage, des pratiques de gestion ou des défauts d'infrastructure (infestations).

¹⁷ Pertes dues au stockage des vivres au-delà de la durée de conservation optimale ou garantie de la sécurité sanitaire, entraînant la péremption des produits ou une dégradation de leur qualité, même lorsque les conditions de stockage sont par ailleurs adéquates (surapprovisionnement).

180. Dans son rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2024, l'Auditeur externe avait souligné la forte hausse des pertes de produits alimentaires par rapport à 2023. Ces pertes étaient principalement imputables à une "durée excessive d'entreposage" et à des "problèmes chez le fournisseur". L'équipe du Mécanisme de gestion globale des vivres avait acheté une quantité de produits alimentaires que le bureau de pays n'avait pas pu écouler en temps voulu. L'Auditeur externe avait recommandé au PAM de renforcer la supervision des fournisseurs de produits alimentaires pour s'assurer que les denrées achetées respectent les normes de qualité demandées. L'Auditeur externe avait également recommandé au PAM de revoir les procédures du Mécanisme de gestion globale des vivres pour veiller à ce que les produits soient consommés avant leur date de péremption et éviter ainsi les pertes.
181. Les pertes récurrentes de produits alimentaires montrent que les mesures en vigueur mises en place par le PAM n'ont pas suffi à empêcher qu'elles se reproduisent. Il est vrai que les pertes dues à des troubles civils échappent au contrôle du PAM et constituent un risque externe inhérent aux opérations menées dans les situations de fragilité ou de conflit. Néanmoins, d'autres facteurs de pertes peuvent être maîtrisés et atténués par le PAM, notamment les "problèmes chez le fournisseur", les "entrepôts" et la "durée excessive d'entreposage". L'Auditeur externe estime que ces facteurs de pertes relèvent de la sphère d'influence des opérations du PAM et appellent à ce titre des mesures de la part de la direction. Les bureaux de pays devraient informer en amont l'équipe du Mécanisme de gestion globale des vivres lorsqu'ils changent de modalité d'assistance, en particulier dans un contexte où les financements tendent à diminuer. Le PAM devrait également tenir compte du fait que le recul de la mobilisation des donateurs peut se traduire dans les faits par une diminution du volume de produits alimentaires nécessaire aux opérations, un aspect qui risque de ne pas être pris en considération dans la planification des achats. Il est essentiel que toutes les unités concernées collaborent efficacement afin que le volume de denrées achetées, acheminées et entreposées par le PAM puisse être distribué avant leur date de péremption, de façon à réduire le plus possible les pertes évitables.
182. L'Auditeur externe considère que le PAM devrait privilégier les produits alimentaires qui se conservent naturellement plus longtemps, en particulier dans les pays hôtes où le gouvernement impose des restrictions. Le PAM devrait également étudier la possibilité d'opter pour de nouveaux produits à la durée de conservation plus longue, afin de limiter les pertes évitables. Le PAM a indiqué que le choix des produits dépendait des programmes mis en œuvre. Plus particulièrement, les interventions nutritionnelles reposaient sur des produits spécifiques qui ne pouvaient pas être aisément remplacés sans compromettre les objectifs en matière de nutrition.
183. **L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer la communication et la planification conjointe entre les bureaux de pays, l'équipe du Mécanisme de gestion globale des vivres et les unités chargées de la chaîne d'approvisionnement, afin d'ajuster les achats en fonction des besoins, de réduire les pertes et d'assurer un traitement rapide des produits arrivant à péremption.**

184. **L’Auditeur externe recommande au PAM de superviser plus étroitement la performance des fournisseurs et la gestion des entrepôts afin d’éviter un stockage inutilement prolongé et les pertes alimentaires qui en résultent. Lorsque cela est compatible avec les exigences des programmes et les besoins nutritionnels, le PAM devrait en outre privilégier l’achat et la distribution de produits à plus longue durée de conservation de manière à réduire les pertes évitables.**
185. Le PAM a accepté les recommandations. Il a indiqué que les pertes de produits alimentaires entraînées par d’autres facteurs que les troubles civils avaient diminué de 40 pour cent entre 2024 et 2025, et ajouté qu’il continuerait de développer la communication et la planification conjointe, de renforcer les outils de suivi et d’améliorer la planification en amont.

3.4.4 Gestion des actifs

De nombreux actifs intégralement amortis toujours comptabilisés

186. La norme IPSAS 1 exige que les états financiers présentent fidèlement la situation et la performance financières d’une entité. Les principes comptables, y compris les hypothèses relatives à la durée d’utilité des immobilisations corporelles (actifs) amortissables, doivent strictement traduire la manière dont les actifs sont utilisés en pratique. Le PAM s’appuie sur un cadre centralisé de gestion des actifs pour s’assurer que l’ensemble des actifs comptabilisés dans ses états financiers sont correctement enregistrés et suivis tout au long de leur cycle de vie.
187. En application de ses méthodes comptables et de la définition énoncée au paragraphe 13 de la norme IPSAS 17, le PAM détermine la durée d’utilité des immobilisations au regard de l’utilisation prévue dans le cadre des opérations, des caractéristiques techniques des actifs et de l’expérience acquise. Le PAM devrait réexaminer périodiquement cette durée et l’ajuster le cas échéant pour tenir compte de l’évolution des conditions d’utilisation ou du rendement des actifs. En effet, les actifs du PAM sont amortis sur la base de leur durée d’utilité estimée.
188. L’Auditeur externe a analysé le registre des actifs, en portant une attention particulière aux actifs intégralement amortis.

Figure 12

Une majorité d’actifs intégralement amortis

Selon la catégorie d’actifs, entre 42 et 81 pour cent des actifs enregistrés n’avaient plus de valeur nette comptable et étaient donc intégralement amortis.

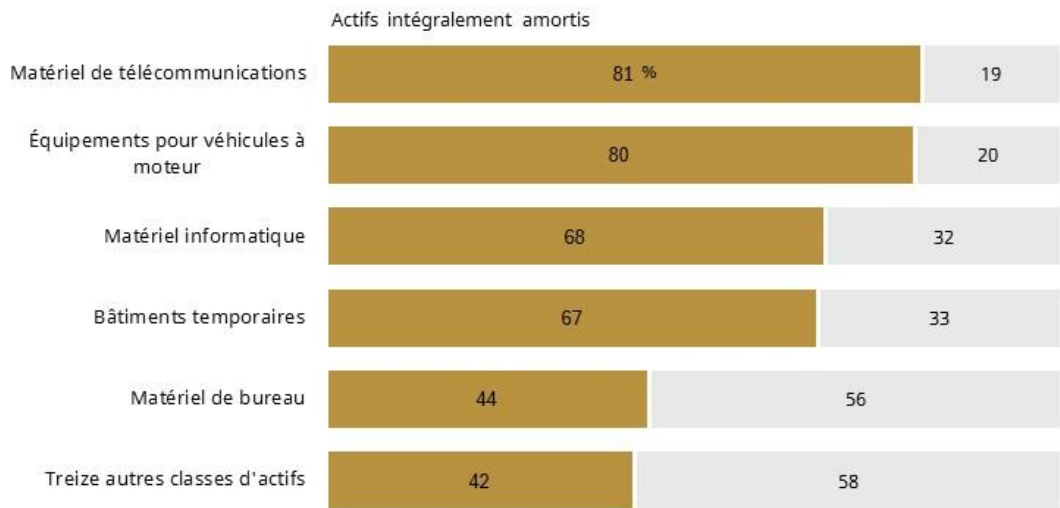


Figure: Auditeur externe. Source: grille d’évolution des immobilisations au 31 décembre 2025 issue du rapport sur les immobilisations corporelles et incorporelles, données fournies par le PAM.

189. Au 31 décembre 2025, 26 127 actifs étaient répertoriés dans le registre des actifs, dont 15 537 (59 pour cent) avaient été intégralement amortis, les 10 590 actifs restants présentant encore une valeur nette comptable. Dans plusieurs catégories d’actifs, le nombre d’actifs sans valeur nette comptable dépassait celui de ceux en présentant une, notamment le matériel de télécommunications, le matériel de bureau, le matériel informatique et les bâtiments temporaires.
190. Le nombre élevé d’actifs intégralement amortis et encore utilisés témoigne d’un écart important entre la durée d’utilité attribuée et l’utilisation réelle des actifs. Le délai d’amortissement de plus d’un actif sur deux avait expiré. L’Auditeur externe se félicite que le PAM continue d’utiliser des actifs intégralement amortis tant qu’ils sont en état de fonctionnement, mais cette situation révèle que la durée d’utilité supposée der certaines catégories d’actifs ne coïncide pas avec la durée d’utilisation réelle. Les exigences énoncées dans la norme IPSAS 17 ne sont donc pas respectées. Lorsque les actifs sont amortis trop rapidement, ils sont intégralement amortis alors même qu’ils continuent de contribuer aux opérations et conservent une valeur comptable. Cela peut conduire à une sous-évaluation des immobilisations corporelles présentées dans les états financiers avec, en corollaire, une surévaluation des dotations aux amortissements au cours des périodes antérieures. À terme, ce décalage pourrait altérer la qualité de l’information financière et compromettre la présentation fidèle de la valeur des actifs et des dotations aux amortissements dans les états financiers, comme l’exige la norme IPSAS 1.

191. **L’Auditeur externe recommande au PAM de réviser les hypothèses relatives à la durée d’utilité des catégories d’actifs, en particulier s’agissant des actifs intégralement amortis mais toujours utilisés, et d’ajuster ces hypothèses au regard de l’utilisation effective. Cette mesure répondrait aux exigences énoncées dans les normes IPSAS 1 et IPSAS 17 concernant la présentation fidèle de la valeur des actifs et des dotations aux amortissements dans les états financiers.**
192. Le PAM a accepté la recommandation.

3.4.5 Traitement de la paie

Faiblesses des contrôles dans les systèmes de paie

193. Le PAM utilise trois dispositifs distincts pour le traitement de la paie: WINGS, PASPort et le système Quantum du Programme des Nations Unies pour le développement. Indépendamment du dispositif utilisé, le PAM attribue à chaque employé un identifiant WINGS unique. Cet identifiant permet de mettre en relation les données de paie, les droits et les antécédents professionnels de chaque employé¹⁸.
194. L’Auditeur externe a constaté que le dossier de certains employés figurait en double dans WINGS et dans PASPort. Dans un cas, le PAM a rémunéré l’employé sous un identifiant, puis a utilisé un autre identifiant au cours de l’année. Dans un autre cas, le PAM a versé une double rémunération à un même employé sous deux identifiants distincts, avant de régulariser le trop-perçu.
195. Le PAM a indiqué que, dans la configuration technique actuelle de WINGS et de PASPort, il pouvait arriver que des numéros d’identification distincts soient attribués à un même employé.
196. L’Auditeur externe considère que la coexistence de deux identifiants pour un même employé comporte des risques, notamment de paiement en double, de retenues indues et d’erreurs dans le calcul des prestations et des droits. L’Auditeur externe est d’avis que le PAM devrait mettre en place des contrôles pour atténuer ces risques.
197. **L’Auditeur externe recommande au PAM de mettre en place des contrôles pour éviter l’attribution d’identifiants distincts à un même employé dans les systèmes WINGS et PASPort.**

¹⁸ Conformément aux principes de conception du logiciel SAP en matière de ressources humaines, le dossier personnel de chaque employé est doté d’un identifiant WINGS unique, utilisé pour le traitement de la paie, des droits et des antécédents professionnels. SAP, <https://help.sap.com/docs/successfactors-platform/managing-user-information/differentiating-between-person-id-uuid-user-id-and-assignment-id>, dernière consultation: 10 avril 2026.

198. Le PAM a accepté la recommandation. Il a remédié au risque de duplication des identifiants des employés en intégrant un message d'alerte dans WINGS. Le PAM a précisé qu'il renforcerait le contrôle des systèmes concernés dans le cadre de la mise à jour de WINGS.

3.4.6 Gestion des rôles dans WINGS

Non-respect des conseils de SAP concernant l'utilisation des rôles Firefighter

199. Le PAM enregistre l'ensemble des opérations financières dans WINGS. Outre les rôles d'utilisateur classiques, il utilise des rôles Firefighter. Selon SAP, ces rôles offrent un accès privilégié au système et sont réservés à des situations exceptionnelles ou d'urgence¹⁹. Les utilisateurs peuvent ainsi effectuer des transactions habituellement réservées à certaines personnes au titre de la séparation des tâches. Chaque session Firefighter est enregistrée dans un journal à des fins d'examen ultérieur. Les écritures comptables passées au moyen de rôles Firefighter sont enregistrées sous des identifiants d'utilisateur technique. Ces identifiants ne permettent pas de remonter à l'employé à l'origine de la transaction.
200. L'Auditeur externe a constaté que le PAM avait réalisé plus de 950 000 transactions comptables (5 pour cent du total) sous des rôles Firefighter. Les tests d'audit ont révélé qu'au moins quatre de ces rôles étaient utilisés par deux employés ou plus. L'Auditeur externe a en outre examiné par sondage un poste pour lequel les écritures avaient été enregistrées au moyen d'un rôle Firefighter.
201. Le PAM a indiqué que le rôle Firefighter n'était pas destiné à être utilisé pour passer des écritures courantes. L'utilisation constatée résultait d'une erreur, un employé ayant utilisé un rôle Firefighter au lieu de son identifiant habituel. Le PAM a confirmé que ces rôles étaient initialement conçus pour des situations exceptionnelles ou d'urgence. Il a précisé qu'il accordait un accès Firefighter à certains employés afin d'améliorer la traçabilité des écritures de paie.
202. L'Auditeur externe considère que les transactions enregistrées au moyen de rôles Firefighter présentent un risque élevé en raison de l'absence de séparation des tâches. Les transactions de ce type requièrent une supervision étroite. Elles sont si nombreuses que le PAM n'est pas en mesure de toutes les examiner. Le PAM ne peut donc pas garantir que l'ensemble des transactions réalisées à partir de rôles Firefighter sont conformes aux exigences de contrôle interne. En cas d'utilisation de rôles Firefighter partagés, il lui est impossible d'identifier immédiatement l'employé à l'origine d'une transaction donnée. L'Auditeur externe considère que le PAM devrait réserver l'utilisation de ces rôles aux seules situations exceptionnelles ou d'urgence.

¹⁹ SAP, Creating Roles | SAP Help Portal, dernière consultation: 10 avril 2026.

203. **L’Auditeur externe recommande au PAM de restreindre strictement l’utilisation des rôles Firefighter de SAP aux situations exceptionnelles ou d’urgence, conformément aux conseils de SAP.**

204. Le PAM a accepté la recommandation.

3.4.7 Gestion des comptes bancaires

Incohérences dans les signataires bancaires

205. Dans son rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2022, l’Auditeur externe recommandait au PAM de contrôler de manière plus rigoureuse les signataires autorisés pour les opérations bancaires au moment des changements de signature et de réaliser des vérifications ponctuelles à intervalles réguliers pour s’assurer que les signataires enregistrés à la banque correspondaient bien aux personnes autorisées qui avaient été désignées.
206. Pour sa part, le PAM estimait avoir donné suite à cette recommandation en 2023 en demandant des lettres de confirmation à toutes les banques et en procédant chaque mois à des vérifications ponctuelles des comptes bancaires. Sur la base de ces informations et des pièces justificatives correspondantes, l’Auditeur externe a considéré la recommandation comme étant appliquée.
207. Dans le cadre de la vérification des états financiers pour l’exercice 2025, l’Auditeur externe a sélectionné des comptes bancaires du PAM et demandé aux banques de communiquer les soldes et les signataires autorisés pour les opérations bancaires au 31 décembre 2025. Les soldes des comptes bancaires en fin d’exercice, tels que confirmés par les lettres de confirmation des banques, correspondaient dans la quasi-totalité des cas aux informations figurant dans la balance de vérification du PAM à la même date, mais l’Auditeur externe a relevé des incohérences parmi les signataires. Pour seuls 8 des 17 comptes bancaires, les signataires correspondaient à ceux enregistrés dans la base de données Access du PAM relative aux soldes bancaires et aux signataires autorisés.
208. L’Auditeur externe a relevé des divergences de signataires dans neuf cas. Dans un cas, la banque a indiqué avoir enregistré dix signataires, contre sept pour le PAM. Outre cet écart de trois signataires, l’Auditeur externe a constaté que seul un signataire était commun aux deux listes. Dans quatre cas, l’Auditeur externe a mis en lumière des écarts importants dans le nombre de signataires, allant de deux à neuf signataires. Dans cinq autres cas, des divergences ont également été relevées, bien que de moindre ampleur.

209. Malgré les différentes mesures mises en place par le PAM, les constatations de l'Auditeur externe montrent que ces procédures supplémentaires n'avaient pas permis d'assurer une parfaite concordance entre les signataires enregistrés par les banques et ceux enregistrés par le PAM. Les signataires toujours enregistrés auprès des banques alors qu'ils ne sont plus autorisés par le PAM pourraient effectuer des opérations non autorisées et entraîner des pertes financières. L'Auditeur externe réitère ses préoccupations concernant les incohérences entre les signataires autorisés figurant dans les registres des banques et ceux figurant dans les registres du PAM.
210. **L'Auditeur externe recommande au PAM de réviser une nouvelle fois ses procédures de confirmation bancaire afin d'assurer la concordance entre les signataires autorisés inscrits dans ses registres et ceux inscrits dans les registres des banques.**
211. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il poursuivrait ses efforts pour améliorer les procédures, notamment en recherchant des solutions technologiques pour renforcer les contrôles. Il a en outre affirmé qu'il examinerait la possibilité d'avancer la date du rapprochement complet des signataires avant la fin de l'exercice. Le PAM a précisé qu'en raison de la réduction des effectifs, le rapprochement complet des signataires ne pouvait pas être effectué très fréquemment.

3.4.8 Formation des fonctionnaires des pays hôtes

Rémunération de fonctionnaires de pays hôtes pour leur participation à des formations

212. L'Auditeur externe a examiné des formations qu'un bureau de pays a financées pour le compte d'un gouvernement hôte. Le bureau de pays avait reçu un financement global de 42,6 millions de dollars sur deux ans.
213. Le bureau de pays avait conclu un accord de partenariat sur le terrain avec un partenaire coopérant afin d'organiser en 2025 des formations destinées à des fonctionnaires du pays hôte chargés de la protection sociale des réfugiés. L'accord prévoyait de verser aux participants, sous forme de dons, des compensations nominatives dont le montant total ne dépasserait pas 500 000 dollars. Au total, 1 458 fonctionnaires désignés par le gouvernement hôte ont suivi une formation en ligne de deux heures. Chaque participant a perçu en moyenne 340 dollars. Le coût total pour le PAM s'est élevé à 548 000 dollars.

214. Le même bureau de pays avait conclu un accord de partenariat sur le terrain avec un autre partenaire coopérant afin d'organiser en 2025 des formations destinées à des fonctionnaires du pays hôte chargés des réformes de la protection sociale des populations vulnérables. Dans le cadre de cet accord, le partenaire coopérant a versé, pour le compte du PAM, un montant total de 1,2 million de dollars sous forme de dons aux 3 595 participants. Chaque participant a reçu en moyenne 322 dollars. La formation était organisée en deux séances d'une demi-journée et s'adressait aux participants sélectionnés par le gouvernement hôte. Le coût total pour le PAM s'est élevé à 1,3 million de dollars.
215. Au total, pour les deux formations examinées qui ont été menées en 2025, le bureau de pays a versé 1,7 million de dollars sous forme de dons aux fonctionnaires du pays hôte participants. Pour d'autres formations organisées en 2024, le bureau de pays a versé 0,5 million de dollars supplémentaire sous forme de dons aux fonctionnaires participants.
216. L'Auditeur externe s'inquiète du fait que le bureau de pays ait versé 1,7 million de dollars à des fonctionnaires pour leur participation à des formations. Le PAM aurait dû mieux utiliser ces fonds en venant en aide aux populations vulnérables. L'Auditeur externe estime que le PAM doit impérativement mettre fin à de telles pratiques. Il considère en outre que le montant de 1,7 million de dollars versé aux fonctionnaires en 2025 est une somme considérable, d'autant plus que le financement annuel moyen du bureau de pays ne s'élevait qu'à 21 millions de dollars. Le PAM devrait mettre en place des mécanismes de contrôle adéquats pour éviter que de tels versements à des fonctionnaires ne se reproduisent.
217. **L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer que les bureaux de pays ne rémunèrent pas des fonctionnaires pour leur participation à des formations.**
218. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il serait utile de préciser aux bureaux de pays les modalités de gestion des mesures d'incitation à la participation aux formations dans le guide d'élaboration des programmes (Programme Guidance Manual). Le PAM a fait remarquer que, dans ce cas précis, l'élargissement de l'assistance technique et du renforcement des capacités allait dans le sens de ses politiques, notamment dans les contextes de transition. Cette observation met en avant la nécessité de préciser les orientations institutionnelles afin que ces modalités soient bien structurées, étayées par des documents adéquats et conformes aux exigences en matière d'audit, de sorte que le PAM puisse poursuivre le renforcement des systèmes nationaux et les investissements axés sur l'ancrage local, qui sont des sources d'impact à long terme.
219. De l'avis de l'Auditeur externe, le PAM devrait, de manière générale, s'abstenir d'octroyer des incitations financières à des fonctionnaires pour leur simple participation à des formations.

3.5 Transferts de type monétaire

220. Le PAM effectue des transferts monétaires en faveur des bénéficiaires sous diverses formes: billets de banque, transferts électroniques, cartes de débit, bons-valeur ou bons-produits. En 2025, il a transféré 2,17 milliards de dollars en espèces. Sur ce montant, 1,44 milliard de dollars ont été acheminés par l'intermédiaire de prestataires de services financiers. Le PAM a mobilisé 153 prestataires de services financiers actifs en 2025.

3.5.1 Évaluations de la performance des prestataires de services financiers

Évaluations incomplètes

221. Selon la politique du PAM en la matière, l'évaluation est un outil essentiel pour rendre compte aux parties prenantes de l'action menée et faire état des résultats obtenus au moyen des ressources confiées au PAM. Les évaluations permettent de dégager des constatations fondées sur des données factuelles qui éclairent la prise de décisions, améliorent les résultats et contribuent à l'apprentissage institutionnel. Dans le cadre de l'outil d'évaluation de la performance des prestataires de services financiers, le PAM a précisé que les bureaux de pays étaient tenus d'évaluer les activités des prestataires de services financiers chaque année et au moins six mois avant l'expiration des contrats.
222. Pour le PAM, l'outil d'évaluation de la performance des prestataires de services financiers permet d'apprécier la qualité et l'efficacité des services fournis.
223. L'Auditeur externe a vérifié si les évaluations de la performance des prestataires de services financiers avaient bien été mises à disposition sur la plateforme DOTS²⁰. Fin 2025, il a constaté ce qui suit:
- Pour 46 des 153 prestataires de services financiers (30 pour cent), les bureaux de pays n'avaient réalisé aucune évaluation de la performance.
 - Pour 42 des 153 prestataires de services financiers (27 pour cent), l'évaluation de la performance datait de plus de 12 mois et n'était donc plus valable.
 - Pour 22 de ces 42 prestataires de services financiers, l'évaluation de la performance remontait à plus de 24 mois.

²⁰ DOTS est la plateforme interne de gestion des données du PAM.

224. L'Auditeur externe considère que les bureaux de pays doivent respecter les exigences liées à l'outil d'évaluation de la performance des prestataires de services financiers, et réaliser des évaluations de la performance annuellement et au moins six mois avant l'expiration des contrats. Ces évaluations permettent d'atténuer les risques financiers et les risques d'atteinte à la réputation. Le Siège mondial doit intensifier les contrôles pour s'assurer que les bureaux de pays réalisent les évaluations de la performance des prestataires de services financiers qui sont exigées d'eux.
225. **L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer que les bureaux de pays respectent les exigences liées à l'outil d'évaluation de la performance des prestataires de services financiers et procèdent à l'évaluation de ces prestataires conformément aux dispositions en vigueur.**
226. Le PAM a accepté la recommandation.

3.5.2 Vérifications d'usage des prestataires de services financiers

Application insuffisante des vérifications d'usage et des mesures d'atténuation des risques

227. Dans les orientations du PAM, il est indiqué que les vérifications d'usage jouent un rôle crucial dans la sélection des prestataires de services financiers et la conclusion de contrats avec ces derniers. Ces vérifications visent à recenser et à évaluer les atouts, les faiblesses et les risques liés aux prestataires potentiels et aux solutions de paiement envisagées (risque d'exécution), ainsi qu'à fournir des recommandations pour atténuer ces risques.
228. Les vérifications d'usage ont pour objectif:
- de renforcer la gestion des risques liés aux transferts de type monétaire dans les bureaux de pays;
 - d'éclairer et d'accélérer la passation de contrats avec les prestataires de services financiers.
229. Les bureaux de pays sont chargés de mettre en place et de mener à bien les vérifications d'usage et de donner suite aux recommandations. Le Siège mondial examine et valide quant à lui les rapports de vérification préalable élaborés par les bureaux de pays. Avant de prolonger ou de conclure un contrat avec un prestataire de services financiers, les bureaux de pays doivent déterminer s'il est nécessaire de mettre à jour le rapport de vérification préalable ou d'en établir un, et obtenir la validation du Siège mondial.
230. Au cours de ses travaux, l'Auditeur externe a constaté ce qui suit:

- Un bureau de pays n'avait pas mené de vérification d'usage avant de reconduire le contrat arrivé à expiration échu d'un prestataire de services financiers.
- Dans le cadre d'une vérification d'usage, un autre bureau de pays a appris que le prestataire de services financiers n'avait pas mis en place de processus dématérialisés. Le bureau de pays a estimé être potentiellement exposé à des risques. En effet, le suivi des transactions risquait de se révéler difficile.
- Le même bureau de pays a également relevé que le prestataire en question courait un risque accru de défaut de paiement ou de dépôt de bilan. Au terme de la vérification d'usage, il a été conclu que le PAM ne devait retenir ce prestataire de services financiers qu'en l'absence d'autres prestataires disponibles. L'Auditeur externe a découvert que le bureau de pays avait déjà engagé ce prestataire de services financiers à plusieurs reprises.
- À l'issue d'une vérification d'usage, un autre bureau de pays a conclu que le prestataire de services financiers présentait un risque élevé du fait des pertes financières enregistrées depuis le début de ses activités. Le bureau de pays avait établi en 2024 un rapport de vérification préalable visant ce même prestataire, dans lequel il avait déjà recommandé, à titre de mesure d'atténuation, que le prestataire porte sa garantie financière à 100 pour cent de la valeur mensuelle des transferts attendus. En 2025, le prestataire n'a fourni qu'une garantie équivalente à 2,1 pour cent du montant mensuel moyen des transferts monétaires effectivement reçus (1,5 pour cent en 2024).
- Dans le cadre d'une vérification d'usage, un autre bureau de pays a décidé, comme mesure d'atténuation, que le prestataire de services financiers devait transmettre les états financiers vérifiés couvrant les trois dernières années. Le bureau de pays n'a pas inclus cette exigence dans le contrat signé. Il a indiqué qu'il n'avait pas reçu les états financiers vérifiés.

231. L'Auditeur externe considère qu'il est indispensable d'appliquer le devoir de vigilance lors de la sélection des prestataires de services financiers pour éviter les risques financiers. Il est important que les bureaux de pays suivent les procédures établies et réalisent les évaluations en temps utile, en particulier dans les pays où le niveau de risque pour le PAM est considéré comme majeur. Les bureaux de pays devraient mettre à jour les rapports de vérification préalable en cas d'évolution notable des risques. Les mises à jour permettent de s'assurer que toutes les mesures d'atténuation recommandées sont bien mises en œuvre.
232. **L'Auditeur externe recommande au PAM de veiller à ce que les bureaux de pays respectent les directives du PAM et procèdent aux vérifications d'usage avant de conclure ou de prolonger un contrat avec un prestataire de services financiers.**

233. **L’Auditeur externe recommande au PAM de s’assurer que les bureaux de pays appliquent les principales mesures d’atténuation recommandées dans les rapports de vérification préalable concernant les prestataires de services financiers, ou qu’ils mettent à jour ces rapports et appliquent les principales mesures d’atténuation correspondantes lorsque les risques évalués associés au prestataire évoluent de manière importante.**
234. Le PAM a accepté les recommandations.

3.5.3 Rôles d’utilisateur dans le système SCOPE

Nécessité de revoir les rôles d’utilisateur définis dans le système SCOPE

235. SCOPE est la plateforme numérique du PAM utilisée à l’appui des opérations utilisant des transferts de type monétaire, et des transferts en nature. SCOPE facilite l’enregistrement et la gestion des données des bénéficiaires, l’approbation des listes de paiement, ainsi que la préparation ou le traitement des paiements.
236. Conformément au manuel de SCOPE, un compte unique est attribué à chaque utilisateur. Les bureaux de pays doivent s’assurer que chaque rôle d’utilisateur (enregistrement, création de listes de paiement ou approbation de listes de paiement, par exemple) est attribué à un employé distinct. Les bureaux de pays sont censés attribuer les rôles d’utilisateur en respectant le principe de séparation des tâches. À titre exceptionnel, si des employés doivent effectuer des tâches correspondant à des rôles différents, ils sont tenus de fournir une justification au cas par cas et d’obtenir l’approbation des directeurs de pays. Ces dérogations expirent au bout de trois mois. Le PAM peut également attribuer à des parties externes des rôles d’utilisateur assortis d’un accès restreint.
237. L’Auditeur externe a examiné 1 072 comptes d’utilisateur répartis dans 12 bureaux de pays. Il a découvert que 137 d’entre eux (12,8 pour cent) cumulaient plusieurs rôles permettant, par exemple, de créer et de modifier les données des bénéficiaires, d’approuver les inscriptions et de préparer ou de traiter les paiements, ce qui contrevenait au principe de séparation des tâches. L’Auditeur externe a en outre constaté que 178 comptes (16,6 pour cent) dotés de profils système ou techniques possédaient également des rôles liés aux programmes.
238. L’Auditeur externe a examiné 20 cas de dérogation au principe de séparation des tâches qui avaient été approuvés par les directeurs de pays. Les justifications avancées par les bureaux de pays étaient les suivantes:
- impératif lié aux tâches quotidiennes;
 - motifs opérationnels;
 - appui aux activités de SCOPE.

239. Les documents ne comportaient pas d'évaluation des risques; il n'y avait, par exemple, aucune description des situations d'incompatibilité au regard du principe de séparation des tâches, ni des raisons pour lesquelles les rôles ne pouvaient pas être dissociés ou des contrôles mis en place pour réduire les risques correspondants.
240. Dans la plupart des cas, les directeurs de pays ont approuvé des dérogations de six mois au lieu de trois mois. En outre, les directeurs de pays ont renouvelé les dérogations au principe de séparation des tâches à l'issue des six mois. Les documents n'indiquaient pas que les bureaux de pays avaient évalué les risques avant de prolonger ces dérogations.
241. L'Auditeur externe a analysé les connexions réussies sur une période de trois jours et a constaté que 1 151 comptes d'utilisateur s'étaient connectés à 10 000 reprises. Il a relevé que près d'un quart de ces connexions provenait de comptes collectifs appartenant à un centre d'appels qu'un bureau de pays avait mobilisé pour gérer une ligne d'assistance. Après que l'Auditeur externe a soulevé cette observation, le PAM a remplacé ces comptes collectifs par des comptes individuels.
242. L'Auditeur externe considère que le processus d'attribution des rôles dans SCOPE présente plusieurs faiblesses. Certains bureaux de pays ne respectent pas les exigences en matière de séparation des tâches. Autoriser un même utilisateur à exécuter plusieurs tâches, voire l'ensemble d'un processus, contrevient au principe du double regard du système et accroît le risque d'erreurs et de fraude. Lorsque des utilisateurs disposant de rôles d'appui système possèdent également des rôles liés aux programmes, ils peuvent à la fois administrer le système et réaliser des procédures opératoires. Cela engendre un risque de modification ou de manipulation non autorisée.
243. Les justifications générales fournies dans les demandes de dérogation ne donnent pas d'explications sur les situations d'incompatibilité en question ni sur la nécessité de recourir à une dérogation. Faute d'évaluer les risques et de mettre en place des mesures d'atténuation, le PAM n'est pas en mesure d'évaluer et de gérer correctement les dérogations. En approuvant systématiquement des dérogations de six mois et leur renouvellement, le PAM accepte de maintenir des combinaisons de rôles à risque pendant de longues périodes, sans avoir la confirmation d'un besoin opérationnel persistant et sans pouvoir assurer une gestion active des risques.
244. Enfin, les comptes collectifs présentent un risque de sécurité et sont interdits par le manuel de SCOPE. Lorsque plusieurs personnes utilisent les mêmes identifiants de connexion, le PAM n'est plus en mesure d'identifier les auteurs d'actions spécifiques ni les personnes qui ont accédé aux données.

245. **L’Auditeur externe recommande au PAM de justifier correctement et d’étayer par des documents adéquats toute dérogation au principe de séparation des tâches dans le cadre des rôles SCOPE, en précisant notamment la nature des conflits liés à la séparation des tâches, les risques encourus et les mesures d’atténuation mises en place.**
246. **L’Auditeur externe recommande au PAM d’examiner l’ensemble des comptes d’utilisateur de SCOPE pour s’assurer que tous les utilisateurs disposent d’un compte personnel et que tout conflit lié à la séparation des tâches est justifié, en veillant à supprimer, le cas échéant, les combinaisons de rôles injustifiées.**
247. Le PAM a accepté les recommandations. Il a indiqué qu’il prévoyait de revoir les procédures actuelles et de renforcer les contrôles. Le PAM s’assurerait que le principe de séparation des tâches est respecté et que les dérogations sont dûment étayées par des documents.

3.6 Gestion des partenaires coopérants

248. Les partenaires coopérants jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des programmes du PAM. En 2025, le PAM a collaboré avec 1 971 partenaires issus des administrations publiques, d’organisations non gouvernementales et d’organismes des Nations Unies. Cette même année, les partenaires coopérants ont distribué 91 pour cent des produits alimentaires²¹ et acheminé 10 pour cent des transferts de type monétaire. Les charges liées aux partenaires coopérants se sont élevées à 740 millions de dollars.

Paiements anticipés aux partenaires coopérants

249. La Règle de gestion financière 112.31 du PAM prévoit qu’il n’est versé aucune avance avant la livraison des biens ou la réalisation des services commandés par contrat, à moins que les pratiques commerciales courantes ou l’intérêt du PAM ne l’exigent. La Directrice exécutive peut autoriser des paiements anticipés et détermine les critères régissant les paiements anticipés octroyés à titre exceptionnel.
250. S’agissant des accords conclus avec des partenaires coopérants non gouvernementaux (accords de partenariat sur le terrain), le PAM a élaboré des conditions générales et des conditions particulières. Les conditions particulières reprennent les dispositions de la Règle de gestion financière 112.31 et prévoient que le PAM rembourse aux partenaires coopérants les frais qu’ils ont engagés dans le cadre de l’exécution de l’accord. Conformément aux conditions générales, le PAM peut accepter de verser une avance. Tout paiement anticipé:

²¹ Soit 91 pour cent de la valeur en dollars des produits alimentaires: les partenaires coopérants ont distribué des produits alimentaires pour un montant de 1,99 milliard de dollars, sur un total de 2,19 milliards de dollars.

- ne doit pas excéder les coûts opérationnels estimés du partenaire coopérant à l'horizon de trois mois;
- ne peut en aucun cas excéder 100 000 dollars²².

251. Le PAM considère que les paiements anticipés sont essentiels pour de nombreuses petites organisations non gouvernementales qui supportent des coûts de démarrage importants²³. En 2025, le PAM a versé plus de 171 millions de dollars sous forme de paiements anticipés à 1 095 partenaires coopérants, soit plus de 50 pour cent de l'ensemble des partenaires.

Directives internes du PAM insuffisantes en ce qui concerne les paiements anticipés

252. Les documents d'orientation internes du PAM n'abordent pas dans les détails les paiements aux partenaires coopérants. Le guide d'élaboration des programmes et le manuel de gestion financière se limitent à renvoyer aux conditions générales et particulières des accords de partenariat sur le terrain. Le manuel pour la passation des marchés de biens et de services du PAM (Goods and Services Procurement Manual) aborde de manière détaillée les paiements anticipés aux fournisseurs, préconisant une analyse des risques pour tout paiement anticipé exceptionnel et exigeant que les analyses des risques pour les avances exceptionnelles supérieures à 100 000 dollars soient soumises à la Division des finances. Ce manuel s'adresse aux fournisseurs commerciaux et exclut explicitement les partenaires coopérants de son champ d'application.
253. L'Auditeur externe estime que les paiements anticipés comportent par nature des risques dans la mesure où ils sont versés avant la réception des biens ou la prestation des services. Pour autant, les conditions générales permettent aux bureaux de pays de verser des avances à tout partenaire dès lors que le plafond applicable est respecté. En conséquence, les bureaux de pays ont versé des avances à plus de 50 pour cent des partenaires coopérants en 2025. En l'absence de directives, les bureaux de pays peuvent ne pas être pleinement au fait des risques liés aux paiements anticipés. L'Auditeur externe estime qu'il serait utile que le PAM précise les situations dans lesquelles les bureaux de pays peuvent avancer des fonds aux partenaires coopérants. S'agissant des fournisseurs commerciaux, le PAM a élaboré des orientations et instauré des exigences en matière d'évaluation des risques. En revanche, il n'existe pas d'orientations comparables pour les partenaires coopérants. Il est indispensable de mettre en place des directives internes, car elles permettent aux bureaux de pays de mieux connaître les options disponibles, grâce à une description des risques, des meilleures pratiques et des mesures d'atténuation des risques. Ces éléments ne figurent pas dans les documents contractuels externes, tels que les conditions particulières des accords de partenariat sur le terrain.

²² Lorsque la durée de l'accord est inférieure ou égale à six mois, le paiement anticipé n'excède pas 30 pour cent du budget convenu ou 100 000 dollars, le montant le plus faible étant retenu.

²³ Programme Guidance Manual, 4.5 Partnership Lifecycle: Payments.

254. **L’Auditeur externe recommande au PAM d’élaborer des directives internes complètes sur les procédures de paiement aux partenaires coopérants, en définissant les conditions dans lesquelles des paiements anticipés peuvent être versés aux partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux et en décrivant les risques qui s’y rapportent.**
255. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué que, dans le cas des partenaires coopérants non gouvernementaux, les accords de partenariat sur le terrain définissaient clairement les avances ainsi que les procédures régissant les paiements anticipés. S’agissant des partenaires coopérants gouvernementaux, le PAM a fait savoir qu’il intégrerait des clauses applicables aux paiements anticipés dans les modèles en cours d’élaboration, et qu’il apporterait des précisions complémentaires dans les prochaines directives.
256. De l’avis de l’Auditeur externe, les accords de partenariat sur le terrain ne fournissent pas d’orientations suffisantes, comme indiqué à la section 3.6, et des directives internes supplémentaires applicables tant aux partenaires tant gouvernementaux que non gouvernementaux sont nécessaires.

Aucune procédure d’approbation définie

257. Les bureaux de pays utilisent un organigramme des tâches du PAM en ligne pour demander le versement de paiements anticipés à des tiers, y compris aux partenaires coopérants. Lorsque le montant de l’avance dépasse 100 000 dollars, la demande est transmise au Directeur financier, qui doit l’approuver. Le PAM ne dispose pas d’organigramme des tâches ou de procédure d’approbation pour les cas où le paiement anticipé excède les coûts opérationnels estimés du partenaire à l’horizon de trois mois.
258. L’Auditeur externe a examiné un échantillon de 28 accords conclus avec des partenaires coopérants et a constaté que six d’entre eux prévoyaient des paiements anticipés supérieurs à 100 000 dollars. Dans certains cas, ces montants dépassaient même 400 000 dollars. Les bureaux de pays avaient signé ces accords sans approbation préalable du montant des avances.
259. Le PAM n’a établi aucun critère, au sens de la Règle de gestion financière 112.31, pour régir les avances que les bureaux de pays peuvent verser aux partenaires coopérants. En dehors de l’organigramme des tâches en ligne, le PAM n’a défini aucune procédure d’approbation. L’Auditeur externe estime que le PAM doit définir les critères et les approbations requises afin que les bureaux de pays suivent une procédure cohérente et réduisent les risques au minimum. Le PAM devrait adapter l’organigramme des tâches en ligne pour garantir la prise en compte de la restriction spécifique liée aux coûts opérationnels des partenaires coopérants.

260. L'Auditeur externe considère que le PAM devrait aussi examiner les conséquences des engagements pris par les bureaux de pays de verser, dans le cadre d'accords conclus avec des partenaires coopérants, des avances supérieures à 100 000 dollars. Il est d'avis que, dans ces cas, une approbation devrait être sollicitée avant la signature de l'accord de partenariat sur le terrain.

261. **L'Auditeur externe recommande au PAM de définir les procédures d'approbation et les conditions à appliquer pour le versement aux partenaires coopérants de paiements anticipés dépassant les plafonds fixés dans les conditions générales des accords de partenariat sur le terrain.**

262. Le PAM a accepté la recommandation.

Paiements anticipés non calculés en fonction des coûts opérationnels des partenaires

263. Les conditions générales des accords de partenariat sur le terrain prévoient que les paiements anticipés doivent être déterminés sur la base des coûts opérationnels des partenaires coopérants. L'Auditeur externe a toutefois constaté que plusieurs accords ne respectaient pas ce principe. Au lieu de cela, certains accords:

- fixaient des tranches de paiement prédéfinies à verser aux partenaires coopérants (30 pour cent, 30 pour cent et 40 pour cent; ou 75 pour cent et 25 pour cent du montant visé par l'accord); ou
- prévoyaient la possibilité de verser des paiements anticipés, pourvu qu'ils soient plafonnés à 30 pour cent du montant visé par l'accord ou à 100 000 dollars; ou
- prévoyaient le versement de paiements anticipés d'un montant supérieur à 100 000 dollars.

264. L'Auditeur externe considère que ces modalités de paiement ne respectent pas les conditions générales des accords de partenariat sur le terrain, le montant des paiements anticipés n'étant pas calculé en fonction des coûts opérationnels des partenaires coopérants. L'Auditeur externe estime que des paiements anticipés non justifiés par les coûts opérationnels des partenaires coopérants comportent des risques. Les bureaux de pays doivent subordonner les paiements aux coûts effectivement supportés et à l'avancement des travaux, de manière à encourager les partenaires à réaliser les activités comme prévu et dans les délais impartis. Il convient par ailleurs que les partenaires rendent compte régulièrement de leurs dépenses effectives avant de recevoir de nouveaux fonds. Le versement régulier d'avances d'un moindre montant permet de réduire les risques financiers pour le PAM tout en tenant compte des capacités des partenaires coopérants. Le PAM devrait donc s'assurer que les bureaux de pays ont une connaissance précise des coûts opérationnels des partenaires et sont ainsi en mesure d'évaluer si des paiements anticipés sont nécessaires ou non.

265. **L’Auditeur externe recommande au PAM de veiller à ce que les bureaux de pays déterminent le versement de paiements anticipés aux partenaires coopérants sur la base des coûts opérationnels de ces derniers, conformément aux conditions générales des accords de partenariat sur le terrain.**

266. Le PAM a accepté la recommandation.

Inadéquation du plafond par paiement

267. Dans le cadre de son analyse, l’Auditeur externe a relevé des cas où des bureaux de pays avaient versé plusieurs avances à un même partenaire coopérant au cours d’une même journée. Chaque paiement pris isolément n’excédait pas 100 000 dollars, mais leur montant cumulé dépassait ce plafond. À titre d’exemple, un bureau de pays avait effectué trois paiements de 49 000 dollars à un même partenaire coopérant, au titre d’un seul accord, le même jour. Le PAM a expliqué que ces demandes d’avance faites par le partenaire coopérant avaient été traitées séparément en raison de besoins urgents liés aux opérations.

268. L’Auditeur externe a également constaté que des partenaires coopérants recevaient de nouvelles avances alors qu’ils disposaient encore de fonds non utilisés, le solde des avances en cours n’ayant pas été pris en compte. Un partenaire coopérant possédait, par exemple, un solde d’avances de 180 000 dollars lorsque le bureau de pays lui a versé un nouvel acompte de 80 000 dollars.

269. L’Auditeur externe considère que le plafond de 100 000 dollars ne peut constituer une mesure efficace d’atténuation des risques que si le solde des avances en cours détenues par le partenaire coopérant est pris en compte. Le risque inhérent aux paiements anticipés dépend du montant total des fonds versés au partenaire coopérant, et non des paiements pris séparément. L’Auditeur externe estime qu’une évaluation des risques fondée sur chaque transaction ne reflète pas le niveau réel d’exposition au risque. En outre, les plafonds par paiement peuvent être contournés, contrairement à un plafond appliqué au solde des avances en cours.

270. **L’Auditeur externe recommande au PAM de définir le plafond de paiement anticipé de 100 000 dollars comme étant le montant détenu par le partenaire coopérant dans le cadre d’un accord de partenariat sur le terrain.**

271. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué que le plafond actuel de 100 000 dollars relatifs aux paiements anticipés était appliqué au niveau de chaque accord. Cette approche permettait au PAM d’ajuster le montant des avances en fonction du contexte opérationnel et des risques propres à chaque intervention.

3.7 Réduction de la taille des opérations

3.7.1 Fermeture de bureaux de pays

Enseignements à retenir pour les prochaines fermetures

272. En 2024, le PAM a décidé de fermer son Bureau en République de Moldova au début de l'année 2026. Compte tenu des contraintes budgétaires actuelles, il envisage de fermer d'autres bureaux de pays.
273. En octobre 2025, l'Auditeur externe s'est rendu dans le Bureau du PAM en République de Moldova pour y mener son audit et en a profité pour examiner le déroulement de la fermeture du bureau. En s'appuyant sur la liste de contrôle du PAM concernant les fermetures de bureaux établie en 2019, le bureau de pays en question avait élaboré un plan de transition au début de 2025, régulièrement mis à jour depuis. Dans le cadre d'un bilan des enseignements tirés, le bureau de pays a invité les employés concernés par la fermeture à remplir un questionnaire. Le Bureau du PAM en République de Moldova a fait savoir à l'Auditeur externe qu'en septembre 2025, le PAM avait mis à jour la liste de contrôle institutionnelle de 2019.
274. Lors de l'audit du Siège mondial, le PAM a fourni des orientations sur les tâches à accomplir lors de la fermeture d'un bureau de pays. Ces instructions étaient accompagnées d'une liste de contrôle répertoriant les différentes tâches à effectuer. Les orientations et la liste de contrôle ne précisaient pas dans les détails la manière dont les bureaux de pays pouvaient accomplir la plupart de ces tâches.
275. L'Auditeur externe note que les orientations couvrent les principaux éléments à prendre en compte lors de la fermeture d'un bureau, mais qu'elles n'apportent pas de définitions ni d'instructions claires sur la marche à suivre à chaque étape. Étant donné que le PAM prévoit de fermer d'autres bureaux de pays, l'Auditeur externe estime qu'il serait particulièrement utile d'examiner les enseignements tirés de la fermeture du Bureau du PAM en République de Moldova, et d'intégrer les conclusions pertinentes dans les orientations existantes.
276. **L'Auditeur externe recommande au PAM de mettre à profit les enseignements tirés de la fermeture de son Bureau en République de Moldova afin d'améliorer les orientations visant à faciliter la fermeture d'autres bureaux.**
277. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué avoir déjà tenu compte des enseignements tirés des récentes transitions de bureaux de pays dans ses orientations et ses listes de contrôle institutionnelles relatives aux organismes non résidents.

3.7.2 Stratégies de retrait

Mise en conformité avec la politique en matière de plans stratégiques de pays dans les domaines de la hiérarchisation des priorités et de la transition

278. La politique en matière de plans stratégiques de pays exige que ces plans précisent les critères ou les conditions déterminant les situations dans lesquelles l'appui du PAM pourrait ne plus être indispensable, ainsi que les plans de transition ou de retrait. Selon le modèle de plan stratégique de pays, dans la section relative à la hiérarchisation des priorités et à la transition, les bureaux de pays sont tenus de préciser:

- si, à l'issue de la période couverte par le plan stratégique de pays, le PAM est censé réduire l'ampleur de ses opérations, se retirer ou adopter un autre modèle de présence;
- comment et à quel moment les responsabilités relatives aux composantes du plan stratégique de pays seront transférées à d'autres acteurs;
- les facteurs qui conditionnent la réussite d'une transition ou d'un transfert de responsabilités, notamment ceux relatifs aux capacités du gouvernement du pays hôte;
- la manière dont les effets directs énoncés dans le plan stratégique de pays seront préservés à l'issue de la période couverte par le plan, y compris les initiatives d'ancrage local destinées à assurer la pérennisation des résultats.

279. L'Auditeur externe a examiné un échantillon de dix plans stratégiques de pays récemment approuvés et a relevé ce qui suit concernant la section relative à la hiérarchisation des priorités et à la transition:

- Dans le plan stratégique de pays d'un bureau de pays dont le PAM prévoit la transition d'ici à la fin de 2030, le bureau de pays a fourni des informations sur l'ensemble des effets directs et programmes, notamment des valeurs cibles et des objectifs d'étape mesurables.
- Dans un autre plan stratégique de pays, le bureau de pays a présenté une description détaillée des valeurs cibles et des modalités prévues pour les atteindre, accompagnée d'un calendrier et de valeurs cibles mesurables.
- Dans deux plans stratégiques de pays, les bureaux de pays ont donné une description générale des activités de transition, des objectifs et des partenaires concernés. Ces plans stratégiques de pays ne contenaient pas de valeurs cibles spécifiques, alors même que l'un des bureaux de pays prévoyait d'achever sa transition d'ici à 2030.
- Dans quatre plans stratégiques de pays, les bureaux de pays ont soit présenté une description des activités de transition et des partenaires concernés, soit fourni une description des objectifs globaux de la transition, sans donner d'information sur les activités et les partenaires nécessaires à leur réalisation. Dans trois de ces cas, les descriptions restaient vagues.

→ Dans deux plans stratégiques de pays, les bureaux de pays se sont contentés d'évoquer de manière très vague la stratégie de transfert des responsabilités ou de transition qu'ils comptaient élaborer, sans préciser le domaine d'intervention, les activités ou les partenaires concernés.

280. L'Auditeur externe considère qu'il est important de respecter la politique en matière de plans stratégiques de pays et de planifier le transfert des responsabilités, la transition et le retrait tout au long du cycle du plan stratégique de pays et de l'assistance apportée à un pays. Il estime que cela est d'autant plus important dans un contexte marqué par l'augmentation des besoins d'assistance alimentaire à l'échelle mondiale et les pressions exercées sur les budgets des organisations humanitaires. Il ressort de l'examen de dix plans stratégiques de pays approuvés récemment que certains bureaux de pays n'avaient pas inclus dans leur plan stratégique de pays de stratégies de transition ou de transfert de responsabilités suffisamment détaillées leur permettant d'avancer vers la réalisation de ces objectifs tout long du cycle du plan. La moitié des plans stratégiques de pays passés en revue ne comportait aucune stratégie globale ou se limitait à des formulations très générales.

281. **L'Auditeur externe recommande au PAM de se conformer à la politique en matière de plans stratégiques de pays et de fournir dans ces plans les informations requises en matière de hiérarchisation des priorités et de transition.**

282. Le PAM a accepté la recommandation. Il a indiqué qu'il améliorerait la qualité des descriptions des stratégies de retrait dans les plans stratégiques de pays, sans dépasser la limite du nombre de mots, afin de mieux faire connaître les possibilités et les projets de transition.

3.8 Dispositif d'autoassurance – la captive

3.8.1 Procédure de traitement des demandes d'indemnisation

Retards dans les demandes d'indemnisation relatives aux pertes de produits alimentaires

283. Le PAM a indiqué avoir mis en place un dispositif interne d'autoassurance appelé "captive". La captive vise à offrir un régime d'assurance peu coûteux offrant une couverture adaptée aux besoins liés aux opérations. Ce dispositif englobe les mouvements de marchandises, depuis leur prise en charge par le PAM jusqu'à leur transfert final ou leur distribution. Son principal objectif est de permettre aux bureaux de pays de remplacer rapidement les marchandises perdues et d'assurer la continuité des distributions alimentaires.

284. La captive fonctionne en s'appuyant sur un cadre de gouvernance complet. Parallèlement aux orientations et politiques en vigueur, le manuel des services d'atténuation des risques liés aux opérations (Operational Risk Mitigation Service Manual) impose aux bureaux de pays de:
- consigner immédiatement toute perte survenue lors du transport ou du stockage dans le Système d'appui à la gestion logistique (LESS), dès la livraison ou dès la constatation d'anomalies, afin de pouvoir procéder au recouvrement auprès de tiers et au traitement de la demande d'indemnisation par la captive;
 - joindre les pièces justificatives requises, telles que les lettres de transport ou les rapports des contrôleurs, lors de la soumission d'une demande d'indemnisation pour pertes dans le système LESS;
 - reverser à la captive l'ensemble des montants recouvrés auprès de tiers au titre de pertes liées au transport.
285. L'Auditeur externe a constaté qu'en 2025, 25 pour cent des demandes d'indemnisation des bureaux de pays avaient été adressées à la captive plus de 180 jours après la perte.
286. L'Auditeur externe a sélectionné un échantillon de réclamations et demandé au PAM de fournir les pièces justificatives requises pour chacune des demandes d'indemnisation soumises à la captive. Le PAM n'a pas fourni les documents demandés. L'Auditeur externe n'a pas non plus trouvé ces documents dans le système LESS.
287. Le PAM a indiqué que les bureaux de pays ne transféraient pas systématiquement à la captive les montants admissibles recouvrés auprès de tiers, contrairement aux exigences du manuel des services d'atténuation des risques opérationnels. La captive n'a pas pu évaluer le montant des recouvrements non transférés.
288. Le PAM a indiqué qu'il mettait régulièrement à jour les orientations et procédures relatives aux demandes d'indemnisation pour pertes de produits alimentaires. D'après la captive, le renforcement des contrôles lors de l'émission et du traitement des demandes d'indemnisation permet d'améliorer la supervision de l'ensemble du processus de gestion des pertes. La captive estime que ces mesures contribuent à une gestion efficace des pertes, au renforcement de la gouvernance et à une meilleure protection des ressources du PAM.

289. L'Auditeur externe observe que les bureaux de pays ne respectent pas systématiquement l'obligation d'enregistrer les pertes dans les meilleurs délais, de produire des pièces justificatives adéquates et de transférer les montants recouvrés. Un cadre de gouvernance complet a certes été établi par le PAM, mais il est parfois mal appliqué par les bureaux de pays, ce qui porte préjudice à la captive dont l'efficacité dépend justement du respect de ce cadre. Ces lacunes empêchent la captive de garantir l'exactitude de ses rapports financiers, d'obtenir le recouvrements des créances auprès des tiers et de rembourser rapidement les pertes. Elles limitent également la capacité des bureaux de pays à acheter sans délai des produits de remplacement. Le fait de soumettre une demande d'indemnisation plus de 180 jours après la perte nuit à la continuité des distributions, compromet la fiabilité des opérations et peut porter atteinte à la réputation du PAM ainsi qu'à la confiance des donateurs.
290. L'Auditeur externe estime que les retards persistants dans l'enregistrement des pertes et leur règlement, ainsi que le manque de cohérence dans la transmission des recouvrements montrent que les activités de contrôle et d'appui ne peuvent pas, à elles seules, induire un changement de comportement suffisant dans les bureaux de pays. L'Auditeur externe conclut qu'un niveau de conformité insuffisant compromet la capacité de la captive à remplir son mandat et à préserver son intégrité financière. Il considère que la captive doit disposer d'instruments coercitifs proportionnés, notamment de mécanismes de signalement et de sanctions, afin de garantir le respect des règles en vigueur. Ces mesures viendraient compléter les activités de contrôle existantes, sans s'y substituer. Selon l'Auditeur externe, elles sont indispensables pour garantir l'enregistrement rapide des pertes et préserver tant la fiabilité de l'information financière que l'efficacité des processus de recouvrement.
291. L'Auditeur externe considère que la mise en place de mécanismes contraignants est justifiée compte tenu des limites avérées d'une approche fondée uniquement sur des orientations, ainsi que des conséquences du respect tardif ou incomplet des exigences sur les opérations.
292. **L'Auditeur externe recommande au PAM de faire en sorte que les bureaux de pays respectent les exigences du manuel des services d'atténuation des risques opérationnels (Operational Risk Mitigation Manual), au moyen de mécanismes de signalement efficaces permettant de garantir l'enregistrement en temps utile des pertes, de préserver le mandat de la captive et d'assurer la continuité des opérations.**
293. Le PAM a accepté la recommandation.

3.8.2 Capacité financière de la captive

Solvabilité compromise

294. Le PAM administre la captive au moyen d'un compte spécial, conformément à ses Règles de gestion financière 12.1 et 12.2. Les niveaux de prise en charge, les responsabilités en matière de financement et les modalités de contrôle sont précisés dans le manuel des services d'atténuation des risques opérationnels. La captive finance principalement ses activités par la collecte de primes internes, complétées par les recouvrements auprès de tiers. En 2017, le PAM a considérablement élargi la couverture de l'assurance. Le dispositif couvre désormais des pertes généralement exclues par les assureurs privés externes, notamment les risques liés aux guerres sur terre et aux conflits. En 2024, le PAM a de nouveau élargi la couverture pour intégrer les risques financiers, les risques patrimoniaux et les risques nouveaux ou difficiles à assurer.
295. À partir de 2023, la solvabilité de la captive s'est fortement dégradée sous l'effet de pertes sans précédent liées à des conflits. Ces pertes sont passées de 49 millions de dollars en 2023 à 57 millions de dollars en 2024, puis à 112 millions de dollars en 2025. Les conflits au Soudan, dans la bande de Gaza, au Myanmar, en République arabe syrienne et en République démocratique du Congo expliquent l'essentiel de cette hausse. La baisse des recettes tirées des primes, les rejets de marchandises, les difficultés d'accès liées à la sécurité et les retards de mise en œuvre ont fragilisé encore un peu plus la solvabilité.
296. Pour rétablir la stabilité financière, le PAM a pris les mesures suivantes:
- Le Conseil d'administration du PAM a approuvé un apport exceptionnel de capitaux d'un montant de 70 millions de dollars dans le cadre de la mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027. Il a autorisé le prélèvement de ressources sur la part non affectée du Fonds général afin de renforcer la solvabilité de la captive.
 - La captive a demandé à relever les primes de 1,00 à 1,68 pour cent. La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution au Siège mondial a approuvé la demande, qui a pris effet le 11 novembre 2025.
 - La captive a transféré au marché externe une partie des risques liés aux violences politiques.
297. Au 31 décembre 2025, la captive disposait d'un solde de 113 millions de dollars, soit 24 millions de dollars en deçà du montant nécessaire pour assurer sa solvabilité, estimé à 136,6 millions de dollars. L'Auditeur externe a relevé qu'entre janvier et la fin du mois de février 2026, la captive avait versé 7,2 millions de dollars pour régler des demandes d'indemnisation et couvrir des dépenses internes. Parallèlement, la captive avait collecté des primes et des recouvrements totalisant 1,7 million de dollars. Elle a fait savoir à l'Auditeur externe que le PAM examinait en interne les moyens d'assurer la viabilité financière à long terme.

298. L'Auditeur externe estime que les pertes liées aux conflits – qui relèvent davantage de crises humanitaires majeures que de sinistres susceptibles d'être indemnisés – ont mis à rude épreuve la capacité financière de la captive à maintes reprises. Ces pertes résultent de facteurs de risque structurels et soumettent régulièrement la captive à des pressions financières croissantes liées aux guerres. La structure actuelle des primes se traduit par des subventions croisées systématiques, les opérations à faible risque finançant indirectement les opérations dans les contextes à haut risque.
299. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait réexaminer les décisions prises en 2017 et en 2024 concernant l'extension de la couverture à des risques supplémentaires. La captive n'a pas une base de recettes suffisante pour faire face à l'ampleur et au caractère imprévisible des risques actuels liés aux conflits. Les apports de capitaux répétés, soumis à l'approbation du Conseil d'administration, ne constituent pas une solution de financement durable. En l'absence d'un mécanisme fiable de reconstitution des capitaux, le PAM devrait chercher d'autres sources de financement, notamment en adossant la tarification des primes au niveau de risque.
300. **L'Auditeur externe recommande au PAM de réexaminer l'extension de la couverture aux risques liés aux conflits particulièrement graves et aux risques difficiles à assurer, et de veiller à ce que la captive s'expose à un niveau de risque financier compatible avec sa capacité à dégager des recettes de manière durable. Le PAM devrait renforcer les garanties de solvabilité, notamment par la mise en place d'une tarification des primes fondée sur le risque.**
301. Le PAM a accepté la recommandation.

3.8.3 Gestion des remboursements d'assurance

Nécessité d'une base de données centrale consacrée aux remboursements d'assurance

302. À la demande de l'Auditeur externe, le PAM a fourni la liste des remboursements d'assurance effectués à la suite de pertes de produits alimentaires, qui couvrait la période allant de janvier à novembre 2025. Cette liste comprenait des données issues des systèmes LESS, WINGS et VENTIV IRM, un système de gestion de l'assurance et des risques hébergé dans le nuage. L'Auditeur externe a constaté qu'environ 10 pour cent des champs de données de la liste étaient vides. Il a pris note du fait que, selon les explications fournies, la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution pouvait communiquer séparément des informations pour compléter ces champs vides. Dans la liste qui lui a été transmise, l'Auditeur externe a relevé près de 2 000 cas sur 15 277 (soit 13 pour cent) pour lesquels la date de la demande d'indemnisation précédait celle du sinistre, cet écart atteignant 4,5 mois dans un cas. Dans les autres cas où la date du sinistre précédait celle de la demande d'indemnisation, l'écart maximal observé dépassait quatre ans.

303. L'Auditeur externe estime que le PAM ne devrait pas traiter les demandes d'indemnisation en cas de données manquantes ou lorsque la date de demande d'indemnisation est antérieure à celle du sinistre. Il considère que ces situations mettent particulièrement en péril la fiabilité et la mission de la captive, ainsi que sa capacité à procéder au recouvrement rapide des pertes de produits alimentaires. L'Auditeur externe se dit en outre préoccupé par les cas où un délai important sépare la date du sinistre de celle de la demande d'indemnisation. Le PAM devrait regrouper au sein d'une même base de données l'ensemble des informations requises issues des systèmes LESS, WINGS et VENTIV IRM, ainsi que les données complémentaires communiquées par la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution.
304. **L'Auditeur externe recommande au PAM de mettre en place une base de données unique pour les remboursements d'assurance relevant de la captive, en y intégrant les données validées provenant des systèmes LESS, WINGS et VENTIV IRM, ainsi que les informations fournies par la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution.**
305. Le PAM a accepté la recommandation. Il a en outre indiqué avoir amélioré la logique de ses rapports en distinguant explicitement la date d'émission de la demande d'indemnisation de la date de la perte, dans un souci de clarté chronologique. Le PAM a également instauré des délais stricts pour les pertes regroupées dans une même demande d'indemnisation.

4 Examen par l'Auditeur externe des informations communiquées par la direction

4.1. Pertes, comptabilisations en pertes et versements à titre gracieux

306. Des pertes de montants en espèces, de produits alimentaires et d'autres actifs s'élevant au total à 116,4 millions de dollars sont indiquées dans la note 9 des états financiers. Les pertes communiquées comprenaient des pertes de produits alimentaires d'une valeur de 112,9 millions de dollars, des contributions à recevoir comptabilisées en pertes d'un montant de 1,3 million de dollars, des pertes d'autres biens et de montants en espèces s'élevant à 1,6 million de dollars, des pertes d'articles non alimentaires chiffrées à 0,5 million de dollars, ainsi que des pertes d'immobilisations corporelles totalisant 0,2 million de dollars. Le PAM a également déclaré qu'il avait effectué des versements à titre gracieux d'une valeur de 1,5 million de dollars, principalement pour payer des primes de fin de service.

4.2 Cas de fraude ou de présomption de fraude

307. 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.
308. Au cours de l'audit, 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 s'y rapportant, y compris de demandes d'information formulées dans le cadre de l'audit interne.
309. En 2025, le PAM a déclaré 132 cas de fraude représentant un montant de 4,1 millions de dollars (114 cas pour un montant de 6,5 millions de dollars en 2024). Sur ce montant, 0,2 million de dollars ont été recouvrés (0,8 million de dollars en 2024). Le PAM a en outre fait état de 165 cas de vol et de détournement pour un montant de 30,2 millions de dollars (229 cas pour un montant de 12,2 millions de dollars en 2024). Sur ce montant, 0,2 million de dollars ont été recouvrés (0,5 million de dollars en 2024). Le PAM a aussi déclaré 65 cas de fraude présumée représentant un montant de 3,9 millions de dollars (27 cas pour un montant de 3,6 millions de dollars en 2024). Ces cas concernaient des enquêtes en cours dans le cadre desquelles les montants pouvaient être estimés de manière plausible.

5 Remerciements

310. L'Auditeur externe tient à remercier de leur coopération et de l'aide qu'ils ont apportée 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.

6 Annexe

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	Caducue
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.	Le nettoyage des données relatives aux entités gouvernementales devrait commencer en 2026 et, en février, des ressources humaines supplémentaires seront affectées à ces activités au sein de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, qui se chargera de l'opération pour appuyer les partenariats noués avec les gouvernements.	Le PAM a nettoyé les données relatives aux partenaires non gouvernementaux et prévoit de nettoyer celles concernant les partenaires gouvernementaux en 2026. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
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.	La liste des partenaires gouvernementaux peut être consultée dans le tableau de bord consacré aux partenariats (Partnerships Tracker), et une validation supplémentaire est en cours.	Le PAM améliore son tableau de bord consacré aux partenariats pour y faire figurer tous les accords conclus avec les partenaires coopérants, y compris les partenaires gouvernementaux. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
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.	Les modalités de pilotage central des partenariats de coopération avec les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux, notamment concernant la vérification de la bonne exécution générale des activités, le contrôle, la gestion des risques et la passation de marchés, relèvent de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, la Division des programmes fournissant des orientations normatives et un soutien. Ces modalités sont en outre officialisées au moyen d'un projet de directive du Sous-Directeur exécutif chargé du	L'Auditeur externe se félicite du fait que le PAM ait décidé de placer les partenaires coopérants gouvernementaux et non gouvernementaux sous la responsabilité de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution. Étant donné que cette décision n'a pas été officialisée et qu'il n'y a toujours pas de modèle d'accord avec les partenaires 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	Caducue
				Département des opérations liées aux programmes, qui reste soumis à de nouvelles clarifications, y compris concernant sa forme définitive, s'agissant par exemple de sa publication en tant que circulaire du Directeur exécutif. Des orientations sur la coopération du PAM dans le cadre de partenariats avec des organisations gouvernementales seront élaborées, et les orientations sur le transfert des ressources du PAM par l'intermédiaire de dispositifs gouvernementaux seront mises à jour selon que de besoin. Le Bureau des services juridiques rédige un modèle d'accord contractuel pour les partenaires gouvernementaux, la mise en œuvre étant assurée par la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution.					
4	WFP/EB.A/2022/6-H/1 chap. III, par. 52	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de proposer dès 2022 une stratégie de renforcement des capacités des partenaires.	Le Sous-Directeur exécutif chargé du Département des opérations liées aux programmes a approuvé la stratégie de renforcement des capacités des organisations non gouvernementales locales agissant en qualité de partenaires coopérants.	Le PAM a mis au point sa stratégie de renforcement des capacités opérationnelles des organisations non gouvernementales (ONG) locales agissant en qualité de partenaires coopérants. Il a également mis à jour en conséquence ses orientations sur les partenariats noués avec les ONG. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
5	WFP/EB.A/2022/6-H/1 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.	L'analyse des risques liée aux partenaires coopérants est intégrée tout au long du cycle des partenariats à l'échelon des bureaux de pays. Elle comprend tout d'abord le recours au processus de vérification préalable du portail des partenaires de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et ensuite à l'outil actualisé d'évaluation des capacités fondée sur les risques, qui permet de déterminer et d'évaluer rapidement les risques avant la signature d'un accord de partenariat sur le	Le PAM évalue les risques liés aux partenaires coopérants à l'aide de son outil actualisé d'évaluation des capacités fondée sur les risques avant de signer un accord avec le partenaire coopérant. Ces risques sont pris en compte à différents stades du partenariat. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
				terrain. Les risques recensés sont de nouveau passés en revue lors de l'examen lié à la sélection des partenaires, de la planification annuelle des vérifications ponctuelles fondées sur les risques et de l'évaluation des prestations des partenaires coopérants.					
6	WFP/EB.A/2022/6-I/1 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 a clarifié le concept de supervision ("contrôle" dans le nouveau Cadre), tel qu'il l'emploie dans le Cadre institutionnel relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2025. Le Cadre présente une approche intégrée et normalisée de l'obligation de rendre compte, de la gouvernance et du contrôle à l'échelle de l'organisation et remplace le Cadre de contrôle du PAM de 2018. Dans le nouveau Cadre, le contrôle est défini comme étant l'un des principaux éléments du système d'application du principe de responsabilité du PAM. Il n'est pas assimilable aux contrôles internes et aux responsabilités quotidiennes en matière de gestion et relève principalement de la deuxième ligne du modèle des trois lignes, les mesures de contrôle indépendant et d'assurance relevant quant à elles de la troisième ligne.	Le PAM a publié un nouveau Cadre de contrôle et d'application du principe de responsabilité qui apporte des éclaircissements concernant le concept de "contrôle". La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
7	WFP/EB.A/2022/6-I/1 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.	Le PAM a apporté des précisions quant à la signification du terme "suivi" dans le Cadre institutionnel relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2025. Dans le Cadre, il est indiqué en particulier que le suivi est un élément important du système d'application du principe de responsabilité du PAM et un élément distinct du contrôle. Il y est ajouté que le suivi comprend différents aspects et il	Le PAM a publié un nouveau Cadre de contrôle et d'application du principe de responsabilité qui apporte des éclaircissements concernant le terme "suivi". 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	Caducue
				y est notamment établi une distinction entre le suivi de la performance des programmes, les contrôles et le suivi de la conformité. Enfin, des précisions sont fournies concernant le modèle des trois lignes, et les différences relatives au suivi incombant à chaque ligne sont indiquées.					
8	WFP/EB.A/2022/6-I/1 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.	Le PAM met en œuvre le processus de recommandations issues du contrôle par la direction dans l'outil R2 de suivi des risques et des recommandations. L'organigramme des tâches et les exigences relatives aux champs de données dans l'outil R2 ont été arrêtés dans leur version définitive; il ne reste plus qu'à procéder à la configuration finale dans le système R2.	Le PAM travaille toujours à la mise en œuvre d'un nouvel outil pour le suivi des recommandations relatives au contrôle. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
9	WFP/EB.A/2022/6-I/1 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.	Le module de gestion des risques de la nouvelle plateforme R2 a été déployé, expérimenté et mis en place en février 2026. Des webinaires ont été organisés pour présenter la plateforme. La date limite pour le chargement des registres des risques de 2026 dans le système est le 26 février pour les bureaux de pays et le 31 mars pour les divisions du Siège mondial.	Le PAM a mis en service le nouveau module de gestion des risques de la nouvelle plateforme R2, et tous les registres de risques de 2026 seront chargés. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
10	WFP/EB.A/2022/6-A/1 sec. 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	Depuis 2021, le PAM consolide son cadre de politique générale pour les accords de financement, en renforçant la gouvernance, les délégations de pouvoirs, les seuils d'approbation (y compris les clauses spéciales et les taux de recouvrement des coûts d'appui indirects), ainsi que les directives opérationnelles en s'appuyant sur le manuel de gestion des contributions et des dons et sur un cadre officiel de recouvrement intégral des coûts. Les délégations sont harmonisées de manière	L'Auditeur externe prend acte du projet de circulaire du Directeur exécutif, qui porte sur la gestion des accords de financement. Cependant, la circulaire du Directeur exécutif n'a pas encore été approuvée. Par conséquent, 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	Caducue
			circonstances et des types de contributions.	plus approfondie au moyen des orientations sur les clauses spéciales et d'un projet de circulaire du Directeur exécutif. Le PAM a en outre créé une unité centralisée chargée de la gestion des contrats et des dons pour contribuer à la cohérence et faciliter le contrôle. Ces mesures répondent à la recommandation.					
11	WFP/EB.A/2023/6-G/1 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.	L'examen du registre des fournisseurs des carburants d'aviation a été entrepris conjointement avec la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution. La liste existante des fournisseurs a été mise à jour et de nouveaux fournisseurs potentiels ont été recensés. La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution s'est appuyée sur la liste préliminaire des fournisseurs et a intégré les fournisseurs approuvés dans le registre JetA1 en utilisant le processus normalisé d'enregistrement de la plateforme SmartSourcing. Le processus d'examen du registre est régi par la version mise à jour du manuel correspondant pour la gestion des relations avec les fournisseurs.	L'Auditeur externe prend acte du dernier examen en date du registre et note que cette opération a nécessité plus d'un an. Le PAM a déclaré qu'il commencerait le prochain examen en mars 2026. L'Auditeur externe invite instamment le PAM à examiner le registre avant de présenter un nouvel appel d'offres. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
12	WFP/EB.A/2023/6-G/1 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.	La solution technique est en cours de développement. Lorsque sa version définitive aura été établie et expérimentée, elle sera mise en service à l'échelle mondiale. Il est prévu d'assurer une communication conjointe pour accompagner cette mise en service, notamment au moyen d'orientations sur la comptabilisation des stocks de carburant et à l'aide de formations.	Le PAM a déclaré qu'une solution technique était en cours de développement et serait mise en service à l'échelle mondiale une fois sa version définitive arrêtée et après avoir été testée. La mise en service s'accompagnera d'orientations sur la comptabilisation des stocks de carburant et de formations. L'Auditeur externe considère que la recommandation est 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	Caducue
13	WFP/EB.A/2023/6-G/1 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.	La solution technique est en cours de développement. Lorsque sa version définitive aura été établie et expérimentée, elle sera mise en service à l'échelle mondiale. Il est prévu d'assurer une communication conjointe pour accompagner cette mise en service, notamment au moyen d'orientations sur la comptabilisation des stocks de carburant et à l'aide de formations.	Le PAM a déclaré qu'une solution technique était en cours de développement et serait mise en service à l'échelle mondiale une fois sa version définitive arrêtée et après avoir été testée. La mise en service s'accompagnera d'orientations sur la comptabilisation des stocks de carburant et de formations. L'Auditeur externe considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
14	WFP/EB.A/2023/6-G/1 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.	En 2025, des compteurs d'énergie supplémentaires ont été installés dans les bureaux de pays, et des instructions à ce sujet ont été communiquées aux techniciens intervenant sur le terrain. Les raccordements au réseau ont été améliorés pour permettre la validation et la visualisation des données. L'évaluation d'ARCHIBUS et de l'outil de surveillance à distance des infrastructures de terrain a été menée à son terme et les prix ont été réexaminés. Il a été déterminé qu'ARCHIBUS était conforme sur le plan technique et présentait le meilleur rapport qualité-prix. Le processus d'achat du sous-module lié à l'énergie dans ARCHIBUS s'est achevé en mai 2025. Pour enregistrer et surveiller régulièrement les données mondiales de production d'énergie solaire et aider à résoudre les problèmes de performance du système d'énergie solaire, le tableau de bord a été configuré en juin 2025.	Le PAM a installé des compteurs d'énergie supplémentaires, amélioré le raccordement au réseau pour la validation et la visualisation des données et configuré un tableau de bord mondial pour enregistrer et surveiller régulièrement la production d'énergie solaire et faciliter le dépannage. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
15	WFP/EB.A/2023/6-F/1 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.	Des directives sur la gestion de la relation avec les fournisseurs sont établies et diffusées auprès de tous les bureaux du PAM au moyen du manuel prévu à cet effet dans lequel figurent des orientations sur l'intégration, les critères minimaux d'enregistrement, le niveau d'enregistrement et les éventuelles exigences supplémentaires concernant certaines catégories. Le processus d'enregistrement dans WINGS reste inchangé, SmartSourcing étant utilisé pour compléter et alimenter le processus existant.	Le PAM a décidé d'appliquer une approche différente en s'appuyant sur la mise en place du nouveau système SmartSourcing et l'adoption de la gestion des catégories. Le nouveau manuel des achats (Procurement Manual) comprend des critères de présélection et d'enregistrement dans le système. Les responsables chargés des catégories peuvent établir plusieurs registres selon la complexité des catégories. Le processus d'enregistrement dans WINGS reste inchangé. La recommandation est considérée comme caduque.				X
16	WFP/EB.A/2023/6-F/1 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.	Des directives sur la gestion de la relation avec les fournisseurs sont établies et diffusées auprès de tous les bureaux du PAM au moyen du manuel prévu à cet effet. Le manuel comprend des orientations sur l'intégration, les critères minimaux d'enregistrement, le niveau d'enregistrement et les éventuelles exigences supplémentaires concernant certaines catégories. En résumé, il existe des critères minimaux requis de présélection pour tous les fournisseurs. S'agissant de certaines catégories, des critères plus pointus en matière de sélection sont imposés ou exigés par le responsable chargé des catégories ou le bureau de pays si celui-ci les juge nécessaires. Cette structure s'applique à tous les bureaux, afin de permettre l'adaptation du cadre selon le contexte.	Le nouveau manuel des achats définit des critères de présélection. Le PAM a confirmé que ce nouveau manuel se substituerait au manuel pour la passation des marchés de biens et de services, qui contient des dispositions divergentes, d'ici à avril 2026. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
17	WFP/EB.A/2023/6-F/1 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.	Dans le manuel des achats, il est indiqué que les bureaux de pays sont tenus d'obtenir trois devis et de fournir une justification si le nombre de devis disponibles est moins important. Cette mesure est en outre renforcée par la configuration de SmartSourcing, qui établit une distinction entre les bons de commande de faible valeur concurrentiels et non concurrentiels, cette dernière catégorie nécessitant des justifications solides. Le PAM a confirmé que la transition vers le nouveau manuel pour la passation des marchés de biens et de services était en cours.	Le PAM mettra à jour le nouveau manuel des achats et demandera aux bureaux de pays d'obtenir trois devis et de fournir une justification dès lors que le nombre de devis disponibles sera moins important. Il a confirmé que le nouveau manuel se substituerait au manuel pour la passation des marchés de biens et de services, qui contient des dispositions divergentes. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
18	WFP/EB.A/2023/6-F/1 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.	Le PAM a élaboré un tableau de bord pour le contrôle des bons de commande de faible valeur, un contrôle rendu possible par la configuration de SmartSourcing qui établit une distinction entre les bons de commande de faible valeur concurrentiels et non concurrentiels. Tous les référents chargés des bons de commande de faible valeur sont tenus de signer une déclaration relative aux "conflits d'intérêts" dans le cadre de leur engagement à assumer la responsabilité des bons de commande de faible valeur. Chaque trimestre, le PAM examine les déclarations d'assurance concernant les bons de commande de faible valeur provenant des équipes sectorielles mondiales et des bureaux de pays. À l'aide du tableau de bord, il a effectué des vérifications ponctuelles de conformité, élaboré le rapport annuel de contrôle des dérogations concernant les achats de 2024 (2024 Procurement Annual Exception Oversight Report) et l'a soumis aux sous-directeurs et directeurs exécutifs concernés en mai 2025.	Le PAM a mis en place un tableau de bord à l'aide duquel il a effectué des vérifications ponctuelles de conformité et élaboré le rapport annuel de contrôle des dérogations concernant la passation de marchés. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
19	WFP/EB.A/2023/6-F/1 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 à régulariser les postes en fonction des besoins en personnel et conformément aux critères du cadre de gestion des effectifs. Il a réalisé des progrès significatifs dans la mise en œuvre de ce cadre en réduisant la proportion de contrats à court terme, proportion qui est passée de 61 pour cent en septembre 2021 à 41 pour cent fin septembre 2025. Cependant, conscient des difficultés actuelles pour convertir les contrats de courte durée en contrats de longue durée, le PAM a décidé de prolonger d'un an, soit jusqu'à la fin 2026, la période de transition du cadre de gestion des effectifs.	Le PAM a de nouveau prolongé la période de transition du cadre de gestion des effectifs, en fixant son échéance à la fin de l'année 2026. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
20	WFP/EB.A/2023/6-F/1 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.	À la suite des efforts de rationalisation déployés en 2025, la Division des technologies a effectué une série d'opérations de nettoyage des applications recensées comme étant des doublons ou des modules de solutions de plus grande envergure. Elle continuera d'examiner l'environnement institutionnel au regard des principes de l'architecture globale et en conformité avec l'architecture cible.	Le PAM a examiné son environnement informatique actuel et a déjà désactivé et mis hors service un nombre important de solutions. L'Auditeur externe encourage le PAM à poursuivre son examen et le nettoyage. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
21	WFP/EB.A/2023/6-F/1 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.	La décision relative au projet de circulaire du Directeur exécutif sur les responsabilités et obligations du Responsable des systèmes d'information et des services chargés des technologies de l'information reste entre les mains de l'équipe de direction de haut niveau, et la Division des technologies continue à soutenir la haute direction dans ses délibérations. Le Comité consultatif de contrôle indépendant a demandé à être tenu informé sur la question.	L'Auditeur externe note avec préoccupation que le projet de circulaire est bloqué dans le cadre du processus de consultation interne depuis plus d'un an. L'Auditeur externe prie instamment le PAM de renforcer, dès que possible, les pouvoirs de la Division des technologies. 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	Caducue
22	WFP/EB.A/2023/6-A/1 sec. 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.	En mars 2026, le PAM commencera à déployer un nouvel outil de gestion du cycle de vie des contrats, qui servira de registre interne pour les accords de contribution et de système de gestion des négociations. Le déploiement de ce système était initialement prévu pour 2025, mais a été reporté au premier trimestre 2026, afin de tenir compte d'autres priorités liées aux activités et des calendriers d'autres projets informatiques importants.	L'Auditeur externe note que le PAM a mis en place un nouveau système de gestion des données de tous les accords de contribution. Le PAM prévoit que ce processus sera achevé au plus tard à la fin de l'année 2026. Tant que le déploiement ne sera pas terminé, la recommandation sera considérée comme étant en cours d'application.		X		
23	WFP/EB.A/2023/6-A/1 sec. 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 PAM a entrepris un projet visant à créer des identifiants à associer aux versements des contributions afin de faire concorder de manière automatisée les encaissements avec les contributions à recevoir non soldées, l'objectif initial étant de le rendre opérationnel en 2025. Cependant, en raison de difficultés importantes sur le plan opérationnel et en matière de gestion du changement et du fait de priorités institutionnelles concurrentes, le volet relatif à l'automatisation n'est plus considéré comme une priorité et le projet d'identifiant est actuellement suspendu sine die. Dans l'intervalle, l'application des contrôles et des procédures non automatisées de rapprochement qui sont en vigueur reste efficace.	Le PAM a relégué au second rang des priorités la création des identifiants liés aux paiements et a suspendu sine die les travaux d'automatisation. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
24	WFP/EB.A/2023/6-A/1 sec. 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 4 septembre 2025, la Directrice exécutive a approuvé un mémorandum de décision par lequel elle officialise la modification de la méthode comptable relative aux produits alimentaires remis aux partenaires coopérants, ainsi que son entrée en vigueur le 1 ^{er} janvier 2026. Cette modification impose d'enregistrer les produits alimentaires en tant que stocks et de les porter en charges au moment de leur distribution. La mise en	Le PAM a publié un mémorandum de décision qui officialise la modification de la méthode comptable du PAM concernant l'inscription en charges des produits alimentaires remis aux partenaires coopérants. La modification entraîne l'enregistrement des produits alimentaires en tant que stocks lorsqu'ils sont remis aux partenaires coopérants et leur		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	Caduke
				œuvre de la modification est facilitée par le déploiement de systèmes institutionnels pour les distributions en nature, qui est actuellement effectif ou en cours dans un nombre important de bureaux de pays, ainsi que par un processus de rapprochement provisoire pour garantir la conformité en 2026. Bien que la modification de la méthode soit arrêtée de manière définitive et la mise en œuvre soit en cours, les documents correspondants ne seront disponibles qu'en avril 2026.	inscription en charges uniquement au moment de leur distribution aux bénéficiaires. Une condition préalable est la mise en œuvre au niveau institutionnel de l'outil de gestion des stocks des partenaires coopérants et de SCOPE In-Kind, qui est prévue en 2026. L'Auditeur externe considère que la recommandation est en cours d'application.				
25	WFP/EB.A/2023/6-A/1 sec. 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 la cession des actifs qui ne sont pas réparables ou qui sont excédentaires, le PAM a mis en place plusieurs initiatives et outils, notamment l'application d'enchères en ligne du système des Nations Unies, et continue à améliorer les fonctionnalités afférentes visant à accroître les volumes d'actifs cédés. Depuis la publication de la directive sur la simplification des processus de cession des actifs au PAM en mai 2025, les bureaux de pays peuvent organiser des enchères jusqu'à des seuils définis pour faciliter une cession plus rapide des actifs concernés. Outre les enchères publiques, le PAM privilégie d'autres modalités pour céder de manière appropriée les actifs corporels inutilisés, endommagés, obsolètes ou entièrement amortis.	Le PAM a mis en place des mesures pour accélérer le processus de cession. Les bureaux de pays disposent désormais d'une plus grande marge de manœuvre pour réaliser leurs propres enchères jusqu'à certains plafonds. L'équipe chargée de la gestion des actifs du Siège mondial peut ainsi concentrer ses efforts sur les enchères dont les volumes sont plus importants. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
26	WFP/EB.A/2023/6-A/1 sec. 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.	L'étude de faisabilité et l'analyse coûts-avantages ont été menées à leur terme.	Le PAM a réalisé l'analyse coûts-avantages et prévoit de gérer exclusivement la paie dans WINGS. En ce qui concerne le traitement de la paie par l'intermédiaire du PNUD, le PAM devra attendre les résultats de l'initiative ONU80. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
27	WFP/EB.A/2023/6-A/1 sec. 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.	La conception et l'expérimentation de l'interface entre Workday et WINGS concernant le versement des primes de danger commenceront à la suite de la période de gel de WINGS, qui est actuellement reportée. En attendant, le PAM renforce l'intégrité du système de paiement en parallèle des efforts de stabilisation de l'intégration et applique d'autres mesures de suivi pour éviter les paiements en double ou les paiements non approuvés.	La période de gel de WINGS doit se terminer en août 2026. Le PAM prévoit de mettre en place un système d'interface entre Workday et WINGS pour la saisie des données de paiement afin d'automatiser le calcul et le versement des primes de danger. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
28	WFP/EB.A/2023/6-A/1 sec. 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 contrôles ne posent pas de problème. Le volet relatif à l'automatisation n'est plus considéré comme une priorité en raison de problèmes de financement et est actuellement suspendu sine die.	Le PAM a relégué au second plan le développement d'un processus automatisé d'élimination des transactions internes et a suspendu sine die les travaux d'automatisation. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
29	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 a de nouveau adapté son calendrier prévisionnel en fonction des sessions du Conseil d'administration pour que les prévisions les plus récentes soient disponibles avant chaque session. Le Conseil reçoit systématiquement des informations dans le cadre des observations liminaires du Directeur exécutif et des consultations menées lors de l'élaboration du plan de gestion, pour lequel les prévisions	L'Auditeur externe prend note du mémorandum de décision du PAM sur la révision de la fréquence des prévisions globales pour 2025 et du calendrier de prévisions mis à jour du PAM. Dans le mémorandum, il est indiqué que des mises à jour ponctuelles des prévisions peuvent être effectuées dès lors que des situations exceptionnelles sont	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	Caducue
				constituent un paramètre important de planification. Par conséquent, les membres du Conseil sont tenus informés des chiffres prévisionnels avant leur approbation et des modifications sont apportées en cours d'année au plan de gestion en fonction des besoins afin de tenir compte des projections actualisées, et le Plan de gestion pour 2025-2027 n'échappera pas à la règle.	susceptibles d'entraîner des modifications importantes des prévisions avant la prochaine mise à jour prévue. L'Auditeur externe demande instamment au PAM d'effectuer des mises à jour ponctuelles des prévisions et de les communiquer au Conseil d'administration. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.				
30	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Le Plan de gestion pour 2026-2028 comprend un projet de point de décision qui définit les pouvoirs du Directeur exécutif lui permettant d'apporter des ajustements budgétaires en fonction des modifications de la prévision de contribution, ainsi que les révisions nécessaires en cas de non-conformité des ajustements aux paramètres convenus. Le PAM propose en outre d'intégrer ce point de décision dans le Règlement financier pour qu'il soit soumis au Conseil pour approbation. Les écarts de prévision de financement peuvent entraîner des révisions des plans de mise en œuvre des plans stratégiques de pays et, le cas échéant, des budgets administratifs et d'appui aux programmes, conformément aux délégations de pouvoirs. Par ailleurs, une révision du Plan de gestion serait présentée. Le PAM demeure résolu à tenir le Conseil d'administration informé des modifications apportées aux prévisions et des révisions budgétaires qui en découlent.	L'Auditeur externe prend note du point de décision iv) du Plan de gestion du PAM pour 2026-2028, ainsi que de la proposition visant à inclure une formulation similaire dans les modifications proposées du Règlement financier, qui sera présentée pour approbation lors de la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2026. L'Auditeur externe se félicite du fait que le PAM s'engage à informer le Conseil d'administration des modifications apportées aux prévisions globales de financement et des révisions du budget annuel du PAM résultant de l'approbation des nouveaux plans stratégiques de pays et des révisions budgétaires. 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	Caducue
31	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 Plan de gestion pour 2026-2028 a repris l'approche mise en place dans le Plan de gestion pour 2025-2027 en ajoutant, à l'annexe VI.1 (tableau A.VI.1.3), des informations concernant les budgets approuvés des plans stratégiques des pays et les besoins opérationnels prévus par pays, le montant total des besoins opérationnels correspondant au budget initial figurant dans l'État V. Pour donner suite à la demande formulée ultérieurement par l'Auditeur externe, la direction a également élaboré un document exposant les éléments de procédure à inclure de manière régulière dans les futurs plans de gestion, notamment les éléments liés aux budgets des plans stratégiques de pays et aux plans de mise en œuvre, tels que décrits dans la présente recommandation.	L'annexe VI.1 du Plan de gestion pour 2026-2028 comprend la liste de tous les budgets approuvés des plans stratégiques des pays et les besoins opérationnels prévus par pays, qui prennent en compte les budgets des plans stratégiques des pays en cours d'élaboration et les révisions budgétaires prévues. La somme des plans d'exécution provisoires correspond au budget du PAM figurant au tableau 4.1. Ce tableau indique le montant du budget de l'année précédente, le montant de l'année en cours, ainsi que la somme des plans d'exécution. D'autre part, le PAM a consigné ces informations dans un document exposant les éléments de procédure à suivre. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
32	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 Plan de gestion pour 2026-2028 a repris l'approche mise en place dans le Plan de gestion pour 2025-2027 en incluant, dans le tableau 4.6 et sa note connexe, des informations détaillées sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes, y compris le solde d'ouverture prévu pour 2026, les ajustements budgétaires étant pris en compte dans le rapprochement du solde de clôture des derniers comptes vérifiés. À la suite de débats avec les membres du Conseil d'administration, il a été convenu que la présentation sous la forme d'un tableau pouvait prêter à confusion. Conformément à la demande formulée par la suite par l'Auditeur externe, la direction a par conséquent élaboré un document exposant les éléments de procédure à inclure de	Dans le Plan de gestion, le PAM a ajouté des informations sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes. De plus, il a établi un document de procédure dans lequel sont 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 d'en faire une rubrique récurrente et de compléter ou de remplacer les sections descriptives par un tableau. 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	Caducue
				manière régulière dans les futurs plans de gestion, notamment les éléments liés au Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes.					
33	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 Plan de gestion pour 2026-2028 a repris l'approche mise en place dans le Plan de gestion pour 2025-2027 en incluant, à l'annexe III (tableau A.III.1), des informations sur les initiatives internes d'importance primordiale, y compris un historique des mouvements par initiative, les reports des années précédentes et les dépenses effectuées. Conformément à la demande formulée par la suite par l'Auditeur externe, la direction a élaboré un document exposant les éléments de procédure à inclure de manière régulière dans les futurs plans de gestion, notamment les éléments liés aux initiatives internes d'importance primordiale. Les résultats et les dépenses des années précédentes, notamment les soldes de fin d'année, continueront d'être communiqués dans le rapport annuel sur les résultats et dans l'annexe correspondante de ce rapport.	Le PAM a ajouté des informations sur les initiatives internes d'importance primordiale dans le Plan de gestion et son annexe III. Il a établi un document de procédure dans lequel sont décrites dans leurs grandes lignes les exigences de présentation des initiatives internes d'importance primordiale dans le Plan de gestion, afin d'en faire une rubrique récurrente. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
34	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 Règlement général ou du Règlement financier.	La direction a examiné le Règlement financier et les modifications budgétaires proposées au Conseil d'administration, telles qu'elles figurent à la section V du Plan de gestion pour 2026-2028, afin de donner suite aux recommandations pertinentes issues de l'audit, y compris la présente recommandation. Il sera effectué par la suite, si nécessaire, un examen plus approfondi des Règles de gestion financière et des orientations internes. Il est prévu d'intégrer la définition des initiatives internes d'importance primordiale et les critères applicables dans une Règle de gestion financière une fois les modifications	Le PAM a rédigé les modifications qu'il se propose d'apporter au Règlement financier à présenter au Conseil d'administration pour approbation lors de la session annuelle de juin 2026. Il a indiqué que la définition et les critères des initiatives internes d'importance primordiale seraient établis sous la forme d'une Règle de gestion financière. 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	Caducue
				proposées approuvées. Dans l'intervalle, les critères sont exposés dans le Plan de gestion, et définissent les initiatives internes d'importance primordiale comme des initiatives de nature ponctuelle, ayant une dimension pluriannuelle et ne relevant pas du budget ordinaire. Il est ajouté que ces initiatives ne sont pas corrélées à un projet donné, qu'il est peu probable qu'elles génèrent des contributions à emploi spécifique suffisantes de la part de donateurs, et qu'elles sont axées sur la restructuration.					
35	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	La direction a mis à jour les manuels relatifs au budget. S'agissant du processus d'élaboration du budget institutionnel, le PAM a regroupé les orientations dans le manuel de gestion financière pour veiller à ce que l'ensemble de ses règles budgétaires et financières soient exposées en un seul endroit et éviter les doublons entre manuels. Le manuel de gestion financière fait désormais également référence au document de procédure dans lequel sont précisés les éléments à intégrer dans chaque plan de gestion. Le manuel relatif au budget et à la programmation a été mis à jour en accordant une attention constante aux besoins opérationnels.	Le PAM a mis à jour le manuel de gestion financière ainsi que le manuel relatif au budget et à la programmation. Le manuel sur la planification stratégique par pays est compris dans le guide d'élaboration des programmes (Programme Guidance Manual), qui est le "guichet unique pour les lignes directrices, les modèles et les calendriers relatifs aux plans stratégiques de pays", mais il ne fait pour l'instant pas référence aux manuels relatifs au budget. L'Auditeur externe invite instamment le PAM à établir des liens entre ces manuels. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
36	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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	Le PAM a mené un examen exhaustif des articles du Règlement financier relatifs au budget afin de recenser les éléments à ajouter ou à mettre à jour. Pour peaufiner les modifications proposées, il a évalué les pratiques de diverses entités du système des Nations Unies, y compris les enseignements issus de l'examen budgétaire du Corps commun d'inspection, a mené des	Le PAM a élaboré une proposition de modifications à apporter au Règlement financier qu'il présentera au Conseil d'administration pour approbation lors de la session annuelle de juin 2026. 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	Caducue
			formuler une proposition en ce sens au Conseil d'administration.	consultations internes pour évaluer les incidences opérationnelles et a engagé des consultations informelles et formelles auprès des membres du Conseil d'administration, la plus récente datant de janvier 2026. Les modifications proposées ont été présentées au chapitre V du Plan de gestion pour 2026-2028 et devraient être approuvées lors de la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2026.					
37	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	La restructuration organisationnelle, notamment la mise en place du cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et du nouveau modèle de fonctionnement à deux niveaux, a pris le pas sur les travaux entamés dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale pour 2022-2025 intitulée "Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels". En application de ce modèle, la responsabilité liée à la gestion de la performance des bureaux de pays incombe désormais entièrement aux directeurs de pays et s'inscrit dans la chaîne hiérarchique en matière de contrôle qui est établie jusqu'au Directeur de l'Administration générale, et les plans annuels de performance ne sont plus une exigence institutionnelle depuis deux ans. En attendant les décisions sur l'approche à adopter par les bureaux de pays en matière de planification en vertu du nouveau Cadre, le PAM ne révisera pas et n'automatisera pas les plans annuels de performance, qui ne sont plus un outil de planification institutionnel.	Le PAM a déclaré que les plans annuels de performance n'étaient plus un outil de planification institutionnel. Or, le manuel sur la planification annuelle a été mis à jour en janvier 2026 afin d'y indiquer que le Directeur de l'Administration générale avait encore besoin de temps pour déterminer la voie à suivre concernant ces travaux en attendant la publication de nouvelles orientations internes. 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	Caducue
38	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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-avantages de ses fonctionnalités.	Le PAM a examiné les questionnaires sur la lettre d'affirmation de 2025 et le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif pour repérer les chevauchements et a révisé la lettre d'affirmation y afférente. Les deux activités visent à fournir une réponse unique et cohérente, en reconnaissant que la prise en main des opérations relève de la Division du Directeur financier et de la Division de la gestion des risques. Elles ont été élaborées au moyen du système de risques et de recommandations, basé sur Salesforce, ce qui garantit que les processus de la Division du Directeur financier et de la Division de la gestion des risques exploitent la même plateforme pour une meilleure intégration et une plus grande cohérence tout au long du cycle de vie de la gestion des risques. L'enquête intègre des améliorations qui concernent sa structure, sa couverture, l'objectivité des réponses et les contributions fondées sur des données.	Le PAM a mis à jour la lettre d'affirmation et le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et a éliminé les chevauchements. Le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif comprend désormais des définitions explicites concernant les réponses possibles. Le PAM a établi un modèle sous-jacent pour mieux automatiser l'analyse des réponses. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
39	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 vérifie le statut de tous les partenaires contractuels au regard de la Liste récapitulative relative aux sanctions imposées par le Conseil de sécurité de l'ONU, conformément aux circulaires applicables du Directeur exécutif, aux directives et au manuel des achats, qui font de cette liste la seule base de référence interne contraignante. Cette approche reflète la position réaffirmée par le Secrétaire général de l'ONU selon laquelle la vérification du statut au regard de listes relatives à des sanctions nationales ou régionales ne serait ni juridiquement appropriée ni conforme aux principes humanitaires. Si les partenaires doivent être dotés de la personnalité juridique nécessaire pour intervenir dans le pays concerné, l'exclusion	Le PAM n'a pas mis en place de nouvelles procédures visant à appliquer les mesures nécessaires pour écarter les fournisseurs faisant l'objet de sanctions et tenir compte des conditions fixées par les donateurs. 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	Caducue
				ne peut être fondée que sur la liste de l'ONU. Dans un nombre limité de cas, le PAM peut coopérer avec des donateurs pour garantir le respect d'obligations juridiques propres à certains d'entre eux, sans effectuer de vérification systématique du statut au regard de listes de sanctions autres que celle de l'ONU.					
40	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 les mesures jugées nécessaires.	Comme suite au point précédent sur la conception et la mise en œuvre d'un type spécifique de bon de commande rétroactif dans la solution d'approvisionnement intelligent, il a été procédé au déploiement de cette fonctionnalité à l'échelle mondiale, ce qui permet un recensement cohérent et fiable des bons de commande rétroactifs dans le cadre de la transition visant à s'affranchir progressivement de l'utilisation des deux systèmes (SmartSourcing et WINGS). Pour renforcer les contrôles, un comité chargé des bons de commande rétroactifs se réunit au Siège une fois par an de façon à examiner les commandes de l'unité chargée des opérations du Siège mondial, ainsi que les commandes rétroactives des bureaux de pays d'un montant supérieur à 50 000 dollars.	L'Auditeur externe prend acte des efforts déployés par le PAM. Cependant, il a relevé la présence de commandes rétroactives lors de sa vérification d'échantillons intermédiaire. Ces commandes ne figuraient pas dans l'examen du PAM. Par conséquent, les données de base du PAM concernant l'examen des bons de commande rétroactifs restent incomplètes. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
41	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Comme suite au point précédent sur la conception et la mise en œuvre d'un type précis de bon de commande rétroactif et d'un organigramme des tâches spécifique dans la plateforme SmartSourcing qui recense les catégories de justifications applicables aux achats correspondants, il a été procédé au déploiement de cette fonctionnalité à l'échelle mondiale dans le cadre de la transition visant à s'affranchir progressivement de l'utilisation des deux systèmes (SmartSourcing et WINGS). Ces	L'Auditeur externe a relevé la présence d'une commande rétroactive lors de la vérification de l'échantillon. Il a vérifié si cette commande figurait dans la liste correspondante du PAM et a constaté qu'elle n'était pas recensée. Par conséquent, les données de base du PAM concernant l'examen des bons de commande rétroactifs restent incomplètes. L'Auditeur externe estime qu'il est nécessaire de répertorier toutes les commandes rétroactives afin		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	Caduke
				efforts sont renforcés dans le cadre de l'organigramme des tâches en restreignant les approbations au niveau de la direction et en limitant la subdélégation de pouvoirs. Toutes les commandes rétroactives sont signalées et nécessitent un examen des hauts responsables et un contrôle des achats imposant des pièces justificatives appropriées.	de tenir à jour un récapitulatif de ces achats. Par conséquent, il considère que la recommandation est en cours d'application.				
42	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Dans les directives sur la clôture des comptes, il est désormais explicitement indiqué que "les ajustements devant être apportés aux dépenses doivent être effectués lors de la même période et du même exercice budgétaire que les dépenses initiales". De plus, le PAM a modifié les listes de vérification relatives à la gestion financière des bureaux de pays et des bureaux régionaux pour veiller à ce que tous les bureaux de pays effectuent les ajustements nécessaires avant la clôture financière de fin d'année, ce qui contribue à l'exactitude des documents comptables.	Le PAM a modifié ses directives sur la clôture des comptes et sa liste de vérification de la gestion financière. Dans ces documents, il est indiqué que les ajustements devant être apportés aux dépenses doivent être effectués lors de la même période et du même exercice budgétaire que les dépenses initiales. L'Auditeur externe invite instamment le PAM à veiller à ce que les bureaux de pays respectent les directives. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
43	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Des systèmes et des procédures normalisés sont en place dans l'ensemble des bureaux de pays pour veiller à la constatation et à la certification en temps voulu des pertes de produits alimentaires. Ces processus sont intégrés dans les plateformes internes du PAM, notamment dans l'application LESS, et sont en adéquation avec les contrôles financiers et opérationnels établis. Cela étant, le PAM estime que la recommandation issue de l'audit est pleinement prise en compte et demande son classement.	L'Auditeur externe a constaté des cas similaires d'écritures tardives de pertes alimentaires et de traitement tardif de demandes d'indemnisation en cas de pertes en 2025. Il a communiqué de nouvelles recommandations concernant les pertes chroniques de produits alimentaires et le régime d'auto-assurance. L'Auditeur externe considère que la recommandation est caduque.				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	Caducue
44	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Le PAM a donné suite à cette recommandation en renforçant les contrôles liés aux vérifications des stocks intégrés dans l'ensemble de ses opérations. Il a précisé les procédures d'inventaire physique et de vérification ponctuelle, renforcé les vérifications croisées des pertes de stock en recoupant les données relatives aux stocks disponibles et les données des systèmes, et apporté des éclaircissements relatifs aux exigences en matière de vérification indépendante. Des validations quotidiennes, des rapprochements mensuels et des inventaires indépendants trimestriels et annuels sont en place et les écarts sont analysés, expliqués et examinés par la direction des bureaux de pays. S'agissant des stocks détenus par des tiers ou des partenaires coopérants, le PAM impose des contrôles quantitatifs et sa participation aux opérations ou, en cas d'accès limité, l'établissement de rapports soumis à des vérifications. Le Siège mondial effectue des contrôles réguliers pour vérifier la conformité et constituer un dossier sur les suites qui sont données.	Dans le manuel sur la logistique, il est indiqué que les vérifications ponctuelles dans les entrepôts doivent notamment consister à contrôler les stocks de manière aléatoire à certains endroits pour s'assurer de l'exactitude des inventaires. Les vérifications ponctuelles sont aléatoires et concentrées sur certains articles ou certaines zones, ce qui donne un aperçu de l'exactitude des inventaires et permet de déterminer les incohérences ou les erreurs à corriger. Pour se conformer à cette exigence, le PAM a fourni des exemples de vérifications ponctuelles qui ont été menées à bien. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
45	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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	Le PAM a amélioré l'exactitude et l'exhaustivité de la déclaration des opérations à rattacher à l'exercice en modifiant les instructions sur la clôture afin de mettre l'accent sur la qualité du processus et en renforçant les procédures d'examen. Il a communiqué les bons de commande en cours et les transactions pour lesquelles une feuille de saisie de services ou un bordereau de réception des marchandises devrait éventuellement être fourni pour examen systématique avant la date d'arrêté des comptes, de façon à renforcer les contrôles appliqués en fin de	Le montant des charges à payer non comptabilisées a été supérieur à celui de l'année précédente. 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	Caducue
			vue de leur rattachement à l'exercice en fin d'année.	période de déclaration et à faciliter l'application cohérente des directives mises à jour.					
46	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 surveille régulièrement les écarts entre le taux de change opérationnel de l'ONU et les taux de change du marché. Des rapports mensuels recensent les devises faisant l'objet d'une alerte en raison d'écarts importants entre les taux officiels et parallèles et permettent de déterminer en connaissance de cause si le taux de change opérationnel de l'ONU risque de ne pas être adapté pour calculer les indemnités pour frais d'études. Le manuel des ressources humaines a été modifié, avec effet au 20 novembre 2025, afin d'établir les fondements juridiques permettant de justifier l'utilisation d'un taux de change différent lorsque le taux de change opérationnel de l'ONU ne correspond pas à la situation réelle du marché.	Le PAM publie un rapport mensuel répertoriant les devises considérées comme sensibles ou faisant l'objet d'une alerte, rapport qui sert de principale référence pour déterminer s'il serait préférable de ne pas utiliser le taux de change opérationnel de l'ONU pour calculer les prestations dues aux employés. Il a également modifié le manuel des ressources humaines pour établir les fondements juridiques permettant de justifier l'utilisation d'un taux de change différent. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
47	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 relatif aux assurances à donner concernant les partenariats avec les ONG, notamment la mesure minimale de suivi de la performance, a été établi sous sa forme définitive.	Le PAM a mis la dernière main à son cadre relatif aux assurances à donner en matière de gestion des partenariats avec les ONG, dans lequel figure une norme sur la mise en œuvre et la gestion de la performance. 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	Caducue
48	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 relatif aux assurances à donner concernant les partenariats avec les ONG a été mis en service en mai 2025. Il établit des mesures minimales pour le suivi des prestations des partenaires, mesures qui sont étayées par des outils de suivi normalisés et des contrôles internes obligatoires, notamment des évaluations des prestations des partenaires et des vérifications ponctuelles fondées sur les risques. Des outils internes, tels que les listes de vérification et les indicateurs de performance clés, permettent d'assurer le suivi du respect des normes relatives aux assurances à donner, les éléments importants étant intégrés dans le cycle d'élaboration des assurances du Directeur exécutif de 2025. Le suivi et l'établissement de rapports seront renforcés grâce à la dématérialisation et à l'automatisation des mesures d'assurance sur les données par l'intermédiaire de la plateforme DOTS en 2026, ce qui permettra de vérifier de manière centralisée les informations relatives aux assurances à donner, qui sont transmises par les bureaux de pays.	Le PAM a intégré des questions relatives à la gestion des partenaires coopérants dans le cycle d'élaboration des assurances du Directeur exécutif de 2025. Il a en outre amélioré le suivi des partenaires coopérants et harmonisé la documentation grâce aux listes de vérification et aux indicateurs de performance clés des bureaux de pays, qui fournissent des informations sur les mesures minimales des cadres relatifs aux assurances à donner en matière de gestion des partenariats avec les ONG. La dématérialisation dans DOTS est une étape supplémentaire qui est utile à une plus grande harmonisation de la documentation. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
49	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Le Siège mondial contrôle si les bureaux de pays respectent les règles imposées en matière de vérification ponctuelle, en utilisant plusieurs sources de données, notamment les réponses fournies dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances de fin d'année, les indicateurs de performance clés sur les assurances données en milieu d'année, les outils de suivi trimestriel, les rapports établis en continu à partir du module de vérifications ponctuelles de la plateforme Partner Connect et les listes de pointage intégrées dans les procédures de supervision par la direction. Le PAM	Le PAM met actuellement en œuvre un module de vérifications ponctuelles dans Partner Connect et a mis en place un tableau de bord mondial pour surveiller l'application des vérifications ponctuelles prévues. Grâce à ce tableau de bord, le Siège mondial dispose d'un aperçu des risques associés à ses partenaires coopérants, du nombre de vérifications ponctuelles prévues et du nombre de vérifications ponctuelles réalisées. 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	Caducue
				effectue régulièrement des recoupements entre ces différentes sources, notamment en utilisant les rapports d'audit interne et externe et les données de suivi des partenariats, pour répertorier les lacunes ou les incohérences et éclairer les suites à donner, en s'appuyant sur les orientations relatives aux vérifications au regard des risques.					
50	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Les références croisées et les liens hypertextes dans les orientations sur les repas scolaires du guide d'élaboration des programmes (Programme Guidance Manual) ont été mis à jour. Le PAM a rédigé et publié des orientations institutionnelles relatives aux bons-produits et à la transition. Les deux documents seront accessibles depuis le guide d'élaboration des programmes, à la section 4.7, Sustainability and Handover (Pérennisation des activités et transfert des responsabilités) (orientations relatives à la transition), et à la section 5.4, Implementing Cash-based School Feeding (Mise en œuvre des activités d'alimentation scolaire fondées sur les transferts de type monétaire) (orientations sur les bons-produits).	Le PAM a mis à jour ses orientations sur les programmes en milieu scolaire dans le guide d'élaboration des programmes, notamment les références croisées au moyen d'hyperliens, et a ajouté de nouvelles orientations sur une approche structurée visant à passer de la mise en œuvre directe à des programmes nationaux de repas scolaires. Le guide couvre désormais toutes les phases d'un programme de repas scolaires. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
51	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 continue à déployer la solution numérique School Connect dans les bureaux de pays et à améliorer cet outil pour renforcer les processus de rapprochement et de communication des assurances quant à l'action menée relatifs aux programmes de repas scolaires gérés par le PAM. School Connect a été reconnu comme solution informatique standard pour le suivi de la distribution de repas scolaires et l'établissement de rapports et a été amélioré pour faciliter l'application de différents modèles de mise en œuvre,	Le PAM a déjà mis en place School Connect dans 25 pays et prévoit de poursuivre le déploiement de cette solution. School Connect permet d'obtenir des données en temps réel au niveau des établissements sur la fourniture d'assistance, la gestion des stocks et l'approvisionnement en denrées alimentaires. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
				notamment l'assistance en nature et les transferts de type monétaire, conformément aux capacités des pouvoirs publics. Les objectifs en matière de déploiement sont régulièrement atteints et School Connect a été placé au rang des priorités dans les politiques institutionnelles, les plans de gestion et les cadres d'investissement, en favorisant la transparence, la visibilité au niveau des établissements scolaires et la concrétisation des objectifs plus généraux en matière d'assurance du PAM.					
52	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 donné suite à cette recommandation en rédigeant dans leur version définitive et en approuvant les orientations récapitulatives relatives aux bons-produits en novembre 2025, et a ainsi précisé et normalisé le cadre conformément à la recommandation de l'Auditeur externe.	Le PAM a publié des orientations exhaustives relatives aux bons-produits et mis à jour les directives comptables connexes. Les précisions concernant la catégorie comptable garantissent l'exactitude du classement et des notes. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
53	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 a élaboré et publié des orientations institutionnelles sur les bons-produits, qui fournissent des instructions internes exhaustives en application de la présente recommandation et d'autres recommandations.	Le PAM a publié des orientations exhaustives sur les bons-produits et a mis à jour les directives comptables connexes. Les deux documents comprennent des sections spécifiques sur la valeur de transfert, les coûts de transfert et leur distinction. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
54	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Le PAM a renforcé la gouvernance, le contrôle financier et la transparence concernant le Parc de véhicules des Nations Unies dans le respect du cadre de délégation et de gouvernance approuvé de l'opération conjointe menée avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Des modalités de gouvernance claires sont en place. Elles s'appuient sur des circulaires du Directeur exécutif qui définissent les compétences en matière de gestion, imposent l'utilisation du système de location du Parc de véhicules des Nations Unies et prévoient le contrôle centralisé des coûts liés au parc automobile. Le PAM comptabilise sa part au moyen d'un compte spécial créé conformément au Règlement financier en vigueur, assorti de contrôles d'approbation bien définis et de la présentation de l'ensemble des informations dans les états financiers vérifiés. Étant donné que ces modalités permettent de respecter l'obligation de rendre compte, d'assurer des vérifications et de garantir la transparence, il est proposé de classer la recommandation.	Le PAM a renforcé la gouvernance et le contrôle financier de l'opération conjointe relative au Parc de véhicules des Nations Unies. Il officialise les organes de gouvernance, précise les délégations de pouvoirs et concentre les contrôles financiers au moyen des circulaires du Directeur Exécutif. Le PAM a créé un compte spécial, conformément à la section V du Règlement financier. Le Plan de gestion pour 2026-2028 (annexe V) présente les dépenses prévues pour 2026. Il a mis en place une gouvernance et une transparence rigoureuses. L'Auditeur externe considère que la recommandation est caduque.				X
55	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	En préparation de la nouvelle structure organisationnelle à deux niveaux, le PAM a créé en 2025 un registre Excel de délégations de pouvoirs, qui répertorie tous les instruments en la matière nécessitant d'être mis à jour pour les mettre en adéquation avec la nouvelle structure. Plusieurs instruments ont été révisés fin 2025 et les changements restants ont été regroupés dans une circulaire cadre publiée début 2026 afin d'assurer la continuité opérationnelle. Le PAM utilisera cet outil pour continuer à développer un registre exhaustif de délégations de pouvoirs tout en	Le PAM a fait le point sur les instruments de délégation de pouvoirs, mais continue à travailler au développement d'un registre exhaustif. 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	Caducue
				travaillant avec la Division des technologies afin d'étudier la mise en place de solutions numériques. Un coordinateur chargé des délégations de pouvoirs a été identifié pour diriger cet axe de travail dès début 2026.					
56	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	En tirant parti du travail accompli et des outils existants, le PAM collabore avec la Division des technologies pour définir les exigences technologiques d'une solution numérique qui pourrait étayer les cadres régissant les délégations de pouvoirs. De plus, cette solution prendrait en compte les périodes de validité des pouvoirs définis. Cela concorde avec les efforts visant à accorder une plus grande priorité à la délégation de pouvoirs en 2026.	Le PAM continue d'examiner les exigences techniques d'une solution numérique en tenant compte des outils existants. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
57	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Le PAM a décidé que les directeurs des ressources humaines et des services de gestion continueraient à déterminer les rémunérations et les indemnités. La Directrice exécutive a explicitement délégué les pouvoirs liés aux rémunérations des consultants au Directeur des ressources humaines. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
58	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	En raison de la mise à niveau de WINGS, toutes les activités de développement du système ont été suspendues jusqu'en août 2026. Parallèlement, comme le PAM opère une transition visant à faire de la plateforme ServiceNow son nouvel outil de gestion des services, l'intégration du système a été ralentie. En dépit de ces difficultés, le PAM a mis en place l'attribution des rôles de certification dans COUPA, à condition que les affectations des agents de certification soient disponibles dans le tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière, conformément à la procédure opératoire normalisée publiée en 2025. En conséquence, le tableau de bord est désormais utilisé à des fins de contrôle, ce qui n'est qu'un début, mais représente un progrès concret dans la mise en œuvre de la recommandation.	Le PAM demande désormais des vérifications entre COUPA et le tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière. L'Auditeur externe conseille au PAM de s'attacher à mettre en œuvre des solutions automatisées au lieu de s'en remettre aux contrôles manuels. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
59	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	À la suite de la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle à deux niveaux, qui a entraîné des changements significatifs par rapport à l'ancienne structure fondée sur les bureaux régionaux et a débouché sur une plus grande responsabilité au niveau des domaines fonctionnels, le PAM réexamine sa gestion globale des délégations de pouvoirs afin de s'assurer qu'elles sont à jour et faciles à localiser. À ce titre, il continuera aussi de renforcer le suivi et l'établissement de rapports concernant les pouvoirs délégués, notant que le modèle de liste de pointage standard des opérations de contrôle qui est utilisé pour les missions de supervision par la direction comprend déjà des orientations invitant les services du Siège mondial à considérer les délégations de pouvoirs comme faisant partie de leurs	Le PAM poursuit actuellement la définition des processus de suivi et d'établissement de rapports concernant l'exercice des pouvoirs délégués. Il devrait par ailleurs envisager d'autres instruments et processus qui complèteraient les listes de pointage des opérations de contrôle. L'Auditeur externe considère que la recommandation est 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	Caducue
				obligations de contrôle dans les domaines les concernant.					
60	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 les consultants soient déjà généralement pris en compte dans les processus de planification des effectifs et d'adaptation structurelle, le PAM a réalisé une analyse détaillée des raisons pour lesquelles les employés titulaires d'un contrat de courte durée, y compris les consultants, étaient reconduits dans leurs fonctions. Ce travail fait suite à la révision début 2025 du formulaire de recrutement dans lequel il est exigé des bureaux de préciser les raisons de la reconduction des consultants dans leurs fonctions. L'analyse servira à étayer davantage les processus internes de planification des effectifs.	Le PAM a analysé le recrutement des consultants et a utilisé les résultats pour la planification de ses effectifs. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
61	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 et les coordonnateurs des ressources humaines au niveau mondial les règles régissant l'emploi de 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 le recours aux retraités. Conformément à l'Audit externe de février 2025, le PAM a analysé les incidences de la modification des modalités de recrutement des retraités des Nations Unies entre 2024 et 2025. Il a constaté une baisse du recrutement et un plus grand respect des limites fixées.	L'Auditeur externe demande instamment au PAM de ne pas verser de rémunération supérieure à 22 000 dollars aux retraités des Nations Unies recrutés en tant que consultants. Le PAM ayant réduit le recrutement de retraités des Nations Unies, l'Auditeur externe considère que la recommandation est mise en œuvre.	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	Caducue
62	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 circulaire du Directeur exécutif sur la délégation de pouvoirs a été mise à jour (OED2025/011), en y faisant figurer des dispositions relatives aux opérations à un niveau stratégique supérieur, les procédures d'exemption étant quant à elles abordées dans le manuel pour la passation des marchés de biens et de services, qui expose en détail les étapes et les exigences en matière de demande et d'approbation des exemptions. Ce manuel est mis à jour et précise les attributions respectives des services demandeurs et du personnel chargé des achats.	Le manuel des achats expose brièvement les procédures d'exemption et précise les attributions respectives des services demandeurs et du personnel chargé des achats. L'Auditeur externe note que la nouvelle circulaire ne remplace pas la circulaire de 2020 concernant les exemptions présentant des divergences, mais y fait explicitement référence. L'Auditeur externe invite instamment le PAM à mettre à jour ou à abroger la circulaire de 2020 afin d'éviter les divergences. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
63	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Le manuel des achats expose brièvement les procédures et les principes de négociation. Il précise qu'il peut être jugé nécessaire dans les procédures d'appel d'offres concurrentiel d'instaurer des négociations à l'issue de l'évaluation – une équipe de négociation étant désignée avec l'approbation du responsable des achats –, avant l'attribution officielle des marchés. Le document final de passation de marchés, une fois mis à jour, comprendra des instructions relatives aux négociations exceptionnelles sur les conditions d'exécution faisant suite aux attributions de marché. Des procédures de contrôle des aspects liés aux négociations sont en place. La liste de pointage des opérations de contrôle pour la passation de marchés comprend une question spécifique qui permet d'examiner si les appels d'offres sont traités conformément aux principes de mise en concurrence, de transparence et d'équité pour la passation de marchés.	Le PAM a indiqué qu'il mettrait à jour le manuel des achats pour y faire figurer les négociations exceptionnelles faisant suite aux attributions de marché. Il a rappelé à tous les employés chargés des achats les conditions relatives aux négociations. De plus, la liste de pointage des opérations de contrôle comprend une question sur la mise en concurrence, la transparence et l'équité dans les appels d'offres. 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	Caducue
64	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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.	Le PAM révisé régulièrement le manuel des achats, et les précisions sur les meilleures pratiques concernant les critères d'évaluation, y compris concernant les modèles, seront prises en compte dans la mise à jour continue du manuel pour la passation des marchés de biens et de services.	Le PAM a indiqué qu'il ferait figurer les meilleures pratiques et les modèles dans le manuel des achats. Comme le PAM a transmis par courriel des modèles types à l'ensemble du personnel chargé des achats, l'Auditeur externe considère que la recommandation a été appliquée.	X			
65	WFP/EB.A/2024/6-A/1 sec. 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 a mis en place un outil ad hoc dans ServiceNow pour assurer le suivi des fournisseurs informatiques, de façon à analyser les tendances d'utilisation, à répertorier les situations de dépendance excessive et à garantir le respect des objectifs stratégiques. Le PAM examine en outre l'utilisation des accords à long terme concernant le recrutement de développeurs et prépare la publication de directives sur WFPgo afin de promouvoir les meilleures pratiques en matière de recrutement et de gestion des services de conseil en informatique. Ces directives comprendront des recommandations visant à améliorer les pratiques en matière d'approvisionnement, en encourageant notamment les appels d'offres secondaires dans le cadre des accords à long terme pour des projets en cours et en mettant en œuvre des mécanismes facilitant le transfert de connaissances sur les applications aux nouveaux fournisseurs. Ces mesures visent à garantir la continuité des opérations et à limiter les obstacles entravant l'entrée en fonctions.	Le PAM a mis en place un outil de suivi des services de conseil et examine les accords à long terme. D'autre part, il travaille sur des directives et des bonnes pratiques en matière d'acquisition de services de conseil. 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	Caducue
66	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 53	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a indiqué 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 a communiqué une analyse de vraisemblance desdites variations, ce qui renforce la transparence et facilite l'examen des écarts d'une année sur l'autre.	Dans les notes relatives aux états financiers, le PAM a ajouté un tableau qui comprend les principales composantes des dépenses liées au personnel ainsi que les principaux facteurs des variations de ces dépenses. Il a fourni à l'Auditeur externe une analyse de vraisemblance des variations des dépenses liées au personnel. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
67	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 60	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a communiqué dans les notes relatives aux états financiers de 2025 des informations sur les distributions de produits alimentaires et les transferts de type monétaire assurés par les partenaires coopérants.	Le PAM a fourni des informations sur les transferts de type monétaire assurés par les partenaires coopérants dans la note 4.1 des états financiers, et des informations sur les distributions de produits alimentaires dans la note 4.2. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
68	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 68	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a fait concorder la définition du terme "partenaire coopérant" avec les comptes utilisés pour comptabiliser les charges correspondantes. Il a en outre publié des orientations comptables exhaustives, mis à jour le manuel de gestion financière et renforcé la communication d'informations dans les états financiers de l'exercice 2025.	Le PAM a établi des orientations aux fins de la comptabilisation des charges supportées par les partenaires coopérants et a fourni une définition des partenaires coopérants dans le manuel de gestion financière, ainsi que des informations supplémentaires relatives aux charges en question à la note 4.3 des états financiers de 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	Caducue
69	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 75	Comptes annuels vérifiés de 2024	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 comptabilisées dans une catégorie de charges appropriée autre que celle regroupant les fournitures et les consommables.	Le PAM a revu sa méthode de comptabilisation des stocks d'articles non alimentaires, confirmé que les articles distribués aux bénéficiaires étaient bien comptabilisés dans une catégorie de charges appropriée et renforcé la communication d'informations dans les états financiers afin de mieux expliquer la nature et le classement des coûts de distribution des articles non alimentaires.	Le PAM a revu sa méthode de comptabilisation des stocks d'articles non alimentaires. Pour garantir une transparence totale, il a ventilé ces éléments dans une ligne de coûts distincte intitulée "Fournitures et biens consommables pour les bénéficiaires" dans la note 4.6 de l'État II, en les distinguant clairement des fournitures et biens consommables destinés à son propre usage. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
70	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 81	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a commencé à mettre en œuvre la recommandation au moyen d'un examen fondé sur les risques du classement chronologique des contributions dans le cadre des modifications en cours concernant les systèmes, notamment le passage à SAP S/4HANA (SAP Business Suite for SAP High-Performance Analytic Appliance). Ce travail consiste entre autres choses à examiner comment les délais et les conditions de paiement sont pris en compte dans les systèmes et les processus, une attention particulière étant prêtée aux facteurs qui ont une incidence sur les risques de recouvrement, et à mener une analyse intersectorielle de la façon dont les différentes conditions de paiement sont représentées sous l'angle de la gestion des risques. Parallèlement, le PAM mène une étude de faisabilité des modifications susceptibles d'être apportées à la communication des états financiers pour présenter les informations dans un ordre chronologique basé sur les dates d'échéance plutôt que sur l'année de signature des contributions, en tenant compte des contraintes liées aux systèmes,	Le PAM étudie comment intégrer les informations sur les dates d'échéance des paiements dans les mises à niveau de ses systèmes. 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	Caducue
				de la fiabilité des données et des exigences des normes IPSAS, tout en poursuivant la collaboration avec l'Auditeur externe.					
71	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 90	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Un rapport personnalisé basé sur WINGS et COMET a été élaboré pour extraire des données au niveau des partenaires et a été présenté à l'Auditeur externe avant le 31 décembre 2025.	Le PAM a élaboré dans WINGS un rapport dans lequel figurent les charges supportées par les partenaires coopérants et inscrites dans les comptes généraux, ainsi que des informations sur les numéros des accords, les montants budgétisés, les bons de commande et les partenaires coopérants concernés. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
72	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 98	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	L'étude de faisabilité et l'analyse coûts-avantages ont été menées à leur terme.	Le PAM a réalisé l'analyse coûts-avantages et prévoit de gérer exclusivement la paie dans WINGS. En ce qui concerne le traitement de la paie par l'intermédiaire du PNUD, le PAM devra attendre les résultats de l'initiative ONU80. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
73	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 109	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Les calculs et les certifications sont déjà entièrement automatisés dans Workday. La question des décaissements effectués au niveau institutionnel à enregistrer dans WINGS est en cours d'examen. Le PAM conçoit un système d'interface pour la saisie des données de paiement pour que les résultats de Workday puissent être intégrés dans le cycle mensuel de SAP et de WINGS. La conception et l'expérimentation devraient commencer à l'issue de la prochaine période de gel de WINGS.	La période de gel de WINGS doit se terminer en août 2026. Le PAM prévoit de mettre en place un système d'interface entre Workday et WINGS pour la saisie des données de paiement afin d'automatiser le versement des primes de danger. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
74	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 116	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Les orientations relatives à la distribution de transferts de type monétaire au moyen d'avances versées au personnel du PAM à des fins opérationnelles sont en cours de mise à jour. S'agissant des produits de la vente de véhicules personnels, le PAM a rappelé au bureau de pays concerné qu'il fallait respecter les conditions et les limites définies à la section IV.2 du manuel des ressources humaines. À la suite de la mise à niveau de WINGS, il sera possible d'effectuer des contrôles automatiques lorsque les taux de change feront l'objet de modifications manuelles. Dans l'intervalle, des contrôles manuels ont été mis en place.	Le PAM élabore actuellement plusieurs mesures relatives aux contrôles manuels, notamment des dispositions explicites dans les directives relatives aux transferts de type monétaire. Il envisage en outre de procéder à des contrôles automatiques des dérogations manuelles des taux de change à la suite de la mise à niveau de WINGS. 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	Caducue
75	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 128	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a amélioré la supervision des fournisseurs de produits alimentaires au moyen des spécifications renforcées sur les produits, des normes pour le conditionnement, des procédures d'inspection et des contrôles de la qualité en aval, afin de veiller à ce que les produits respectent les normes de qualité requises. Sur la base des enseignements tirés de la résolution du problème des stocks excédentaires, il a pris des mesures visant à réduire les risques de répétition de ce problème, notamment en assurant un suivi plus strict des stocks présentant un risque, en renforçant le principe du "premier produit à expirer, premier sorti" pour les ventes relevant du Mécanisme de gestion globale des vivres, en réduisant les achats en provenance d'endroits qui font l'objet de restrictions de la part des donateurs ou peuvent occasionner des problèmes d'acceptabilité et en révisant la stratégie de gestion des stocks internes d'aliments nutritifs spécialisés.	Le PAM a établi des exigences techniques et des procédures d'inspection qu'il a communiquées aux fournisseurs de produits alimentaires. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
76	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 134	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a établi la version définitive de la méthode comptable relative aux logiciels-services, actualisé les directives connexes et communiqué ces changements dans un courriel adressé par le Directeur financier. Il a également réexaminé les dépenses relatives à la mise en œuvre de Workday au regard des normes IPSAS et confirmé la conformité du traitement des immobilisations compte tenu de la politique approuvée.	Le PAM a mis en place des principes et des directives concernant le traitement comptable des logiciels-services. Il a réexaminé les dépenses relatives à la mise en œuvre de Workday engagées en 2025 afin de porter en immobilisations tout coût de développement associé à des activités d'adaptation, conformément à la nouvelle méthode comptable. 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	Caducue
77	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 141	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	La Circulaire de la Directrice exécutive OED2023/006 et la note d'orientation sur la prestation de services d'achat de produits alimentaires dans le cadre budgétaire des portefeuilles de pays traitent de manière exhaustive des exigences institutionnelles en matière de paiement anticipé de la prestation de services à la demande. Les orientations actualisées viennent renforcer et préciser les procédures relatives au paiement anticipé, notamment les conditions et modalités d'octroi de dispense accompagnée d'évaluations des risques étayées, et prévoient la délégation du pouvoir d'approbation de ces dispenses à la Directrice de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution et au Directeur financier. Le PAM a publié, diffusé et mis en application ces dispositions, et il veille à leur respect systématique dans toutes ses opérations, conformément à la recommandation de l'Auditeur externe.	Le PAM a déclaré qu'une circulaire de la Directrice exécutive traite des exigences en matière de paiement anticipé de la prestation de services à la demande. Cette circulaire était déjà en vigueur au moment des faits examinés. La note d'orientation sur la prestation de services d'achat de produits alimentaires dans le cadre du budget des portefeuilles de pays reprend la circulaire sans établir de nouvelles orientations ou règles relatives à la dispense de paiement anticipé. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
78	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 147	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Après avoir accepté la recommandation, le PAM a mené à bien la transition visant à louer tous ses véhicules par l'intermédiaire du Parc de véhicules des Nations Unies à compter de 2026. Ce projet a été mis en œuvre en 2025. Il s'agissait d'apporter les ajustements nécessaires aux systèmes, d'harmoniser les procédures internes et d'adopter toutes les dispositions voulues sur les plans opérationnels et financiers et sur le plan de la gestion du changement. Le Parc de véhicules des Nations Unies a ainsi commencé à fournir des services de location aux bureaux de pays du PAM en janvier 2026, et tous les véhicules loués le sont désormais exclusivement par son intermédiaire. Cette nouvelle structure de services a été rendue officielle dans une	Conformément à la Circulaire de la Directrice exécutive OED2026/005, en date du 26 janvier 2026, tous les bureaux du PAM sont tenus de passer par le Parc de véhicules des Nations Unies pour répondre à leurs besoins en véhicules légers ou blindés. Le Centre de gestion du parc automobile du PAM ne fournira plus de services de location. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
				circulaire de la Directrice exécutive, et le PAM considère que la recommandation est appliquée dans son intégralité.					
79	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap. 4 par. 156	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	La Division de la gestion des risques a analysé les registres des risques des bureaux de pays pour 2025, les observations issues du cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive de 2024 et les enseignements tirés du projet global relatif aux assurances à donner. Il en ressort que des risques financiers sont systématiquement recensés dans plusieurs domaines de risque, ce qui atteste de la complexité de l'exposition à de tels risques. Le cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive et le projet global relatif aux assurances à donner mettent par ailleurs en évidence des problèmes persistants liés au contrôle financier, notamment des incohérences dans l'évaluation des risques, l'insuffisance des moyens et des lacunes en matière d'intégration numérique. À l'issue des consultations, la Division de la gestion des risques et le Directeur financier sont convenus d'ajouter cinq nouveaux sous-risques financiers, dont le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, portant à neuf le nombre de risques financiers et à 97 le nombre de risques figurant dans le catalogue. Des webinaires prévus au début de 2026 viendront renforcer cette disposition.	Le PAM a analysé les registres des risques des bureaux de pays ainsi que les informations communiquées en retour par ces derniers. Il a étoffé le catalogue des risques des bureaux de pays et actualisé le modèle de registre des risques et la boîte à outils d'aide à l'élaboration de ces registres. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
80	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 171	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Comme prévu, à la fin de 2025, il a été mis fin aux mesures spéciales mises en place à l'aide de versements à titre gracieux dans le cadre d'une initiative institutionnelle de grande envergure. En conséquence, les éléments fondamentaux des mesures spéciales sont actuellement sur le point d'être intégrés dans le cadre réglementaire du PAM, dans le respect du Statut et Règlement du personnel de la FAO. Un projet de révision a donc été élaboré, puis approuvé par les services juridiques, et il fait actuellement l'objet de dernières consultations avec l'équipe de direction. Les modifications devraient être intégrées au cours du mois à venir.	Le PAM a continué d'effectuer des versements à titre gracieux pour payer des indemnités de fin de contrat de travail en 2025. Il a élaboré un projet de révision, qui a été approuvé par le Bureau des services juridiques et qui fait actuellement l'objet de dernières consultations avec l'équipe de direction. L'Auditeur externe considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
81	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 172	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Comme prévu, à la fin de 2025, il a été mis fin aux mesures spéciales mises en place à l'aide de versements à titre gracieux. Les éléments fondamentaux des mesures spéciales sont actuellement sur le point d'être intégrés dans le cadre réglementaire du PAM, dans le respect du Statut et Règlement du personnel de la FAO. Un projet de révision a été élaboré et approuvé dans le cadre d'un examen interne, et il fait actuellement l'objet de dernières consultations avec l'équipe de direction. Les modifications devraient être intégrées au cours du prochain mois.	Le PAM a continué d'effectuer des versements à titre gracieux pour payer des indemnités de fin de contrat de travail en 2025. Il a élaboré un projet de révision, qui a été approuvé par le Bureau des services juridiques et qui fait actuellement l'objet de dernières consultations avec l'équipe de direction. L'Auditeur externe considère que la recommandation est 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	Caducue
82	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 182	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Les éléments fondamentaux des mesures spéciales sont actuellement sur le point d'être intégrés dans le cadre réglementaire du PAM, dans le respect du Statut et Règlement du personnel de la FAO. Un projet de révision a été élaboré, puis approuvé par les services juridiques, et il fait actuellement l'objet de dernières consultations avec l'équipe de direction avant son intégration. Parallèlement, les travaux de révision du cadre disciplinaire visant à préciser les critères de suspension avec ou sans traitement se poursuivent. En attendant qu'ils s'achèvent, le PAM applique une approche davantage axée sur les risques, qui consiste notamment à recourir plus souvent aux suspensions sans traitement dans les cas d'allégations graves, comme les allégations de corruption, de fraude ou d'inconduite sexuelle.	Le PAM poursuit actuellement la mise en œuvre de la recommandation. L'Auditeur externe rappelle au PAM qu'il devrait 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. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
83	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 192	Comptes annuels vérifiés de 2024	L'Auditeur 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.	La gestion du personnel sans affectation dont le congé spécial à plein traitement atteint la période maximale a été renforcée afin d'accélérer les démarches et, le cas échéant, de systématiser la conservation de traces écrites. La Division des ressources humaines a revu son organigramme des tâches interne et ses supports d'information sur la cessation de service des membres du personnel sans affectation et les pratiques souhaitables en la matière. Une politique actualisée a été mise en place. Elle prévoit un congé spécial à plein traitement d'une durée réduite (6 mois maximum, contre 12 mois auparavant, dès lors que l'intéressé a eu la possibilité de participer à une campagne annuelle de réaffectation et d'y être pris en compte) et la possibilité d'opter pour un départ négocié au lieu de la période de congé spécial de 6 mois.	Le PAM a réduit de 12 mois à 6 mois la période maximale accordée aux membres du personnel sans affectation. De plus, il a justifié les cas dans lesquels la période maximale avait été dépassée. L'Auditeur externe prie instamment le PAM de faire en sorte que les entretiens professionnels soient conduits en temps voulu. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
84	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 194	Comptes annuels vérifiés de 2024	L'Auditeur 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.	Des consultations ont été menées avec d'autres organismes, et de nouvelles mesures ont été prises pour améliorer le processus de réaffectation. À des fins de diminution des coûts, la politique appliquée a été actualisée de manière à ramener de 12 à 6 mois la période de congé spécial à plein traitement accordée aux membres du personnel sans affectation et à leur offrir la possibilité d'opter pour un départ négocié au lieu de cette période réduite. Étant donné que les politiques des autres organismes sont également appelées à évoluer dans le contexte général actuel, il est prévu de mener une consultation plus approfondie sur les politiques de réaffectation à l'échelle du système des Nations Unies en 2026. La Division des ressources humaines réalise actuellement un audit interne qui servira à mener une analyse comparative des processus de réaffectation.	Le PAM a commencé à revoir son processus de réaffectation et à consulter d'autres organismes des Nations Unies. Entre autres mesures, il a adopté une nouvelle classification des postes. Il prévoit en outre de poursuivre les améliorations dans ce domaine. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
85	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 202	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le 17 novembre 2025, un courriel a été envoyé à tous les membres du personnel, partout dans le monde, pour leur rappeler de planifier et de prendre les congés annuels auxquels ils avaient droit. Les règles applicables en la matière étaient détaillées dans le message. De plus, le PAM s'emploie à mettre en place des rappels automatiques dans Workday pour informer les membres du personnel et leurs supérieurs de leur solde de congés annuels plusieurs fois dans l'année. À cela s'ajouteront des rappels envoyés par courrier électronique aux employés partout dans le monde. Le PAM analysera également l'évolution des congés non utilisés et les paiements y afférents pour en surveiller les incidences et affiner l'approche adoptée avant la date butoir de juillet 2026.	Le PAM a rappelé à son personnel de prendre ses congés annuels et s'emploie à améliorer le système en la matière. Le PAM devrait également se pencher sur les valeurs extrêmes et les corrélations négatives avec les jours de télétravail. 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	Caducue
86	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 208	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a lancé une initiative d'affectation temporaire à l'échelle mondiale, qui vise à charger de missions prioritaires le personnel sans affectation financé par des fonds internes et à faciliter son redéploiement à la suite des campagnes de réaffectation. Des rapprochements sont faits entre les membres du personnel sans affectation répertoriés et les besoins temporaires, par l'intermédiaire des responsables et des coordonnateurs chargés de la dotation en personnel, et les employés doivent s'acquitter de la mission qui leur est confiée, le cas échéant. Il est rappelé aux responsables et aux coordonnateurs chargés de la dotation en personnel de passer en revue la liste du personnel sans affectation avant d'étudier d'autres solutions temporaires, et les demandes d'exemption à la suspension des recrutements sont examinées pour vérifier que cette possibilité a bien été envisagée. À l'appui de ces efforts, il a été procédé à des améliorations du système, notamment la mise en place d'un tableau de bord spécifique qui permet de mieux faire apparaître le statut, la disponibilité et les candidatures des membres du personnel sans affectation.	Le PAM a pris des mesures visant à confier des missions aux membres du personnel sans affectation. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
87	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 212	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Bien qu'estimant que les directeurs de pays et les directeurs de pays adjoints allaient généralement jusqu'au terme de leur cycle d'affectation, hormis dans des cas exceptionnels, le PAM a passé en revue les réaffectations qui sont récemment survenues avant l'heure et constaté que les quelques cas concernés étaient justifiés par des motifs impérieux. Toute réaffectation avant l'heure suit un processus de gouvernance bien défini, qui comprend une demande d'exemption, l'octroi d'un degré de	Le PAM a passé en revue les motifs des réaffectations survenues avant l'heure. Dans plusieurs cas, il a déclaré avoir dû réaffecter des directeurs parce qu'il ne disposait pas de candidats possédant les qualifications requises pour occuper des postes nouveaux, ce qui s'est traduit par des changements de direction prématurés dans les bureaux précédents des personnes réaffectées. L'Auditeur externe est d'avis que cela témoigne d'insuffisances dans la		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	Caducue
				priorité moindre, l'examen par le Comité du recrutement et des affectations et l'approbation de la Directrice exécutive. Le respect des règles et la transparence sont notamment assurés au moyen des tableaux de bord des réaffectations, qui mettent clairement en évidence les candidats dont la réaffectation n'est pas encore prévue. Compte tenu de ce qui précède, le PAM considère que cette recommandation est classée.	gestion des aptitudes et la planification de la relève. La recommandation est donc toujours en cours d'application.				
88	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 219	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM poursuit l'examen de sa politique concernant les postes non soumis à rotation. Des consultations ont été menées avec les parties intéressées afin de mieux comprendre les modalités d'application des critères qui sont actuellement utilisés pour établir les postes soumis à rotation et les postes non soumis à rotation dans les différents services et équipes. Les constatations issues de ces consultations sont venues éclairer l'élaboration d'un projet de proposition, qui sera présenté aux services de gestion des ressources humaines au début de 2026. Sous réserve que ces derniers aient rendu leur avis, la rédaction de la politique révisée devrait débuter au premier trimestre de 2026 et se terminer au deuxième trimestre de 2026.	Le PAM poursuit l'examen de son approche concernant les postes soumis ou non à rotation. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
89	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 225	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	La question des attributions et du champ d'action des coordonnateurs de la dotation en personnel dans les différents services a été étudiée dans le cadre d'un examen plus vaste du modèle de fonctionnement des Ressources humaines, qui visait à évaluer les pratiques actuelles et à mettre en évidence des pistes d'amélioration. Cet examen a donné lieu à des recommandations, dont l'une porte sur l'intégration des partenaires	L'examen mené par le PAM a porté sur la structure et les moyens de faire davantage appel à la Division des ressources humaines, mais pas sur la structure des domaines fonctionnels ni sur la charge de travail des coordonnateurs de la dotation en personnel. 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	Caducue
				opérationnels chargés des ressources humaines dans les services, compte dûment tenu de leur champ d'action et de leur niveau d'ancienneté, quand ils sont en mesure d'assumer ces fonctions et de contribuer à la coordination de la dotation en personnel. Ces recommandations doivent être établies dans leur version définitive et mises en œuvre dans le cadre de l'action plus large menée par le PAM en faveur d'une organisation par domaine fonctionnel.					
90	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 238	Comptes annuels vérifiés de 2024	L'Auditeur externe recommande au PAM de définir clairement, au niveau du Siège, les responsabilités afférentes à la collaboration avec les entités gouvernementales.	Le PAM s'emploie actuellement à définir le processus d'approbation nécessaire pour préciser les fonctions et attributions au sein du Département des opérations liées aux programmes dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'assistance directe par l'intermédiaire des systèmes publics nationaux.	Le PAM a décidé de placer les partenaires coopérants gouvernementaux et non gouvernementaux sous la responsabilité du Département des opérations liées aux programmes. Il s'emploie encore à préciser les fonctions et attributions de chacun. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
91	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 239	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Deux administrateurs expérimentés recrutés sur le plan international (P4 et P3) ont été réaffectés à la gestion des partenariats avec les gouvernements. Ils piloteront l'élaboration du cadre de partenariat de coopération avec les gouvernements.	Le PAM s'emploie actuellement à instaurer un cadre de collaboration avec les partenaires coopérants gouvernementaux. Depuis plusieurs années, il travaille à l'élaboration d'un modèle d'accord avec ces partenaires. L'Auditeur externe prie instamment le PAM de donner la priorité à la mise au point de ce modèle dans sa forme définitive. 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	Caducue
92	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 245	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution passera en revue les critères de sélection des partenaires interorganisations afin de répertorier les améliorations qui peuvent y être apportées et de préciser les cas précis dans lesquels il est justifié, à titre exceptionnel, d'utiliser le critère "autre". À la suite de cet examen, les directives relatives aux partenariats avec les organisations non gouvernementales seront actualisées pour garantir le respect des critères lors de la sélection des partenaires coopérants.	Le PAM continue d'étudier les améliorations possibles. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
93	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 251	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	L'analyse des procédures actuellement suivies par les bureaux de pays pour constituer des registres de partenaires coopérants s'est achevée en février 2026. Sur la base des constatations qui en sont issues, les orientations visant à faire en sorte que le processus de sélection soit normalisé et transparent ont été actualisées et inscrites dans le guide d'élaboration des programmes (Programme Guidance Manual).	Le PAM a examiné les pratiques qui avaient actuellement cours dans les bureaux de pays. Il a actualisé les orientations relatives à la gestion des partenariats avec les organisations non gouvernementales en février 2026, mettant ainsi fin à la pratique institutionnelle qui consistait à sélectionner des partenaires à partir de registres. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
94	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 256	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM progresse dans les efforts qu'il déploie pour renforcer le contrôle de l'utilisation du portail des partenaires de l'ONU. En collaboration avec la Division des technologies, la Division de la chaîne d'approvisionnement s'emploie à renforcer l'intégration des données et les capacités de communication de l'information, notamment les informations communiquées par les fournisseurs, les mises à jour des partenaires et l'intégration des données dans DOTS. Ainsi, le PAM sera mieux à même de surveiller l'utilisation qui est faite du portail, de détecter les manquements et de faciliter le nettoyage régulier des données,	Le PAM a présenté les mesures qu'il prendra pour améliorer le portail des partenaires de l'ONU et les bases de données correspondantes. L'Auditeur externe rappelle que le PAM devrait également analyser régulièrement les données qui figurent sur le portail à des fins de contrôle. 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	Caducue
				contribuant ainsi à une gestion plus transparente et responsable des partenariats avec les organisations non gouvernementales.					
95	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 263	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Une note d'orientation relative aux accords de partenariat sur le terrain, qui contient des précisions sur les conditions dans lesquelles les bureaux de pays peuvent prolonger ou modifier un accord ou publier un nouvel appel à manifestations d'intérêt, a été élaborée, approuvée et intégrée aux orientations relatives à la gestion des partenariats avec les organisations non gouvernementales qui figurent dans le guide d'élaboration des programmes (Programme Guidance Manual).	Le PAM a actualisé les orientations relatives à la gestion des partenariats avec les organisations non gouvernementales et précisé les conditions dans lesquelles les bureaux de pays peuvent prolonger ou modifier un accord ou publier un nouvel appel à manifestations d'intérêt. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
96	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 270	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Pour donner suite à la recommandation issue de l'audit, le PAM procède à une modernisation échelonnée mais stratégique de son cadre relatif aux risques associés aux partenaires coopérants, qui s'appuie sur des orientations claires, des outils harmonisés et l'intégration numérique, notamment l'outil d'évaluation des risques, l'outil d'évaluation des capacités, les orientations relatives aux vérifications ponctuelles fondées sur les risques, l'outil d'évaluation des résultats des partenaires et le module de vérifications ponctuelles de la plateforme Partner Connect, qui a fait l'objet de webinaires avec les bureaux de pays.	L'Auditeur externe salue les progrès accomplis par le PAM pour améliorer son cadre d'évaluation des risques, les vérifications ponctuelles et le module d'évaluation des capacités et d'évaluation de la performance de Partner Connect. Étant donné que le déploiement de Partner Connect n'est pas encore achevé et que la couverture des bureaux de pays est encore insuffisante, 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	Caducue
97	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 283	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	L'actualisation du cadre de supervision par la direction a permis au PAM d'élaborer et de publier des orientations normatives dans lesquelles il définit clairement les responsabilités concernant la supervision par la direction et les mesures de suivi, tant au niveau du Siège mondial qu'au niveau des bureaux de pays. Il procédera à la révision des définitions des missions et des modèles de contrat de mission des directeurs de pays et des directeurs régionaux pour y faire apparaître les précisions apportées s'agissant des responsabilités, des attendus en matière de performance et des missions de contrôle, conformément au cadre actualisé de supervision par la direction.	Le PAM a précisé les responsabilités et obligations dans le cadre d'application du principe de responsabilité par la direction et le cadre de supervision par la direction. Le PAM prévoit de renforcer l'obligation de rendre compte des directeurs de pays au moyen de la révision des définitions des missions et des contrats de mission. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
98	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 289	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Déterminé à préserver son indépendance opérationnelle, comme l'exigent les principes humanitaires, le PAM a pris des mesures concrètes pour renforcer sa capacité à répertorier, à évaluer et à atténuer les risques, y compris les risques liés à l'intervention des gouvernements. Il a adopté des outils, des orientations et des systèmes adaptables qui peuvent s'appliquer à différentes situations sans qu'il soit dérogé aux normes institutionnelles, ce qui permet de gérer les risques qui pèsent sur l'indépendance opérationnelle en exerçant le contrôle voulu et en faisant remonter les informations comme il se doit au niveau institutionnel. On citera notamment les orientations institutionnelles, les outils de prise de décision fondée sur des principes, les dispositifs de ciblage, les mécanismes de signalement des risques, le protocole révisé d'activation des interventions d'urgence, le cycle d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et les orientations relatives aux transferts de ressources	Après avoir analysé le questionnaire utilisé en 2024 dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive, le PAM a constaté que l'intervention du gouvernement intéressé dans la sélection et le ciblage des bénéficiaires était mentionnée comme posant un problème permanent dans deux opérations. Compte tenu des difficultés constatées les années précédentes, l'Auditeur externe est d'avis qu'une analyse plus approfondie, y compris une évaluation des risques recensés dans chaque bureau de pays, s'impose pour que le Siège mondial ait une idée précise des risques. L'Auditeur externe prend acte des documents d'orientation publiés par le PAM. 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	Caducue
				assurés par l'intermédiaire des systèmes nationaux.					
99	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 300	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 fait de la prise en compte systématique des assurances à donner l'une des sept priorités transversales à l'appui de la qualité des programmes dans l'ensemble des opérations. La mise en œuvre de cette priorité est mesurée au moyen du Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029, qui prévoit des indicateurs de performance clés spécifiques alignés sur les quatre normes universelles relatives aux assurances à donner et dont il est rendu compte au Conseil d'administration dans le Rapport annuel sur les résultats, ainsi que des mécanismes opérationnels de suivi de la gestion des identités et de la gestion des programmes des partenaires, qui ne sont pas des indicateurs du Cadre de résultats institutionnels mais s'inscrivent dans le cadre plus large établi par le PAM en matière d'assurances à donner et de contrôle.	En s'appuyant sur le projet global relatif aux assurances à donner, le PAM a établi des indicateurs de performance clés. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
100	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 306	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a donné suite à cette recommandation au moyen de l'élaboration et de l'approbation officielle d'un plan quinquennal de transformation numérique, conçu à la lumière d'un examen interdivisions qui s'est appuyé sur les risques recensés dans le cadre du projet global relatif aux assurances à donner, à savoir la fragmentation numérique, le manque d'intégration de bout en bout et le recours à des solutions ponctuelles. Les constatations issues de cet examen ont été synthétisées sous la forme d'un cadre d'investissement numérique cohérent et organisé par priorité, réduisant ainsi le recours à des orientations et à des dérogations ad hoc.	Le PAM a élaboré un plan de transformation numérique à l'appui des examens des procédures opératoires, de l'évaluation des besoins et de la hiérarchisation des priorités. 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	Caducue
101	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 312	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a examiné le projet global relatif aux assurances à donner pour recenser et promouvoir les pratiques exemplaires les plus efficaces dans six domaines fonctionnels. Pour ce faire, un bilan des enseignements tirés a été dressé, puis examiné au niveau institutionnel par l'équipe spéciale de haut niveau. Les pratiques exemplaires ont été synthétisées et approfondies sous la forme de cadres sectoriels, puis intégrées à des plans, des normes et des outils d'intégration, qui ont été diffusés sans délai auprès de l'ensemble des directeurs de pays. L'équipe spéciale de haut niveau s'est attachée à assurer le pilotage, le renforcement de la promotion et le suivi structuré de l'adoption et de l'application au niveau institutionnel. Prises dans leur ensemble, ces mesures prouvent que des pratiques exemplaires efficaces ont été recensées et encouragées et ont fait l'objet d'un suivi dans tous les domaines fonctionnels.	Le PAM a dressé le bilan des enseignements tirés et communiqué les résultats aux bureaux de pays. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
102	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 313	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	La Division de la gestion des risques pilote la pleine intégration des processus d'assurance dans le système de gestion des risques institutionnels du PAM. Pour ce faire, elle aide les bureaux à compiler les risques importants liés aux normes universelles relatives aux assurances à donner dans les registres des risques, à la lumière des constats découlant du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif, au moyen d'orientations actualisées et d'activités d'information et de renforcement ciblé des capacités. En parallèle, en collaboration avec les équipes sectorielles mondiales, elle s'emploie à développer les listes de contrôle interne normalisées liées aux différents domaines	Le PAM a pris des mesures et prévoit d'en prendre d'autres pour donner suite à la recommandation, notamment la mise en place de contrôles supplémentaires dans le cadre de l'autoévaluation annuelle sur les contrôles internes. 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	Caducue
				fonctionnels, à intégrer d'autres contrôles destinés à donner des assurances dans le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif et à réviser la procédure opératoire normalisée relative à la supervision par la direction pour établir le bien-fondé des autoévaluations et assurer le suivi systématique des mesures de suivi. Prises ensemble, ces dispositions ont permis de mettre au point une approche structurée, cohérente et durable en matière d'assurances à donner, renforçant ainsi l'intégrité des programmes, le respect de l'obligation de rendre compte et la prise en compte des risques dans les décisions à l'échelle du PAM.					
103	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 320	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le cadre de résultats institutionnels établit quels sont les indicateurs définis au niveau des pays qui sont obligatoires, complémentaires ou spécifiques à un pays. Les orientations relatives aux cadres logiques des bureaux de pays seront actualisées en conséquence. Dans l'intervalle, plusieurs dispositions garantissent l'application systématique du cadre. Les exigences attachées aux indicateurs seront clairement répertoriées dans le recueil des indicateurs pour 2026-2029, qui pourra être consulté en externe. Dans le cadre des améliorations apportées à COMET, des contrôles automatisés seront mis en place pour signaler les indicateurs obligatoires manquants. Un plan complet de formation et de sensibilisation est mis en œuvre depuis le début de 2026. L'utilisation et la conformité des indicateurs seront contrôlées au moyen d'examens annuels de la qualité et de l'exhaustivité des données, en particulier pendant le cycle d'établissement des	Le PAM a actualisé ses orientations internes relatives au suivi dans le cadre de résultats institutionnels. Il a également examiné et actualisé les indicateurs afin d'y inclure des informations sur ceux qui sont obligatoires ou recommandés pour les bureaux de pays. L'ensemble d'indicateurs révisé est repris dans le recueil des indicateurs, les orientations relatives au cadre logique et les orientations internes. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
				rapports annuels par pays, à l'aide des tableaux de bord internes. Une évaluation sera ensuite réalisée afin de vérifier que les normes institutionnelles sont pleinement respectées.					
104	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 325	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le Comité des investissements dans les technologies a approuvé le budget du projet et le déblocage de la tranche prévue au titre du premier trimestre, d'un montant de 141 350 dollars. Le projet est en cours.	Le PAM a approuvé un projet visant à mettre au point une solution numérique normalisée pour faciliter la planification, la budgétisation et la réalisation de l'évaluation et du suivi. La première expérimentation est prévue à la fin de 2026. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
105	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 331	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a mis au point des modèles normalisés qui permettent de garder des traces écrites des méthodes utilisées pour calculer la valeur de transfert. Ces modèles guident les bureaux de pays dans chacune des étapes du calcul. Ils ont été approuvés et sont publiés sur WFPgo.	Le PAM a mis au point des modèles qui permettent de garder des traces écrites du calcul de la valeur de transfert. Ces modèles sont conformes aux directives du PAM et permettent de consigner en bonne et due forme les étapes suivies. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
106	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 336	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Un registre centralisé (SharePoint) a été mis en place pour compiler les décisions relatives à la valeur des transferts monétaires et les documents les expliquant. Les procédures obligatoires visant à justifier par écrit les valeurs de transfert ont été renforcées grâce à l'adoption de modèles normalisés et d'outils de contrôle, et les mécanismes de partage des connaissances et de recueil des traces écrites ont été améliorés.	L'Auditeur externe note que le PAM a créé un site SharePoint consacré au partage, entre les bureaux de pays, de documents relatifs au calcul des valeurs de transfert. Cette mesure, qui vient s'ajouter à l'amélioration des orientations et des modèles, facilite le partage de connaissances au sein de l'organisation. L'Auditeur externe considère que la recommandation 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	Caducue
107	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 341	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	La note d'orientation sur les transferts monétaires à l'intention des enfants non accompagnés et des enfants chefs de famille a été intégrée au dispositif CashBook, ce qui garantit le renvoi systématique vers les directives en vigueur et la conformité au cadre réglementaire.	Le PAM a dans le dispositif CashBook inséré un lien vers la note d'orientation sur les transferts monétaires à l'intention des enfants non accompagnés et des enfants chefs de famille. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
108	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 352	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a intégré à son plan de travail pour l'année 2026 l'examen du mémorandum conjoint consacré à l'approbation technique pour l'achat de matériel et de logiciels et l'acquisition de services de consultants dans le domaine des technologies de l'information.	Le PAM procède actuellement à l'examen du mémorandum consacré à l'approbation technique pour l'achat de matériel et de logiciels et l'acquisition de services de consultants dans le domaine des technologies de l'information. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
109	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 361	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Tous les problèmes de sécurité recensés lors de l'évaluation réalisée dans le cadre de l'autorisation d'exploitation ont été réglés. L'autorisation d'exploitation a en outre été prolongée de trois ans, jusqu'en 2027, à compter de la période initiale de mise en service.	Le PAM a résolu tous les problèmes de sécurité recensés lors de l'évaluation réalisée dans le cadre de l'autorisation d'exploitation. Il a en outre prolongé l'autorisation d'exploitation jusqu'en 2027. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
110	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 362	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a réalisé d'importants progrès dans l'amélioration des interfaces, en particulier dans l'intégration entre Workday et les systèmes de traitement de la paie. Les interfaces de gestion des absences et des prestations sont désormais en service, et plusieurs autres intégrations, concernant notamment le Département de la sûreté et de la sécurité, l'identité et l'harmonisation des données des personnes à charge, sont en cours de stabilisation. Des étapes essentielles de la phase 2, notamment la nouvelle interface de saisie des systèmes de traitement de la paie, qui rend possible le	Le PAM progresse dans la simplification et l'amélioration des interfaces de Workday: plusieurs dispositifs d'intégration essentiels sont déjà opérationnels et d'autres sont en cours de stabilisation. Le PAM prévoit d'achever l'intégration à la fin de 2026. 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	Caducue
				versement automatisé de la prime de danger, le démantèlement de PASport et la réintégration de SAP-s/4, sont prévues en 2026. Les contrôles budgétaires préalables au traitement de la paie et d'autres interfaces de fournisseurs de services en fin de chaîne feront également l'objet de travaux au cours de l'année 2026.					
111	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 368	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Un instrument de gouvernance fourni à titre indicatif (note d'information) devrait être publié en septembre 2026. Sa rédaction pourrait toutefois être retardée par des modifications dans l'allocation des ressources et des priorités concurrentes à l'échelle de l'organisation.	Le PAM travaille actuellement à l'élaboration des orientations. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
112	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 374	Comptes annuels vérifiés de 2024	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).	L'Auditeur externe a examiné cinq échantillons à des fins d'évaluation de la procédure utilisée par le PAM pour accorder l'autorisation exceptionnelle préconisée dans la recommandation, et constaté que celle-ci n'offrait pas des garanties suffisantes de sécurité et ne devrait plus être appliquée. En réponse, le PAM procède actuellement à un examen détaillé des processus sous-jacents et de la configuration et des fonctionnalités de WINGS.	Le PAM a déclaré que l'autorisation "debugging with replace" était gérée au moyen d'une procédure de demande par courrier électronique. Ayant examiné un échantillon, l'Auditeur externe a constaté que les demandes et les applications pratiques n'étaient pas suffisamment justifiées. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
113	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 380	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	L'axe de travail est en suspens en attendant la mise à niveau de SAP, comme indiqué dans le point présenté par le Comité des investissements dans les technologies.	Le PAM a suspendu cet axe de travail, tributaire de la mise à niveau de SAP qui est en cours, et le reprendra lorsque celle-ci sera achevée. 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	Caduke
114	WFP/EB.A/2025/6-A/1 sec. 1, chap.4 par. 386	Comptes annuels vérifiés de 2024	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.	Le PAM a déclaré les pertes d’immobilisations corporelles dans la note 9 des états financiers de 2025.	Le PAM a déclaré les pertes d’immobilisations corporelles dans la note 9 des états financiers de 2025. L’Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
Total						59	51	1	3
Pourcentage						52	45	1	2

Section II

États financiers de l'exercice 2025 en un coup d'œil

État des résultats financiers

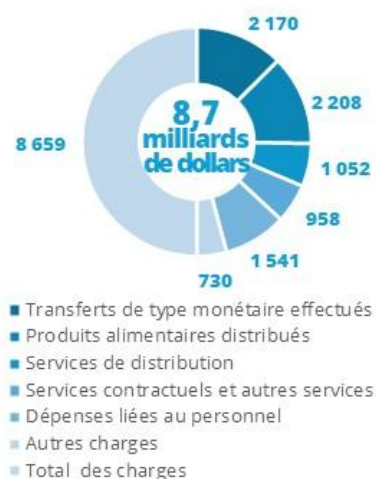
Produits

2025: USD 6 952 millions de dollars
2024: 10 373 millions de dollars



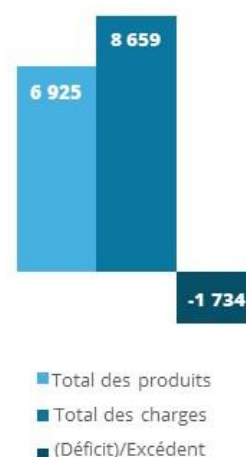
Charges

2025: 8 659 millions de dollars
2024: 9 041 millions de dollars



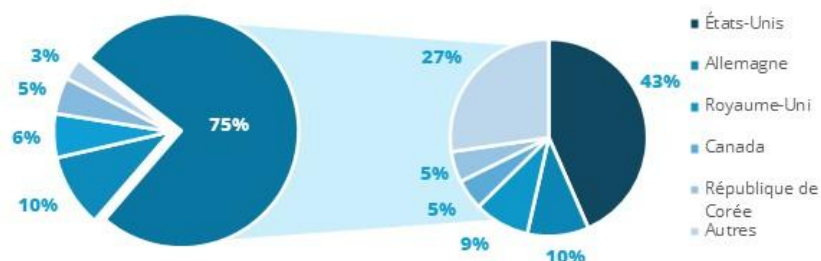
(Déficit)/Excédent

2025: (1 734) millions de dollars
2024: 1 333 millions de dollars



Produits des contributions par donateurs

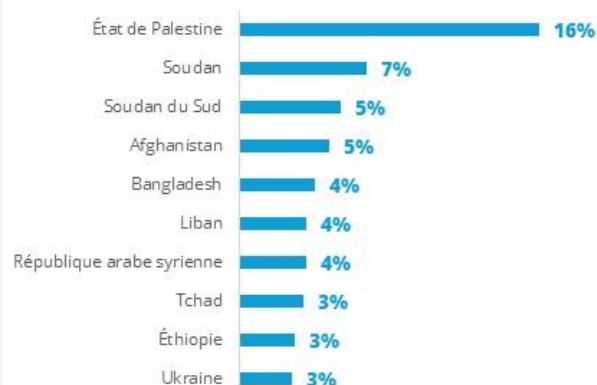
- Gouvernements
- Commission européenne
- Institutions financières internationales
- Donateurs privés
- Système des Nations Unies



Répartition des produits des contributions par région



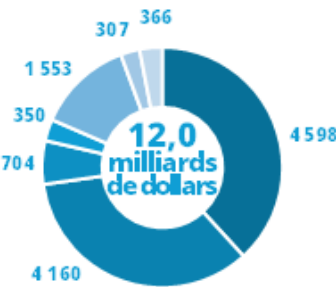
Répartition des produits parmi les 10 principaux pays bénéficiaires



État de la situation financière

Actifs

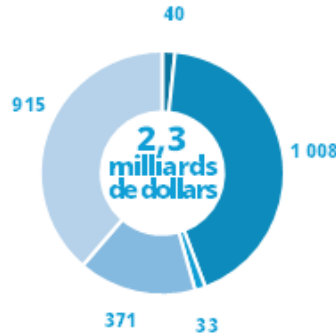
2025: 12 038 millions de dollars
2024: 13 543 millions de dollars



- Trésorerie et placements à court terme
- Contributions à recevoir
- Stocks
- Autres créances
- Placements à long terme
- Immobilisations corporelles et incorporelles
- Actifs au titre du droit d'utilisation

Passifs

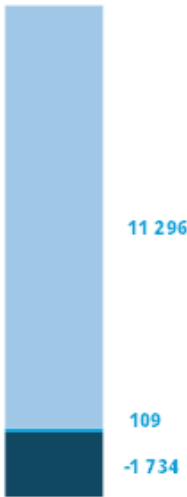
2025: USD 2,367 m
2024: USD 2,247 m



- Produits constatés d'avance
- Avantages du personnel
- Prêt
- Passifs locatifs
- Autres passifs

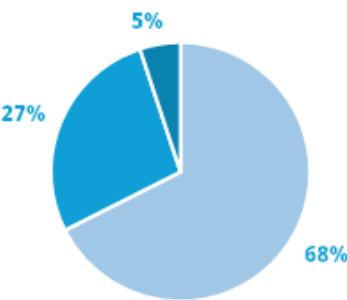
Actif net

2025: 9 671 millions de dollars
2024: 11 296 millions de dollars



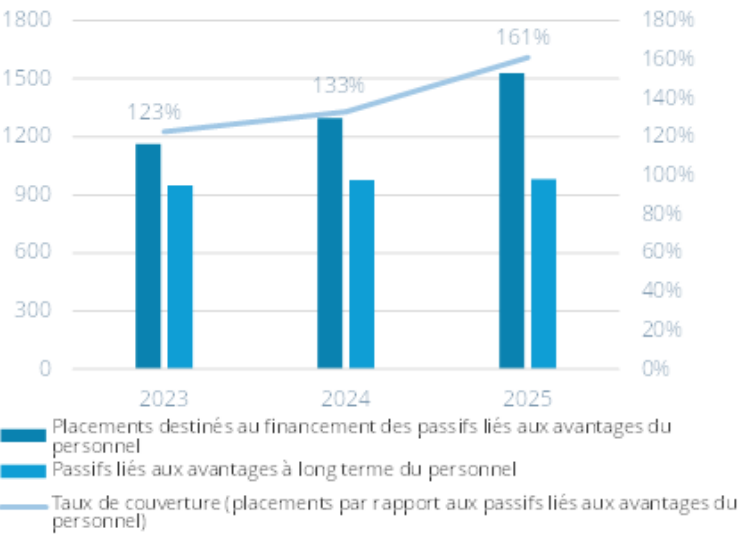
- Solde d'ouverture de l'actif net
- Autres ajustements
- Déficit

Solde des fonds



- Fonds des catégories de programmes
- Fonds général et comptes spéciaux
- Fonds d'affectation spéciale

Passifs liés aux avantages du personnel



- Placements destinés au financement des passifs liés aux avantages du personnel
- Passifs liés aux avantages à long terme du personnel
- Taux de couverture (placements par rapport aux passifs liés aux avantages du personnel)

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 2025. L'opinion de l'Auditeur externe sur les états financiers de 2025, 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. Au 31 décembre 2025, il comptait 19 854 employés à travers le monde, dont plus de 87 pour cent étaient en poste dans les pays et territoires où il prête assistance.
3. La stratégie générale du PAM est définie dans un plan stratégique qui est élaboré tous les quatre ans. Le Plan stratégique pour 2022-2025 était ancré dans l'engagement mondial en faveur du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Plus précisément, son ambition était d'éradiquer l'insécurité alimentaire et la malnutrition et de réaffirmer l'engagement du système des Nations Unies à collaborer avec les acteurs nationaux et mondiaux.
4. L'année 2025 constituait la dernière année d'exécution du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025. Le Conseil a approuvé le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 à sa deuxième session ordinaire en novembre 2025. Le nouveau Plan stratégique définit des orientations claires visant à protéger les vies en situation de crise tout en réduisant de manière décisive les besoins humanitaires à long terme, dans un contexte marqué par l'aggravation de la faim et la restriction des ressources, en précisant les priorités, en coordonnant mieux les activités et en renforçant leur impact. Ce plan rationalise les activités du PAM en les articulant autour de trois effets directs stratégiques intégrés (intervention d'urgence, diminution des besoins et amélioration de la résilience et aide à la mise en œuvre des programmes menés par les gouvernements et les partenaires) et souligne l'importance de fournir l'assistance voulue aux bonnes personnes, au bon moment, en privilégiant la qualité à la quantité.
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. Le Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2026-2029, approuvé par le Conseil en novembre 2025, est en parfaite adéquation avec le nouveau Plan stratégique; il traduit concrètement les grandes orientations du Plan, à savoir répondre aux besoins urgents, réduire la dépendance à l'égard de l'aide humanitaire en améliorant la résilience et consolider les systèmes nationaux et les partenariats en reliant les priorités institutionnelles à des résultats mesurables aux niveaux national, régional et mondial.

6. En 2025, les besoins mondiaux sont restés élevés alors que les acteurs de la sécurité alimentaire et de l'aide humanitaire faisaient face à une crise sans précédent en matière de financement. On estime que 319 millions de personnes de 67 pays sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë, ce qui représente plus du double du nombre recensé avant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). La vie et les moyens d'existence de 44,4 millions de personnes sont directement menacés dans 47 pays. Un nombre record de 1,9 million de personnes souffrent de la faim dans des proportions catastrophiques, et, fait inédit, deux famines sévissent simultanément, l'une dans la bande de Gaza et l'autre au Soudan.
7. Au même moment, les principaux donateurs réduisent leur contribution, ce qui rejaillit sur le PAM et ses partenaires au sein du système des Nations Unies et suscite des appels à la réforme. Les organisations non gouvernementales (ONG) avec lesquelles le PAM œuvre pour fournir une assistance sont, elles aussi, durement touchées. En 2025, les produits des contributions se sont élevés à 6,0 milliards de dollars au total, en baisse de 38 pour cent par rapport à 2024. Le PAM s'attend à ce que les niveaux de financement demeurent faibles au cours des prochaines années. Le déficit de financement entre les produits des contributions et les besoins liés aux opérations, qui s'élevaient à 15,6 milliards de dollars en 2025, est resté considérable, ce qui a contraint le PAM à réduire son assistance et à la recentrer sur les besoins les plus criants. Le PAM a également réagi à ces coupes budgétaires en mettant en place des mesures strictes d'économie, en reconsidérant l'ampleur de sa présence dans le monde et en procédant à des réductions d'effectifs.
8. Avec les ressources à sa disposition et en partenariat avec les gouvernements des pays où il opère, d'autres organisations des Nations Unies et plus d'un millier d'ONG partenaires, le PAM est venu en aide à 116 millions de bénéficiaires directs en 2025²⁴ au moyen de produits alimentaires et de transferts de type monétaire, d'une valeur de 2,2 milliards de dollars pour les premiers comme pour les seconds. Les interventions d'urgence ont continué d'occuper une place centrale en 2025, en parallèle d'autres activités importantes telles que la prévention de la malnutrition et le traitement nutritionnel, la distribution de repas scolaires, la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence, ainsi que la prestation de services communs.

Analyse financière

Résumé

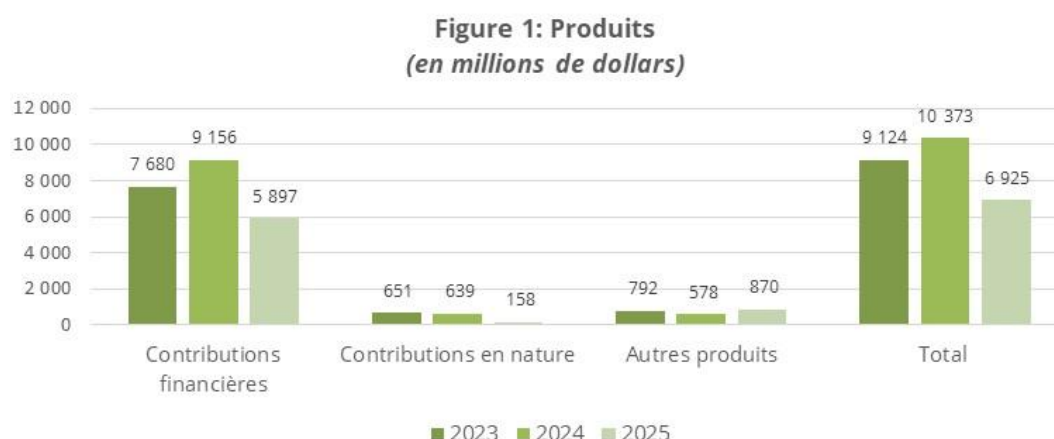
9. La majeure partie des produits du PAM provient des contributions volontaires des donateurs. Pour qu'un produit soit comptabilisé, il faut qu'une contribution soit confirmée par écrit et ne soit pas soumise à une autorisation de crédit votée par un parlement ou à une clause similaire future, et que le PAM ait éteint toutes les obligations actuelles concernant la contribution en question. Les charges du PAM sont dans leur majeure partie liées aux transferts sous forme de produits alimentaires et 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.

²⁴ Ce chiffre est provisoire. Le Rapport annuel sur les résultats de 2025, qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle, indiquera le nombre définitif de bénéficiaires auxquels le PAM est venu en aide.

10. 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 diminuent, comme en 2025, il faut s'attendre à ce que le PAM enregistre un déficit et utilise les soldes des fonds accumulés en raison de l'excédent des produits sur les charges dégagé au cours des exercices précédents.
11. 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.
12. 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.

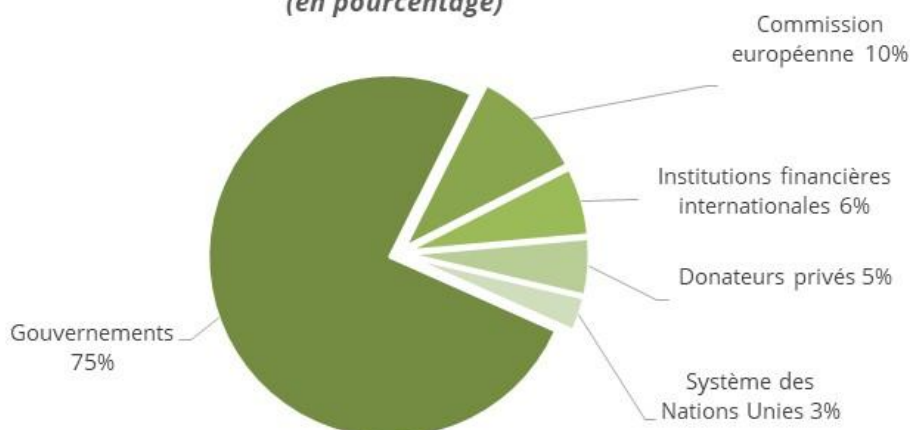
Résultats financiers

Produits

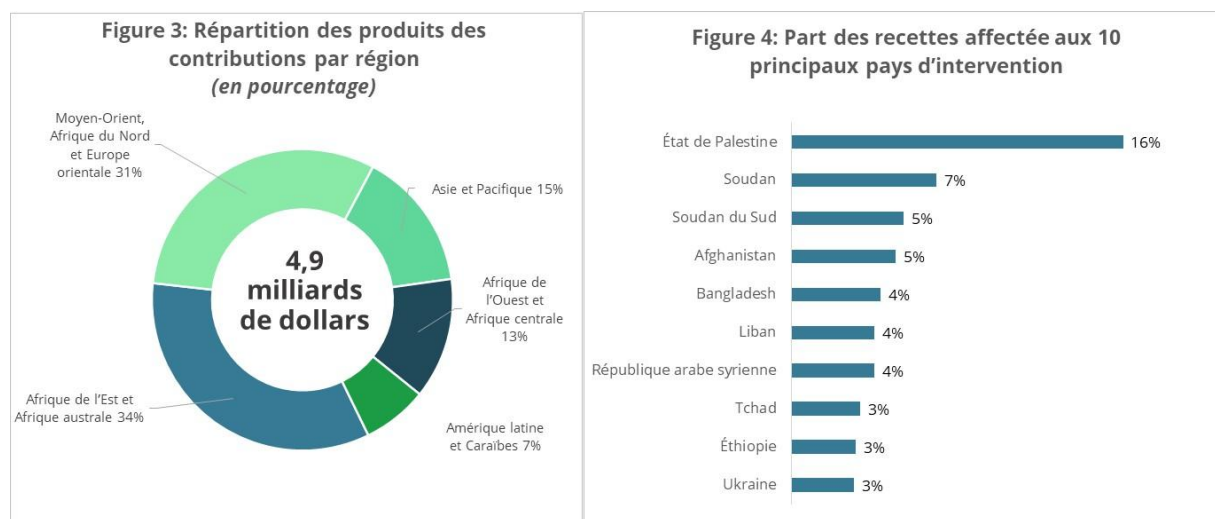


13. En 2025, le PAM a enregistré une baisse des produits de 3 447,7 millions de dollars, soit 33 pour cent de moins que le montant de 10 373,1 millions de dollars comptabilisé en 2024. Le montant total des produits en 2025 s'élevait à 6 925,4 millions de dollars, et comprenait 6 055,0 millions de dollars provenant des contributions et 870,4 millions de dollars provenant d'autres produits.
14. Les produits des contributions ont reculé de 38 pour cent, pour passer de 9 795,2 millions de dollars en 2024 à 6 055,0 millions de dollars, déduction faite des provisions et autres réductions, et comprenaient 5 896,6 millions de dollars de contributions financières et 158,4 millions de dollars de contributions en nature. Cinquante-trois pour cent des produits des contributions ont été comptabilisés au second semestre de 2025.
15. La diminution des produits des contributions en 2025 est due à plusieurs donateurs, au premier rang desquels figurent les États-Unis d'Amérique, qui ont réduit leurs contributions de 55 pour cent, contributions qui représentaient 33 pour cent de l'ensemble des produits des contributions en 2025 (45 pour cent en 2024). D'autres grands donateurs ont également revu leurs contributions à la baisse en 2025, notamment l'Allemagne, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et la Commission européenne. Les contributions directes de la Banque mondiale ont triplé en 2025 par rapport à 2024.

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



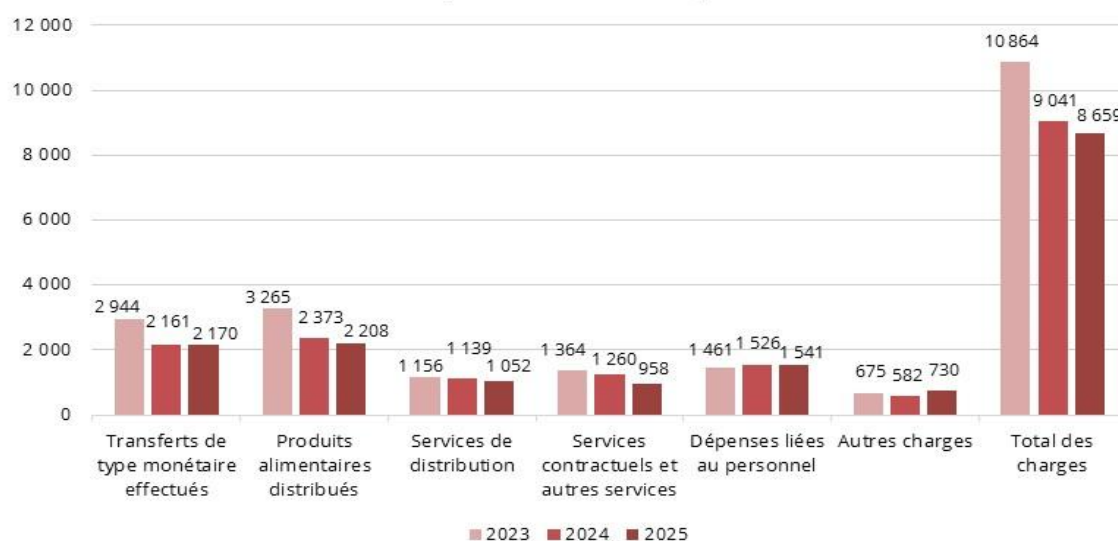
16. En 2025, les produits des contributions, soit 6 055 millions de dollars, ont été répartis ainsi: 4 937,8 millions de dollars, soit 82 pour cent, pour les fonds des catégories de programmes du PAM; 199,7 millions de dollars, soit 3 pour cent, pour les fonds d'affectation spéciale; et 917,5 millions de dollars, soit 15 pour cent, comptabilisés initialement dans le secteur du Fonds général et des comptes spéciaux. Les contributions multilatérales, d'un montant de 382 millions de dollars en 2025, 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.
17. Soixante-cinq pour cent des produits des contributions comptabilisés au titre des fonds des catégories de programmes ont été affectés à des pays de la région Afrique de l'Est et Afrique australe ainsi que de la région Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale (34 pour cent et 31 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 et au Soudan du Sud. Quinze pour cent ont été affectés à des pays de la région Asie et Pacifique, où 5 pour cent du produit total des contributions au titre des fonds des catégories de programmes sont destinés à l'Afghanistan. Plus des deux tiers des produits des contributions générés pour la région Amérique latine et Caraïbes sont attribuables aux opérations menées en Haïti, en Colombie et au Honduras.
18. Les produits des contributions comptabilisés au titre des fonds des catégories de programmes ont été répartis comme suit entre les cinq régions et entre les dix principaux pays bénéficiaires:



19. Le total des autres produits s'est élevé à 870,4 millions de dollars en 2025, en hausse de 292,5 millions de dollars, soit 51 pour cent, par rapport au montant de 577,9 millions de dollars enregistré en 2024. Cette progression tient principalement aux gains de change réalisés et au rendement des placements. Les autres produits comprennent les éléments suivants:

- produits tirés de la fourniture de biens et de services et autres produits accessoires – 255,5 millions de dollars, soit une baisse de 12 pour cent due à la diminution des recettes liées à la fourniture de services;
- écarts de change – gain de 166,4 millions de dollars (perte de 43,5 millions de dollars en 2024), résultant de l'augmentation des gains réalisés sur l'achat et la vente de devises et des gains latents liés à la réévaluation des liquidités et des créances détenues dans d'autres devises (principalement en euros);
- rendement des placements – gain de 448,5 millions de dollars (gain de 330,1 millions de dollars en 2024) lié aux gains latents sur les placements effectués dans les fonds de placement en actions à capital variable et à la hausse des produits des intérêts perçus.

**Figure 5: Charges
(en millions de dollars)**

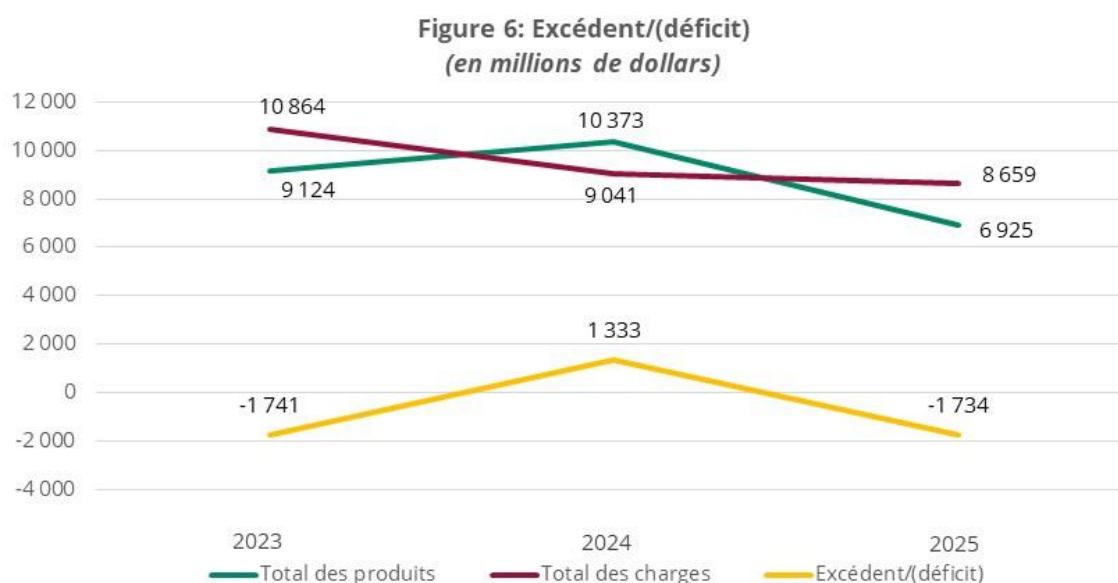


Charges

20. En 2025, les charges du PAM se sont chiffrées à 8 659,3 millions de dollars, en baisse de 381,2 millions de dollars, soit 4 pour cent, par rapport au montant de 9 040,5 millions de dollars enregistré en 2024.
21. Les grands postes de charges que sont les "transferts de type monétaire effectués" et les "produits distribués" reflètent la mission première du PAM, à savoir fournir une assistance aux bénéficiaires. Les coûts liés aux activités de renforcement des capacités menées par le PAM sont comptabilisés sous les autres postes de charges, en fonction de la nature des coûts supportés. Les dépenses afférentes aux services que le PAM est tenu de fournir à d'autres organismes des Nations Unies et à l'ensemble de la communauté humanitaire, comme le transport aérien et la gestion des approvisionnements d'urgence [Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) et Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies], et aux autres services 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 et d'ONG, sont également comptabilisées dans les autres postes de charges.
22. Pour la plupart de ses activités de distribution de produits alimentaires, le PAM fait appel à des partenaires coopérants. En 2025, ils ont été 883 à l'aider à procéder aux distributions effectuées dans 70 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 2025, le PAM a procédé à des transferts de type monétaire dans 77 pays, en partenariat avec 483 agents de transfert.
23. Les transferts de type monétaire effectués se sont élevés à 2 170,4 millions de dollars (dont 169,1 millions de dollars sous forme de bons-produits), en hausse de 9,6 millions de dollars, soit 0,4 pour cent, par rapport au montant de 2 160,8 millions de dollars (dont 124,9 millions de dollars sous forme de bons-produits) enregistré en 2024. Sur la totalité des transferts de type monétaire, d'une valeur totale de 2 170,4 millions de dollars, 193,1 millions de dollars ont été transférés par les partenaires coopérants (contre 175,2 millions de dollars en 2024). La légère augmentation des transferts de type monétaire tient principalement à un accroissement de leur volume au Soudan (92,3 millions de dollars), dans l'État de Palestine (91,9 millions de dollars) et en République arabe syrienne (63,4 millions de dollars), contrebalancé par une baisse de leur volume en Somalie, en République démocratique du Congo et dans d'autres pays, sachant que dix pays ont bénéficié à eux seul de 60 pour cent du total des transferts de ce type.
24. Le montant des produits alimentaires et des articles non alimentaires distribués a atteint au total 2 207,5 millions de dollars, soit une diminution de 7 pour cent par rapport au montant de 2 372,9 millions de dollars enregistré en 2024. Quelque 2,5 millions de tonnes de produits alimentaires ont été distribuées en 2025, ce qui représente une baisse de 0,1 million de tonnes, ou 4 pour cent, par rapport à 2024. En valeur, les produits alimentaires distribués se sont élevés à 2 185,3 millions de dollars en 2025, en recul de 7 pour cent par rapport à 2024. Sur le total des produits alimentaires distribués, d'une valeur de 2 185,3 millions de dollars, les partenaires coopérants ont pris en charge 2,1 millions de tonnes, d'une valeur de 1 992,5 millions de dollars (contre 2 135,9 millions de dollars et 2,3 millions de tonnes en 2024). Soixante-deux pour cent du volume et de la valeur des produits alimentaires distribués l'ont été dans le cadre d'opérations menées par le PAM au Soudan, au Yémen, en Éthiopie, en Afghanistan, en République démocratique du Congo, dans l'État de Palestine, au Soudan du Sud, au Bangladesh, en République arabe syrienne et au Pakistan.

25. Le poste des services de distribution et services connexes a diminué de 86,4 millions de dollars, soit 8 pour cent, pour passer de 1 138,5 millions de dollars en 2024 à 1 052,1 millions de dollars en 2025. Ce poste englobe le coût du transport des produits dans le pays bénéficiaire jusqu'au point de distribution finale ainsi que le coût de leur distribution, et les dépenses liées à la mise en œuvre, par l'intermédiaire de partenaires coopérants, d'activités pour le compte du PAM, telles que la distribution de vivres, les transferts de type monétaire et le renforcement des capacités, en vertu d'accords de partenariat sur le terrain ou de mémorandums d'accord. Les coûts de transaction liés aux transferts de type monétaire effectués au profit des bénéficiaires figurent également dans cette catégorie de charges.
26. Le poste des services contractuels et autres services s'est élevé à 957,7 millions de dollars, soit un recul de 302,5 millions de dollars, ou 24 pour cent, essentiellement en raison de la baisse des coûts liés aux opérations de transport aérien. Conformément à la norme IPSAS 43, *Leases* (Contrats de location), les paiements de loyers d'un montant de 144,6 millions de dollars, comptabilisés dans la catégorie des services contractuels et autres services, concernent uniquement les dépenses afférentes aux contrats de location qui, soit n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IPSAS 43, soit n'y sont pas soumises (contrats de location en nature et contrats de location de biens immobiliers, de navires et d'aéronefs, de faible valeur ou de courte durée).
27. En 2025, les dépenses liées au personnel et aux effectifs affiliés ont augmenté de 14,7 millions de dollars au total pour atteindre 1 540,8 millions de dollars, soit 1 pour cent de plus qu'en 2024. À la fin de l'année, le nombre total de membres du personnel et des effectifs affiliés s'élevait à 19 854 personnes, soit 12 pour cent de moins qu'à la fin de l'année 2024.
28. Les dépenses liées au personnel, d'un montant de 1 157,9 millions de dollars, concernent les membres du personnel du PAM recrutés sur le plan international et national et comprennent: les traitements ainsi que les prestations et avantages. En 2025, ces dépenses ont augmenté de 46,1 millions de dollars (soit 4 pour cent), alors que les effectifs ont diminué de 7 pour cent. Les principaux facteurs à l'origine de cette augmentation sont les ajustements apportés au barème des traitements du système des Nations Unies pour le personnel recruté au niveau local (principalement en République démocratique du Congo, en Haïti et en Ouganda) et le relèvement de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, avec effet au 1^{er} février 2025. Par ailleurs, le PAM a dû supporter des coûts plus élevés liés aux indemnités de fin de contrat de travail en raison des départs négociés et des mesures spéciales de cessation de service dans le cadre de la réduction de ses effectifs, ainsi que des coûts associés à la conversion ciblée de postes de courte durée en postes de longue durée.
29. Les dépenses afférentes aux effectifs affiliés, d'un montant de 383,0 millions de dollars, comprennent les traitements et autres dépenses de personnel liées aux consultants, les contrats de service et les accords de services spéciaux. Ces dépenses ont diminué de 31,4 millions de dollars, soit 8 pour cent, parallèlement à une réduction de 17 pour cent des effectifs affiliés.
30. Les autres postes de charges présentés sous la catégorie "autres charges" à la figure 5, d'un montant de 730,7 millions de dollars, ont progressé de 148,8 millions de dollars, soit 26 pour cent, par rapport à 2024, principalement du fait de la comptabilisation initiale d'une dotation aux amortissements de 163,1 millions de dollars sur les actifs au titre du droit d'utilisation, en application de la norme IPSAS 43. Ces dépenses se répartissent comme suit:

- a) fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement – 303,7 millions de dollars;
- b) amortissements – 236,5 millions de dollars;
- c) frais de voyage – 80,2 millions de dollars;
- d) charges financières – 33,2 millions de dollars;
- e) autres charges – 77,1 millions de dollars.



Excédent

31. L'exercice 2025 s'est soldé par un déficit des produits par rapport aux charges de 1 733,9 millions de dollars, contre un excédent de 1 332,6 millions de dollars en 2024. Ce déficit est dû à la baisse de 33 pour cent des produits en 2025 et au recul en parallèle des charges de 4 pour cent seulement. 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. Le déficit constaté sur la période considérée comprend les déficits enregistrés dans la plupart des opérations dans le cadre desquelles les produits comptabilisés sont inférieurs aux charges supportées au cours de la même période. Ces déficits sont partiellement contrebalancés par les excédents enregistrés dans certaines opérations.
33. En 2025, les déficits les plus importants ont été constatés dans le cadre des opérations mises en œuvre au Yémen, en Somalie, en République démocratique du Congo, en Ukraine et en Afghanistan. Les excédents les plus importants ont été enregistrés dans les opérations menées dans l'État de Palestine, en Colombie, au Tadjikistan, au Myanmar et en Arménie, et correspondent aux recettes reçues en 2025 qui permettront le maintien des activités au cours des exercices futurs.

Situation financière

TABLEAU 1: RÉSUMÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2025
(en millions de dollars)

	2025	2024
Trésorerie et placements à court terme	4 597,5	5 098,5
Contributions à recevoir	4 160,4	5 434,8
Stocks	703,9	1 044,1
Autres créances	349,7	352,6
Placements à long terme	1 552,9	1 316,8
Immobilisations corporelles et incorporelles	307,1	296,5
Actifs au titre du droit d'utilisation	366,1	–
Total des actifs	12 037,6	13 543,3
Produits constatés d'avance	39,8	24,6
Avantages du personnel	1 007,8	1 028,9
Prêt	32,8	38,5
Passifs locatifs	370,9	–
Autres passifs	915,4	1 155,3
Total des passifs	2 366,7	2 247,3
Actif net	9 670,9	11 296,0
Soldes des fonds	8 999,3	10 502,5
Réserves	671,6	793,5
Total des soldes des fonds et réserves	9 670,9	11 296,0

Total des actifs

34. En 2025, le total des actifs a diminué de 1 505,7 millions de dollars, soit 11 pour cent, en raison principalement d'une baisse des contributions à recevoir, ce qui correspond au recul 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 4 597,5 millions de dollars, a baissé de 501,0 millions de dollars en 2025, soit 10 pour cent, par rapport au montant de 5 098,5 millions de dollars enregistré en 2024. Cette baisse est due aux flux de trésorerie provenant des activités de placement. 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 2 795,1 millions de dollars, couvrent quatre mois d'activités opérationnelles (cinq mois en 2024). Les placements à long terme ont augmenté de 236,1 millions de dollars, soit 18 pour cent, ce qui s'explique principalement par les gains latents 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 4 160,4 millions de dollars, a diminué de 1 274,4 millions de dollars, soit 23 pour cent, par rapport au montant de 5 434,8 millions de dollars enregistré en 2024, ce qui correspond à la baisse des produits des contributions. Le délai moyen de recouvrement des fonds est de huit mois (sept mois en 2024).

37. Les stocks comprennent des produits alimentaires d'une valeur de 678,9 millions de dollars et des articles non alimentaires d'une valeur de 25,0 millions de dollars. Les principaux types de produits alimentaires stockés par le PAM sont les suivants: céréales, légumineuses et légumes verts, huiles et matières grasses. À la fin de l'exercice 2025, la valeur des stocks de produits alimentaires du PAM avait diminué de 333,1 millions de dollars (33 pour cent) par rapport à leur valeur de 2024 (1 012,0 millions de dollars). En volume, ces stocks ont diminué de 30 pour cent par rapport à leur niveau de 2024 (0,9 million de tonnes en 2025 contre 1,3 million de tonnes en 2024). Soixante pour cent des stocks en volume et 63 pour cent en valeur étaient détenus par dix opérations: État de Palestine, République démocratique du Congo, République arabe syrienne, Soudan du Sud, Soudan, Yémen, Tchad, Éthiopie, Burkina Faso et Kenya. Treize 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 0,9 million de tonnes de produits alimentaires représente environ cinq mois d'activités opérationnelles.
38. Des actifs au titre du droit d'utilisation d'un montant de 366,1 millions de dollars ont été comptabilisés pour la première fois du fait de l'adoption de la norme IPSAS 43. Ces actifs représentent le droit du PAM d'utiliser le portefeuille d'actifs sous-jacent (biens immobiliers et aéronefs) pendant toute la durée du contrat de location.
39. Les autres créances se sont établies à 349,7 millions de dollars, soit une baisse de 1 pour cent par rapport à 2024. La diminution des autres créances correspond principalement au règlement des avances versées aux partenaires coopérants et aux prestataires de services financiers dans le cadre des activités de transferts de type monétaire menées au Mozambique et au Niger, ainsi qu'aux avances versées au titre des accords d'affrètement maritime destinés à faciliter les activités de transport terrestre au Yémen et en Éthiopie.

Total des passifs

40. Le total des passifs a augmenté de 119,4 millions de dollars, soit 5 pour cent, pour passer de 2 247,3 millions de dollars en 2024 à 2 366,7 millions de dollars en 2025.
41. Des passifs locatifs d'un montant de 370,9 millions de dollars ont été comptabilisés pour la première fois du fait de l'adoption de la norme IPSAS 43. Ils représentent l'obligation pour le PAM d'effectuer à l'avenir des paiements en contrepartie du droit d'utiliser les actifs sous-jacents (biens immobiliers et aéronefs) pendant toute la durée du contrat de location.
42. Les passifs liés aux avantages du personnel ont baissé de 21,1 millions de dollars, soit 2 pour cent, pour atteindre 1 007,8 millions de dollars. Ce recul s'explique principalement par la hausse des taux d'actualisation.
43. 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 2025, leur montant a augmenté de 15,2 millions de dollars, soit 62 pour cent, pour s'établir à 39,8 millions de dollars.
44. Les autres passifs ont diminué de 239,9 millions de dollars, soit 21 pour cent. Ce poste comprend principalement les charges à payer, les montants dus aux fournisseurs et les engagements afférents à des prestations de services. La baisse des autres passifs tient principalement à la diminution des charges à payer, du fait de la baisse des produits enregistrée en 2025 et, par conséquent, de la contraction des activités opérationnelles. Les charges à payer représentent les dépenses engagées au cours de l'exercice mais non encore facturées à la date de clôture, selon la méthode de la comptabilité d'exercice, qui consiste à comptabiliser les charges soit au moment où les biens et services correspondants sont fournis, soit au moment où les obligations sont contractées. Les principales diminutions des charges à payer concernent le Mécanisme de gestion globale des vivres, ainsi que les opérations menées au Soudan du Sud, en Éthiopie, en Afghanistan et au Yémen.

Actif net

45. L'actif net correspond à la différence entre le total des actifs et le total des passifs du PAM. Au 31 décembre 2025, l'actif net du PAM (soldes des fonds et réserves) s'élevait à 9 670,9 millions de dollars, soit une baisse de 1 625,1 millions de dollars, ou 14 pour cent, par rapport à 2024. Sur ce total, 6 533,1 millions de dollars ont trait aux programmes, ce qui représente environ cinq mois d'activités opérationnelles (six mois en 2024). 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 2 466,2 millions de dollars, correspond au Fonds général, aux fonds d'affectation spéciale et aux comptes spéciaux, tandis que les réserves se montent à 671,6 millions de dollars.
46. Au 31 décembre 2025, les soldes des réserves étaient en baisse de 121,9 millions de dollars, soit 15 pour cent, par rapport à leur niveau au 31 décembre 2024. La diminution observée correspond à une baisse de 69,1 millions de dollars du solde du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes et de 52,8 millions de dollars du solde du Compte d'intervention immédiate (CII).

Analyse budgétaire

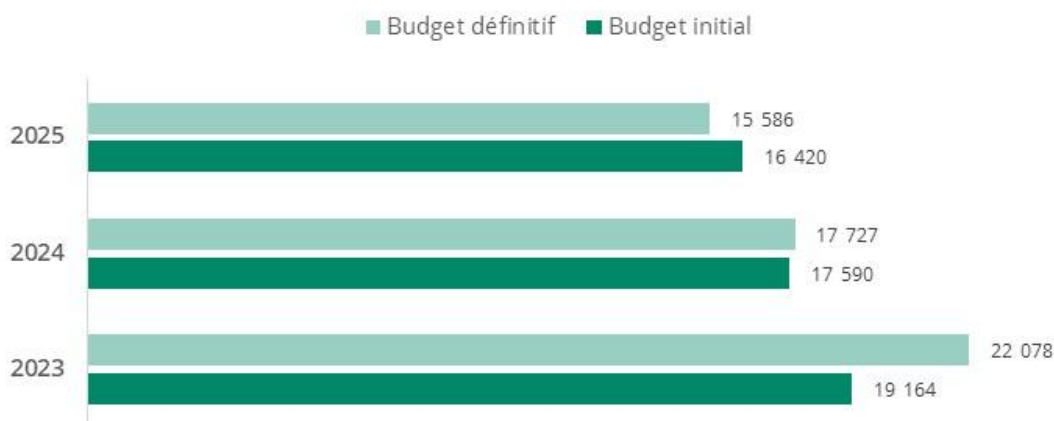
Élaboration et approbation du budget

47. Le contexte stratégique et programmatique dans lequel s'inscrit l'élaboration du budget est exposé dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 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 vie²⁵. 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 2022-2025²⁶.
48. 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 est habilitée à approuver les révisions qui sont intégralement financées par les pays hôtes. 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 Point sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2).

²⁵ "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

²⁶ "Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

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



Base d'établissement du budget

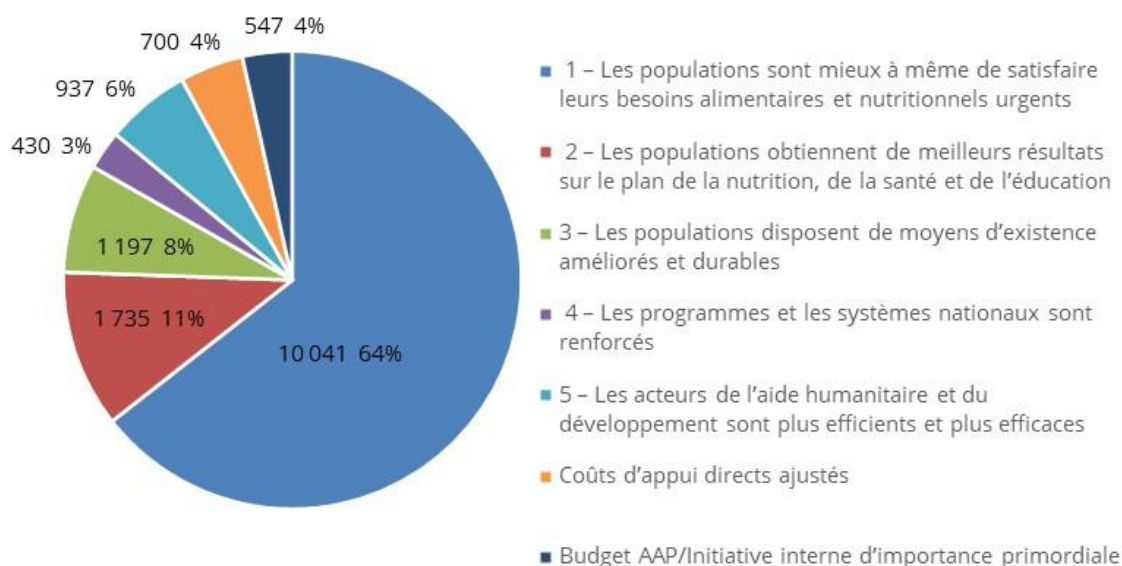
49. Les données budgétaires initiales concernant les budgets des PSP et le budget administratif et d'appui aux programmes (budget AAP), qui sont indiquées dans l'État V, État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs, sont tirées du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027. Les 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 2025

50. Dans le Plan de gestion du PAM pour 2025-2027²⁷, approuvé par le Conseil en novembre 2024, le "budget initial" du programme de travail pour 2025 figurant dans l'État V, État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs, s'établissait à 16 419,90 millions de dollars.
51. À la fin de 2025, le programme de travail a été réduit de 834,4 millions de dollars, soit 5 pour cent, et le budget définitif se chiffrait à 15 585,5 millions de dollars, montant qui apparaît dans la colonne "Budget définitif" de l'État V. Les moindres besoins en République démocratique du Congo, en Afghanistan, en Somalie, en République arabe syrienne et en Éthiopie ont été partiellement contrebalancés par une hausse des ressources requises pour d'autres opérations.

²⁷ "Plan de gestion du PAM pour 2025-2027" (WFP/EB.2/2024/5-A/1/Rev.1).

**Figure 8: Budget définitif pour l'exercice clos le 31 décembre 2025
(en millions de dollars)**



52. 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. Concernant les programmes, les dépenses consacrées directement à l'appui de l'Objectif de développement durable (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 12 972,5 millions de dollars, soit 83 pour cent des 15 585,5 millions de dollars du budget définitif total, ce qui constitue une baisse de 5 pour cent par rapport au budget initial de 2025.
53. En outre, 9 pour cent, soit 1 366,5 millions de dollars, du budget définitif total ont été alloués à l'appui de l'ODD 17 et des 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 et plus efficaces), ce qui comprend notamment une baisse des crédits destinés au Liban, au Soudan et au Malawi.

54. En 2025, dix opérations du PAM ont représenté 61 pour cent du budget définitif total consacré aux PSP.

Figure 9: Budget définitif par taille - PSP
(en pourcentage)

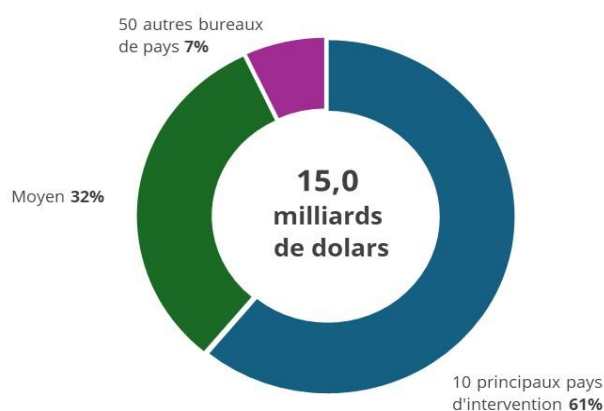
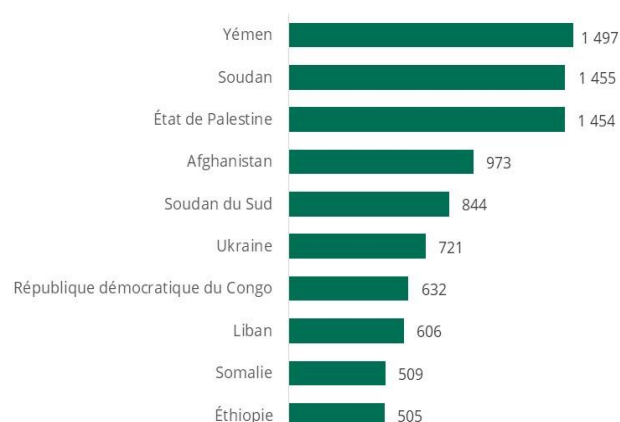


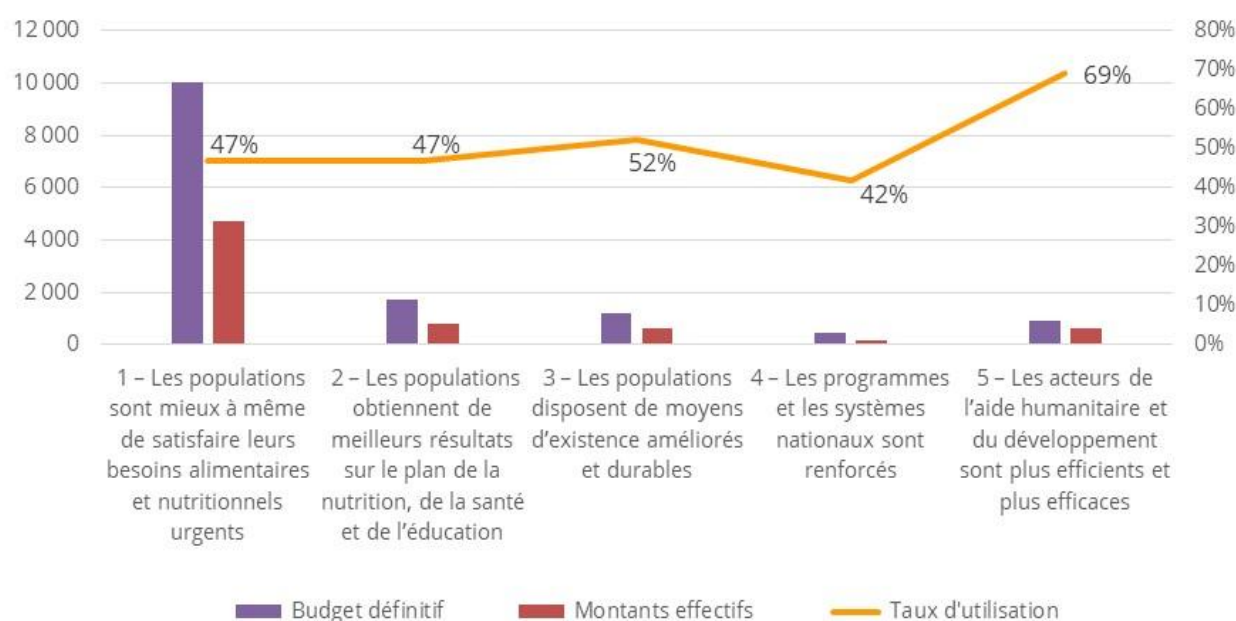
Figure 10: Part du budget définitif allouée au dix principaux pays d'intervention (en millions de dollars)



Utilisation du budget

Utilisation du budget définitif des PSP

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

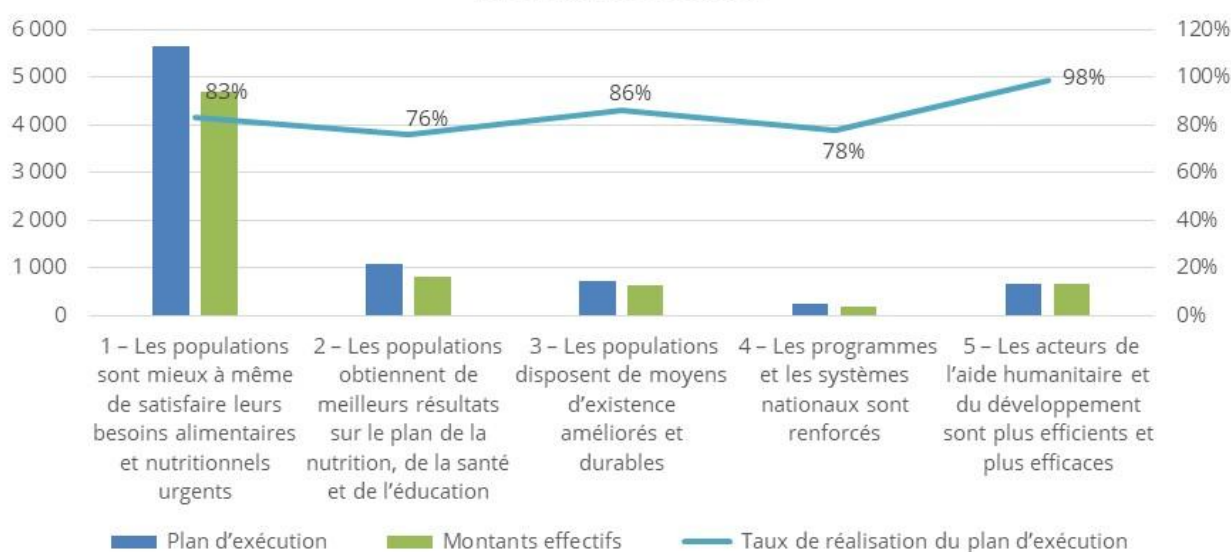


55. Les ressources sont mises à la disposition des PSP qui sont approuvés lorsque les contributions sont confirmées par les donateurs, ou bien des fonds peuvent être débloqués au moyen des mécanismes de préfinancement. Par conséquent, le taux d'utilisation du budget au cours de l'exercice dépend du montant, du calendrier et de la prévisibilité des contributions, ainsi que des difficultés propres aux opérations.
56. En 2025, 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 15 038,6 millions de dollars, avec un taux global d'utilisation de 49 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 47 pour cent. Près de 98 pour cent des coûts effectifs, d'un montant de 4 701,7 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 dans l'État de Palestine (605,1 millions de dollars), au Soudan (499,6 millions de dollars) et au Soudan du Sud (243,4 millions de dollars).
- b) 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 47 pour cent. Les repas scolaires, la prévention et le traitement de la malnutrition, ainsi que les transferts de ressources non assortis de conditions ont représenté 96 pour cent des coûts effectifs enregistrés au titre de cet effet direct stratégique, qui se sont élevés au total à 814,5 millions de dollars. Les trois principales opérations relevant de ces catégories ont été celles menées au Pakistan (92,9 millions de dollars), au Soudan du Sud (76,2 millions de dollars) et en Haïti (58,1 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 52 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. Le Soudan, le Tchad, le Soudan du Sud et l'Éthiopie 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 42 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 en Égypte.
- 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 69 pour cent. L'UNHAS et les services à la demande sont les principales catégories d'activités qui contribuent à sa concrétisation. Le Liban, le Soudan du Sud et l'État de Palestine sont les pays où le PAM a été le plus actif.

Réalisation du plan d'exécution des PSP

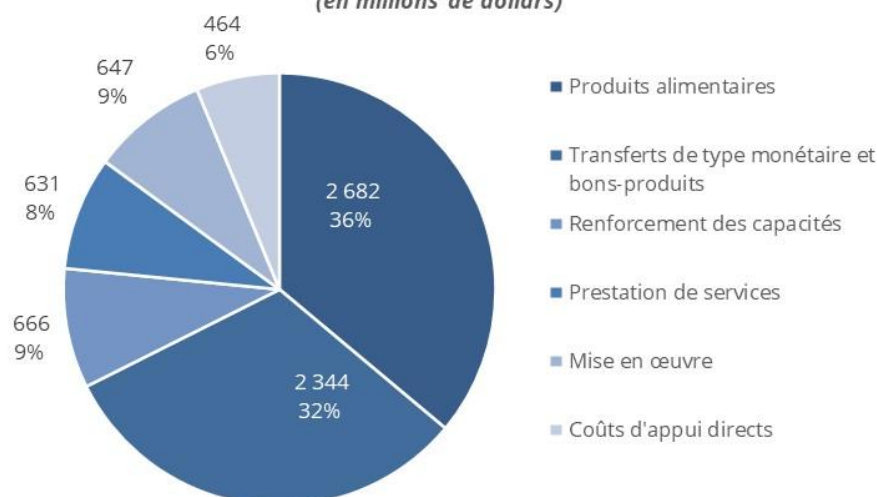
Figure 12: Réalisation du plan d'exécution par effet stratégique direct - PSP
(en millions de dollars)



57. Le plan d'exécution global d'un montant de 8 867,2 millions de dollars qui est présenté dans l'État V correspond aux besoins liés aux opérations prioritaires des PSP approuvés au 31 décembre 2025, qui sont établis à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations. Le PAM a réalisé 84 pour cent de ce plan. Les plans d'exécution des dix principaux pays ont représenté 55 pour cent du plan d'exécution global, le taux de réalisation moyen étant de 80 pour cent.

Analyse des coûts effectifs des PSP par modalité de transfert

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



58. 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 et coûts d'appui indirects. 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 2025, ils ont représenté 85 pour cent du total des coûts opérationnels et des coûts d'appui directs des PSP.

59. Sur un total des coûts de transfert de 6 322,2 millions de dollars, les transferts sous forme de produits alimentaires ont représenté 2 681,8 millions de dollars. C'est dans l'État de Palestine, au Soudan, en Éthiopie, au Soudan du Sud, en Afghanistan, en République démocratique du Congo, en République arabe syrienne, au Burkina Faso, au Pakistan et au Yémen que les livraisons de vivres ont été les plus massives, ces dix pays représentant 70 pour cent du total des coûts de transfert liés aux produits alimentaires.
60. Les transferts de type monétaire se sont élevés à 2 343,5 millions de dollars en 2025. Les opérations menées au Liban, au Bangladesh, en Ukraine, au Soudan, en Afghanistan, en Somalie, dans l'État de Palestine, au Tchad, en République arabe syrienne et au Nigéria représentent la plus large part du coût total des transferts de type monétaire, soit 55 pour cent.
61. Les activités de renforcement des capacités ont représenté 665,9 millions de dollars, soit 9 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 631,0 millions de dollars en 2025, sous l'effet d'un recul de la demande de services de transferts monétaires.
62. Les coûts de mise en œuvre et les coûts d'appui directs ont représenté respectivement 9 pour cent et 6 pour cent des coûts effectifs des PSP.

Coûts indirects

63. L'approbation du Plan de gestion vaut autorisation budgétaire d'engager des dépenses AAP. Le budget AAP initial approuvé par la Directrice exécutive s'élevait à 480,0 millions de dollars. Compte tenu des prévisions de financement revues à la baisse, un plan d'utilisation des fonds AAP d'un montant de 432,0 millions de dollars, soit une réduction de 10 pour cent, a été présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle. Sur le budget AAP approuvé, 432,3 millions de dollars, soit 90 pour cent, ont été utilisés, ce qui représente une économie de 47,7 millions de dollars. L'économie réalisée illustre les efforts que le PAM a déployés pour adapter les dépenses au niveau des ressources. Le budget définitif approuvé pour les initiatives internes d'importance primordiale s'élevait à 66,9 millions de dollars. Sur ce montant, 55,4 millions de dollars (83 pour cent) ont été utilisés en 2025.

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

64. 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.
65. 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.
66. L'équipe de direction de haut niveau 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.

67. Le cadre de gestion globale des risques du PAM a pour objet de recenser les risques, de les maîtriser, de faire connaître l'exposition à ces risques, et aussi 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 repose sur le cycle d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive, une procédure annuelle à l'échelle de l'organisation par laquelle les hauts responsables sur le terrain et au Siège mondial évaluent la conception et la mise en œuvre des principaux contrôles au regard des normes institutionnelles, à laquelle s'ajoutent des examens par la direction et des contributions issues des services de contrôle. Les résultats de ce travail sont regroupés et analysés pour recenser les risques significatifs et les problèmes en matière de contrôle appelant l'attention de la direction; ils sont ensuite traités dans l'examen par la direction des points importants signalés en matière de risque et de contrôle.
68. En 2025, le PAM a fait évoluer le Projet global relatif aux assurances à donner, qui est passé d'une initiative ciblée couvrant 31 bureaux de pays à haut risque à une approche pleinement intégrée à l'échelle de l'organisation. À l'origine lancées pour renforcer les mesures d'assurance et de contrôle interne de bout en bout dans les opérations à haut risque, ces initiatives font désormais partie intégrante des activités de tous les bureaux de pays. Le projet a défini des normes d'assurance minimales dans cinq domaines exposés à des risques majeurs: le suivi et les mécanismes communautaires de remontée de l'information, le ciblage, la gestion des identités, la gestion des partenaires coopérants et la chaîne d'approvisionnement. Le PAM a progressivement intégré ces normes dans ses politiques, ses systèmes et ses processus de contrôle, et les applique désormais à l'ensemble de ses opérations, en s'appuyant sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques observées dans des contextes à haut risque.
69. En 2025, le PAM a renforcé ses dispositifs en matière de gouvernance et d'obligation de rendre compte grâce au cadre d'application du principe de responsabilité par la direction, lequel a permis de préciser les fonctions et les attributions ainsi que les procédures de remontée de l'information aux échelons supérieurs, et de mieux définir le rôle essentiel et la responsabilité incombant aux directeurs de pays pour assurer l'exécution des programmes, la qualité des opérations et une gestion efficace des risques. En novembre 2025, le Conseil d'administration a approuvé le Cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité, en remplacement du Cadre de contrôle du PAM de 2018, renforçant ainsi l'architecture institutionnelle de gouvernance et de contrôle. Par ailleurs, le PAM a publié la version actualisée du Cadre de supervision par la direction, qui vise à renforcer la supervision de deuxième ligne par une collaboration davantage coordonnée et fondée sur les risques entre les services mondiaux. Ensemble, ces mesures renforcent la transparence, l'obligation de rendre compte et les mesures destinées à donner des assurances au sein de l'organisation.
70. En 2025, l'évaluation des risques à l'échelle institutionnelle a continué d'être coordonnée de manière centralisée par la Division de la gestion des risques, et réalisée de manière globale, à partir des évaluations des risques répertoriés par secteur et par pays et en tenant compte des risques touchant l'ensemble du PAM. Le registre central des risques a été régulièrement actualisé tout au long de l'année de façon à prendre en compte l'évolution des risques en présence et des priorités de gestion du PAM. Examiné par l'équipe de direction et le Comité des risques, ce registre offre une vue d'ensemble des risques les plus importants auxquels est confronté le PAM au niveau organisationnel et sert à hiérarchiser par ordre de priorité les mesures d'atténuation et les activités visant à donner des assurances.

71. La Division de la gestion des risques, qui, en sa qualité de garante du cadre de contrôle interne du PAM, a assuré 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, notamment au moyen des points sur les opérations des bureaux de pays et des déclarations d'assurance annuelles communiqués par l'équipe mondiale de direction. En 2025, la Division de la gestion des risques a mis à jour les protocoles de remontée de l'information aux échelons supérieurs pour faire face aux principaux risques, établir des rapports d'incident et s'attaquer aux problèmes liés au contrôle interne.
72. Au cours de l'année, le Comité des politiques du PAM et le Comité des risques du PAM ont été les deux organes permanents de gouvernance. Le Comité des risques, présidé par le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, a fait office d'organe consultatif et a fourni des orientations stratégiques sur les recommandations des services de contrôle, la gestion des risques institutionnels, la qualité des opérations et les assurances à donner. En décembre 2025, il a examiné le Registre central des risques pour 2026, dans lequel l'équipe de direction mettait l'accent sur l'obligation de rendre compte pour traiter neuf risques prioritaires institutionnels²⁸ et favoriser les mesures d'atténuation correspondantes.
73. 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 mis en place 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 points annuels au sujet des rapports du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies peuvent également être consultés 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 publiés sur le site Web public du PAM et mis à disposition 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, par exemple) au Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, ce dernier faisant un point trimestriel à l'intention du Conseil d'administration depuis 2017²⁹.
74. Le PAM continue de suivre et de communiquer régulièrement les suites données aux recommandations issues des contrôles internes et externes adressées à l'équipe de direction, au Conseil d'administration et à ses organes consultatifs, en s'attachant tout particulièrement à mettre en œuvre les mesures convenues dans les délais impartis. La Directrice exécutive et l'Équipe de direction de haut niveau suivent de près les progrès accomplis, veillant à ce que les constatations issues du contrôle donnent lieu à des mesures de gestion concrètes. Les questions se rapportant au contrôle sont régulièrement portées à la connaissance du Comité des risques, du Comité consultatif de contrôle indépendant et du Conseil d'administration au moyen de mécanismes bien établis.

²⁸ Déficit de financement, fraude et corruption, manque de protection des bénéficiaires et protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (nouveau), cybersécurité (nouveau), décalage entre les effectifs et les besoins, devoir de protection envers les employés insuffisant, assurance opérationnelle inadéquate, stagnation numérique et adaptation à la nouvelle normalité.

²⁹ En outre, le PAM a mis en place un [cadre général relatif aux sanctions à l'encontre des fournisseurs](#) (en anglais uniquement). 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.

75. 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, tous les PSP comprennent une section consacrée à la gestion des risques³⁰.
76. Le PAM est l'un des chefs de file de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), une initiative multipartite fondée sur le volontariat 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 relatives aux activités qu'il mène dans le cadre 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 1 800) 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 à six des sept 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.

Gestion des risques de trésorerie

77. Du fait de ses activités, le PAM est exposé à divers 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 que des défaillances 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.
78. La gestion des risques financiers est assurée par un service central de gestion de la trésorerie chargé d'appliquer les principes arrêtés par le directeur exécutif, qui bénéficie des conseils du Comité du PAM chargé de la gestion des risques financiers. 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.
79. 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, les marchés mondiaux des actions et des obligations ayant bénéficié de l'enthousiasme des investisseurs pour les entreprises d'intelligence artificielle et d'un environnement favorable en matière de crédit sur les marchés des valeurs à revenu fixe. En 2026, malgré les événements récents au Moyen-Orient qui ajoutent à l'incertitude entourant les prévisions, et compte tenu des rendements actuels et attendus sur le marché, le rendement des placements à court terme devrait rester positif, quoique à un niveau inférieur à celui de 2025. Les placements à plus long terme risquent d'être davantage perturbés en raison de leur exposition aux marchés des actions et aux obligations à plus longue échéance.

³⁰ "Politique en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1).

80. Au 31 décembre 2025, les passifs liés aux avantages du personnel du PAM se chiffraient à 1 007,8 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). Au 31 décembre 2025, le montant des actifs mis en réserve (1 531,3 millions de dollars) pour financer ces passifs (952,2 millions de dollars) représentait un taux de financement de 161 pour cent. Cela constitue une progression par rapport au taux de 133 pour cent enregistré en 2024, car l'augmentation de la valeur des actifs a été plus rapide que l'augmentation des passifs.
81. 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. Dans ses opérations, le PAM applique des procédures rigoureuses de gestion des identités et des directives encadrant les transferts de type monétaire destinées à garantir que l'assistance voulue parvienne aux bonnes personnes au bon moment. Grâce à ces garanties, le PAM s'efforce de prévenir les risques de fraude, d'erreur humaine ou toute autre irrégularité, et de protéger les bénéficiaires tout en optimisant l'efficacité de ses interventions.
82. Des moyens de contrôle sont en place à toutes les étapes du cycle des programmes de transferts de type monétaire, du ciblage des bénéficiaires aux transferts et au rapprochement, en passant par l'enregistrement et la déduplication, les mécanismes communautaires de remontée de l'information étant renforcés tout au long du processus. Le PAM procède également aux vérifications d'usage auxquelles sont soumis les prestataires de services financiers qu'il a sélectionnés dans le respect des règles applicables en matière d'achats, utilise des modèles internes pour tous les contrats et accords, met en place des modalités de paiement sécurisé, veille à la séparation des tâches, et, enfin, assure un suivi post-distribution et une évaluation, de façon à vérifier que les objectifs assignés aux programmes sont atteints.
83. La mise en place de cadres visant à donner des assurances et de systèmes d'appui au sein des bureaux de pays a permis de consolider les procédures de rapprochement. Les enseignements tirés de l'instauration de ces mesures de contrôle sont pris en compte dans les activités dans l'ensemble de l'organisation. Cette approche non seulement fait apparaître les possibilités de rationalisation des coûts, mais permet aussi de recenser et de diffuser les meilleures pratiques, et ainsi de contribuer à l'amélioration constante des programmes d'assistance de type monétaire que le PAM met en œuvre.

Viabilité

84. Les états financiers du PAM sont établis sur la base de la continuité des activités.
85. 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 fournir une assistance dans les situations d'urgence; la disponibilité de ressources existantes ou prévisibles, y compris les répercussions sur le financement futur des programmes du PAM; et la situation du PAM en matière de liquidités ainsi que l'encours de ses engagements.
86. 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 2026-2028, soit 13,0 milliards de dollars pour 2026, le plan d'exécution provisoire de 7,7 milliards de dollars et le budget AAP pour 2026 de 380,0 millions de dollars approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2025;
 - ii) le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2025;

- iii) le total des actifs détenus fin 2025, soit 12,0 milliards de dollars, qui est près de cinq 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 2025, 4,6 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 2026;
 - v) les soldes des fonds, soit 9,0 milliards de dollars à la fin de 2025, déduction faite du déficit de 1,7 milliard de dollars enregistré en 2025 du fait de la baisse des produits des contributions provenant des donateurs à l'appui du mandat du PAM, reporté en 2026;
 - vi) et le niveau des réserves du PAM détenues à la fin de 2025, soit 671,6 millions de dollars;
 - vii) le montant total des recettes reçues en 2025, soit 6,9 milliards de dollars, ainsi que le niveau de contribution projeté pour 2026, soit 6,0 milliards de dollars, comme cela est indiqué dans la dernière prévision globale de contribution du PAM en date.
87. 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 l'organisation souhaite porter à l'attention de son Conseil d'administration et des donateurs. De plus, face à la baisse des prévisions de financement, le PAM a pris sans attendre des mesures pour rationaliser sa structure organisationnelle et réaliser des gains d'efficacité sur les plans opérationnels et économique grâce à une restructuration. Depuis quelques années, ces mesures ont notamment consisté en une réduction des effectifs, qui devrait se poursuivre en 2026, ainsi qu'en l'instauration d'une nouvelle structure à deux niveaux, qui regroupe le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux mondiaux au sein d'un Siège mondial unique, structure déjà pleinement intégrée en 2026.
88. Dans l'ensemble, on prévoit que les financements diminueront en 2026 pour passer à 6,0 milliards de dollars, ce qui devrait continuer de mettre à rude épreuve les capacités opérationnelles dont le PAM dispose pour lutter contre une insécurité alimentaire croissante au sein des populations vulnérables. Cette insécurité est encore aggravée par l'instabilité géopolitique au Moyen-Orient, qui fait s'envoler les prix des denrées alimentaires et de l'énergie, et a des effets dévastateurs sur la population civile, parmi lesquels des déplacements massifs, des pertes de vies humaines et la destruction d'infrastructures essentielles. La situation exige de hiérarchiser les priorités de manière stratégique, et le PAM évalue en permanence les premières répercussions du conflit sur la sécurité alimentaire et l'aide humanitaire, en adaptant et en intensifiant ses opérations d'urgence dans toute la région pour répondre à l'accroissement des besoins.

Questions administratives

89. 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.

Bureaux et divisions du PAM responsables

90. 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 2025.

État I	État de la situation financière au 31 décembre 2025
État II	État des résultats financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2025
État III	État des variations de l'actif net pour l'exercice clos le 31 décembre 2025
État IV	État des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2025
État V	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

Notes afférentes aux états financiers

Cindy H. McCain
Directrice exécutive

Rome, le 26 mars 2026

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 des actifs de l'organisation.
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 conformité³¹. 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. Le [cadre du PAM relatif au contrôle et à l'application du principe de responsabilité](#) définit l'approche adoptée par l'organisation en matière d'obligation de rendre compte et de contrôle, en donnant des orientations aux différents services et bureaux quant à leurs responsabilités respectives. Il décrit l'architecture institutionnelle en matière de contrôle et de gouvernance, y compris le socle stratégique et les structures de prise de décisions nécessaires à la mise en place de modalités de gouvernance efficaces, ainsi que les dispositifs de contrôle et d'application du principe de responsabilité par le Conseil d'administration, ainsi que les mécanismes connexes de communication de l'information.

³¹ Circulaire de la Directrice exécutive intitulée "Cadre de contrôle interne" [OED2015/016](#), 17 septembre 2015.

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"), et des autres éléments pertinents disponibles relatifs à la gestion et au contrôle indépendant.

Risques et contrôle interne: points importants

8. En 2025, le PAM a mis en œuvre une méthode révisée de recensement et d'évaluation des points importants en matière de risque et des questions de contrôle interne, créant ainsi une nouvelle base de référence pour l'évaluation par la direction. Les comparaisons d'une année sur l'autre avec les périodes précédentes ne sont donc pas directement applicables. Dans le cadre de cette nouvelle méthode, quatre points sont portés à l'attention de la direction, comme cela est indiqué ci-dessous.
9. **Gestion des partenaires coopérants.** La gestion des partenaires coopérants reste une source de risques en matière de contrôle, les bureaux de pays faisant état de difficultés persistantes d'un point de vue structurel, sur le plan des capacités et au niveau des assurances à donner, malgré une amélioration progressive et des orientations détaillées. L'un des principaux risques tient à l'insuffisance des structures de gestion des partenaires coopérants et des dispositifs liés à l'obligation de rendre compte dans les bureaux de pays. Le PAM continue de se heurter à des contraintes structurelles dans de nombreux contextes opérationnels où les partenaires locaux disposent de capacités limitées sur le plan financier, dans le domaine administratif et en matière de gouvernance limitée. En outre, en raison des difficultés de financement rencontrées par le PAM, le choix des partenaires a été motivé par des considérations de coût plutôt que par leurs capacités organisationnelles.
10. Le manque de personnel qualifié chargé de la gestion des partenaires coopérants dans les bureaux de pays accentue la supposée complexité des orientations, aux processus et au cadre relatif aux assurances à donner en matière de gestion des partenaires coopérants. Ce déficit de capacités accroît également les difficultés liées aux processus de gestion des accords de partenariat sur le terrain et à l'utilisation d'outils tels que le Portail des partenaires de l'ONU et Partner Connect, des difficultés que les bureaux de pays ont signalées comme étant des lacunes en matière de contrôle. De ce fait, la gestion des partenaires coopérants reste un défi considérable en matière de contrôle et figure au quatrième rang pour les ONG partenaires et au septième rang pour les partenaires gouvernementaux, d'après les informations communiquées par les bureaux eux-mêmes.
11. Les constatations formulées par plusieurs organes de contrôle viennent étayer ces conclusions et mettent régulièrement en évidence des lacunes en matière de gouvernance, de contrôle et de conformité qui coïncident avec les domaines de risque relevés dans le cycle annuel d'assurance. Pour y remédier, le PAM a pris des mesures internes essentielles visant à renforcer le contrôle des partenaires coopérants, parmi lesquelles la mise à jour des cadres relatifs aux assurances à donner, l'élaboration d'orientations relatives aux vérifications ponctuelles fondées sur les risques, la révision des outils d'évaluation des capacités, ainsi qu'une stratégie de renforcement des capacités des ONG locales partenaires. Parallèlement, le déploiement de Partner Connect s'est poursuivi, renforçant ainsi la transparence, le contrôle et le rapport coût-efficacité de l'ensemble des opérations.

12. **Gestion des ressources humaines** En 2025, le PAM a poursuivi ses activités dans un contexte de difficultés financières et de restructuration interne, d'où une pression constante sur la gestion des ressources humaines en raison des contraintes en matière de planification des effectifs et de séparation des tâches, ainsi que d'une diminution de la capacité des bureaux à mettre en œuvre les activités prévues visant à donner des assurances. Il ressort du cycle annuel d'assurance de 2025 que la gestion des ressources humaines était considérée comme le deuxième défi majeur en matière de contrôle, ce qui souligne les répercussions concrètes des contraintes budgétaires persistantes et de la restructuration sur l'efficacité des contrôles dans ce domaine.
13. La plupart des observations transmises dans le cadre du cycle annuel d'assurance ont fait apparaître que les coupes budgétaires importantes, conjuguées aux mesures d'économie internes³², notamment le gel prolongé des recrutements, se sont traduites par une baisse des effectifs et la concentration de la charge de travail. Dans certains contextes, cela a limité la mise en œuvre du cadre de gestion des effectifs et réduit la capacité des bureaux à maintenir des postes essentiels, notamment des postes techniques et des postes de direction.
14. Les bureaux ont en outre fait état de difficultés persistantes en matière de recrutement, en particulier pour attirer et recruter des candidats qualifiés, en raison d'un manque de financement et des conditions de vie sur le lieu d'affectation. Dans certains endroits, ces difficultés ont compromis un peu plus la continuité des opérations et accru le risque de lacunes en matière de contrôle, malgré la mise en place de mesures concrètes telles que le remplacement par intérim, la désignation de fonctionnaires responsables, des réaffectations internes, la création de fichiers de réserve pour les postes clés et des affectations temporaires.
15. Certaines complexités et difficultés propres au système et aux processus ont également été signalées au sujet de Workday, notamment l'intégration limitée entre WINGS et PASport, qui engendre une perte d'efficacité dans le traitement des données concernant les ressources humaines et nécessite des contrôles supplémentaires.
16. Afin d'atténuer ces risques et de renforcer les contrôles, le PAM a mis en place un large éventail de mesures en matière de planification des effectifs et de renforcement des capacités. Au cours de l'année, il a mené à bien 20 opérations de planification stratégique de ses effectifs et 50 opérations d'adaptation structurelle, aidant ainsi les bureaux à ajuster leurs structures et leurs effectifs en fonction des besoins liés aux opérations. Les efforts visant à renforcer la planification de la relève au sein de la haute direction et à élargir les initiatives en matière de supervision et de perfectionnement des compétences d'encadrement ont en outre été intensifiés. Parallèlement, le PAM a élargi son offre de soutien aux employés et constitué des viviers de talents et des fichiers d'agents mobilisables à des fins de fidélisation du personnel et de reconnaissance des compétences essentielles. L'organisation a par ailleurs mis en place des mesures visant à gérer les réductions de personnel et les transitions, parmi lesquelles la suspension des recrutements, les départs négociés et les réaffectations ciblées.

³² Les mesures d'efficience en matière de ressources humaines sont restées en vigueur pendant une grande partie de 2025 et n'ont été levées pour les bureaux de pays que vers la fin de l'année considérée. Cette décision a été communiquée le 1^{er} décembre 2025 par le Sous-Directeur exécutif du Département de l'environnement de travail et de la gestion, et a permis de revenir aux directives habituelles pour l'approbation des recrutements, des voyages officiels, des achats, des ateliers et des processus liés aux installations, sous la supervision du Directeur de pays.

17. **Gestion des risques** La gestion des risques est apparue comme le principal défi en matière de contrôle d'après les observations transmises dans le cadre du cycle annuel d'assurance de 2025. Cela tient à la fois à l'insuffisance des capacités et à la responsabilité qui incombe à l'organisation de maintenir des pratiques efficaces en matière de gestion des risques et d'assurance dans des environnements opérationnels différents et à haut risque. Ces exigences, auxquelles s'ajoutent de multiples obligations en matière de vérification et de communication des résultats, contribuent aussi à une certaine lassitude à l'égard du contrôle dans certains bureaux, d'où la nécessité de définir des attentes raisonnables, fondées sur les risques, qui renforcent le respect de l'obligation de rendre compte, tout en restant réalisables compte tenu des ressources disponibles.
18. Si la plupart des bureaux respectent les pratiques fondamentales en matière de gestion des risques, la mesure dans laquelle celles-ci sont mises à profit pour anticiper et suivre les risques, ainsi que pour y faire face de manière structurée et en temps opportun, reste inégale. Les outils tels que les registres des risques, les évaluations des risques de fraude et les plans de continuité des opérations visent à donner aux bureaux un aperçu clair de leur exposition aux risques, à mettre en évidence les domaines qui nécessitent un renforcement des contrôles et à contribuer à garantir la continuité des opérations cruciales. Toutefois, les lacunes en matière de mise à jour et de suivi, la faible exploitation des informations sur les risques dans la prise de décisions courantes, ainsi que les difficultés à suivre les mesures d'atténuation et les recommandations relatives au contrôle montrent que ces pratiques ne sont pas encore pleinement intégrées dans tous les contextes. Les problèmes liés à la séparation des tâches restent fréquents, en particulier dans les bureaux de petite taille ou ceux en phase de transition, signe supplémentaire de la nécessité d'adopter des approches pragmatiques et tenant compte des risques. Ces défis montrent qu'il est nécessaire de renforcer la maîtrise des risques, d'assurer un suivi plus systématique et de disposer d'informations plus fiables pour permettre la prise de décisions de gestion en temps opportun.
19. Face à ces défis, le PAM a continué de consolider son cadre de gestion des risques en actualisant progressivement sa politique en matière de gestion globale des risques et son cadre de supervision par la direction; il a élargi l'utilisation des informations centralisées sur les risques opérationnels afin d'éclairer la prise de décisions et a fourni des orientations plus claires sur le cycle de vie de la gestion des risques et sur les protocoles de remontée du risque à un niveau hiérarchique supérieur. Parallèlement, le PAM s'efforce de réduire la lassitude liées aux contrôles en faisant coïncider les attentes avec les niveaux de risque, en simplifiant les directives dans la mesure du possible et en encourageant un contrôle davantage coordonné et fondé sur les risques. Le renforcement ciblé des capacités et l'assistance technique fournie aux bureaux disposant de moyens limités en matière de gestion des risques, ainsi que le déploiement des nouveaux modules R2, devraient améliorer l'accessibilité, l'intégration et le suivi en temps réel, et ainsi harmoniser et pérenniser l'approche adoptée à l'échelle institutionnelle.

20. **Achats.** Les processus d'achat se heurtent encore face à des défis en matière de contrôle dus aux capacités limitées des fournisseurs, aux contraintes liées à la gestion du changement et aux difficultés de mise en œuvre des systèmes. Les contraintes de capacité persistantes au sein du réseau de fournisseurs, conjuguées aux contraintes plus générales du marché, continuent de peser sur la capacité de certains bureaux à respecter de manière systématique les normes du PAM en matière de concurrence. Ces facteurs expliquent en partie les lacunes dans la gouvernance des dérogations, la prise de décisions d'approvisionnement peu judicieuses et la poursuite de l'utilisation simultanée de systèmes obsolètes. Les restrictions de personnel au sein des équipes chargées des achats ont également nui à l'efficacité et à l'efficience des processus d'achat. Les constatations issues des organes de contrôle corroborent ces observations et mettent en évidence, de manière indépendante et systématique, des lacunes en matière de gouvernance, de supervision et de contrôle qui font écho aux problèmes signalés dans le cycle annuel d'assurance.
21. Le service chargé des achats s'est employé à pérenniser la solution d'approvisionnement intelligent et à renforcer l'assistance aux utilisateurs; toutefois, des problèmes rencontrés lors de la phase initiale de mise en œuvre et un déficit de financement ont ralenti les progrès et prolongé les délais nécessaires à cette pérennisation. Les observations communiquées dans le cadre du cycle annuel d'assurance vont dans ce sens et soulignent les difficultés techniques liées au déploiement, ainsi que les lacunes dans la planification des achats et la prise en compte des besoins liés aux opérations.
22. Au niveau institutionnel, le PAM développe l'utilisation de l'analytique des données afin d'améliorer la supervision et d'assurer un suivi plus efficace des contrôles, en encourageant un recours plus systématique à l'outil d'évaluation de la performance des fournisseurs pour éclairer les décisions d'approvisionnement. Le PAM s'efforce également de mieux adapter les stratégies d'achat aux processus d'intégration des nouveaux fournisseurs, tout en contribuant à la suppression progressive des systèmes obsolètes et au renforcement des capacités en matière d'achats et de planification de la demande.

Déclaration

23. 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.
24. 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 2025, conformément au [référentiel intégré de contrôle interne établi par le COSO en mai 2013](#).
25. 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. Ces mesures renforceront la fiabilité et la maturité globales de l'environnement de contrôle interne du PAM.

Cindy McCain

Directrice exécutive

Rome, le 10 avril 2026

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

ÉTAT I

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2025

(en millions de dollars)

	Note	2025	2024
Actifs			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	2 004,3	2 849,4
Placements à court terme	2.2	2 593,2	2 249,1
Contributions à recevoir	2.3	4 065,3	5 245,3
Stocks	2.4	703,9	1 044,1
Autres créances	2.5	348,6	352,6
		9 715,3	11 740,5
Actifs non courants			
Contributions à recevoir	2.3	95,1	189,5
Placements à long terme	2.6	1 552,9	1 316,8
Immobilisations corporelles	2.7	280,7	270,6
Immobilisations incorporelles	2.8	26,4	25,9
Actifs au titre du droit d'utilisation	2.9	366,1	-
Autres créances	2.5	1,1	-
		2 322,3	1 802,8
Total des actifs	2.16	12 037,6	13 543,3
Passifs			
Passifs courants			
Dettes et charges à payer	2.10	906,9	1 148,3
Produits constatés d'avance	2.11	24,7	13,9
Provisions	2.12	7,0	7,0
Avantages du personnel	2.13	55,6	52,7
Prêt	2.14	5,5	5,6
Passifs locatifs	2.15	135,5	-
		1 135,2	1 227,5
Passifs non courants			
Produits constatés d'avance	2.11	15,1	10,7
Provisions	2.12	1,5	-
Avantages du personnel	2.13	952,2	976,2
Prêt	2.14	27,3	32,9
Passifs locatifs	2.15	235,4	-
		1 231,5	1 019,8
Total des passifs		2 366,7	2 247,3
Actif net		9 670,9	11 296,0
Soldes des fonds et réserves			
Soldes des fonds	2.17	8 999,3	10 502,5
Réserves	2.17	671,6	793,5
Total des soldes des fonds et réserves		9 670,9	11 296,0

Les notes jointes font partie intégrante des présents états financiers.

Cindy McCain
Directrice exécutive

Wendy Bigham
Directrice financière par intérim
Rome, le 26 mars 2026

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL
ÉTAT II
ÉTAT DES RÉSULTATS FINANCIERS
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2025
(en millions de dollars)

	Note	2025	2024
Produits			
Contributions financières	3.1	5 896,6	9 156,4
Contributions en nature	3.2	158,4	638,8
Écarts de change	3.3	166,4	(43,5)
Rendement des placements	3.4	448,5	330,1
Autres produits	3.5	255,5	291,3
Total des produits		6 925,4	10 373,1
Charges			
Transferts de type monétaire effectués	4.1	2 170,4	2 160,8
Produits distribués	4.2	2 207,5	2 372,9
Services de distribution et services connexes	4.3	1 052,1	1 138,5
Services contractuels et autres services	4.4	957,7	1 260,2
Dépenses liées au personnel	4.5	1 157,9	1 111,8
Dépenses liées aux effectifs affiliés	4.5	383,0	414,4
Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement	4.6	303,7	303,4
Amortissements	4.7	236,5	69,1
Frais de voyage	4.7	80,2	132,4
Charges financières	4.7	33,2	15,4
Autres charges	4.7	77,1	61,6
Total des charges		8 659,3	9 040,5
Excédent (déficit) de l'exercice		(1 733,9)	1 332,6

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 2025
(en millions de dollars)

	Note	Excédent cumulé/ soldes des fonds	Excédent (déficit)	Réserves	Total de l'actif net
Total de l'actif net au 31 décembre 2024		9 169,9	1 332,6	793,5	11 296,0
Allocation de l'excédent de 2024		1 332,6	(1 332,6)	-	-
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2025					
Virement depuis/vers les réserves	2.17	121,9	-	(121,9)	-
Pertes latentes nettes sur les placements	2.6/2.17	(5,9)	-	-	(5,9)
Gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel	2.13	114,7	-	-	114,7
Déficit de l'exercice	7.2	-	(1 733,9)	-	(1 733,9)
Total des variations de l'exercice		230,7	(1 733,9)	121,9	(1 625,1)
Total de l'actif net au 31 décembre 2025		10 733,2	(1 733,9)	671,6	9 670,9

	Note	Excédent cumulé/ soldes des fonds	Excédent (déficit)	Réserves	Total de l'actif net
Total de l'actif net au 31 décembre 2023		10 996,4	(1 740,7)	659,0	9 914,7
Allocation du déficit de 2023		(1 740,7)	1 740,7	-	-
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2024					
Virement depuis/vers les réserves	2.17	(134,5)	-	134,5	-
Pertes latentes nettes sur les placements	2.6/2.17	(16,1)	-	-	(16,1)
Gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel	2.13	64,8	-	-	64,8
Excédent de l'exercice	7.2	-	1 332,6	-	1 332,6
Total des variations de l'exercice		(85,8)	1 332,6	134,5	1 381,3
Total de l'actif net au 31 décembre 2024		9 169,9	1 332,6	793,5	11 296,0

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 2025
(en millions de dollars)

	Note	2025	2024
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles:			
(Déficit) excédent de l'exercice		(1 733,9)	1 332,6
Ajustements effectués pour corriger l'écart entre le (déficit) l'excédent de l'exercice et les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles			
	2.7/2.8		
Amortissements	/2.9	236,5	69,1
(Gains) latents sur les placements à long terme	2.6	(171,6)	(11,0)
(Augmentation) de la valeur amortie des placements à long terme	2.2/2.6	(1,7)	(2,1)
(Diminution) de la valeur amortie du prêt à long terme	2.14	(0,3)	(0,3)
Charges d'intérêts sur le prêt à long terme	2.14	1,1	1,3
Part des intérêts reçus au titre des contrats de sous-location-financement	2.5	0,1	-
Perte nette liée aux modifications des contrats de location	2.15	0,3	-
Ajustement des soldes d'ouverture lors de la comptabilisation des passifs locatifs	2.15	163,2	-
Diminution des stocks	2.4	340,2	247,5
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	2.3	1 274,4	(1 089,6)
(Augmentation)/diminution des créances diverses	2.5	6,9	(12,0)
Immobilisations corporelles (dons en nature)	2.7	5,4	0,2
(Diminution) augmentation des dettes et charges à payer	2.10	(241,4)	243,4
(Diminution) augmentation des produits constatés d'avance	2.11	15,2	(5,9)
(Diminution) des provisions	2.12	(1,1)	(10,8)
Augmentation des avantages du personnel nette des gains/pertes actuariel(le)s afférent(e)s aux avantages postérieurs à l'emploi	2.13	93,6	78,2
Montant net des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		(13,1)	840,6
Flux de trésorerie provenant des activités de placement:			
(Augmentation) des placements à court terme	2.2	(332,1)	(479,4)
(Augmentation) des intérêts courus à recevoir	2.6	(2,9)	(3,4)
(Augmentation) des placements à long terme	2.7	(78,5)	(149,7)
(Augmentation) des immobilisations corporelles	2.8	(244,3)	(76,7)
(Augmentation) des immobilisations incorporelles	2.9	(8,2)	(11,2)
Montant net des flux de trésorerie provenant des activités de placement		(666,0)	(720,4)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement:			
Charges financières sur le prêt	2.14	(1,1)	(1,3)
Remboursement de la tranche annuelle du principal au titre du prêt	2.14	(5,3)	(5,3)
Remboursement du principal du passif locatif	2.15	(157,3)	-
Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement		(163,7)	(6,6)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(842,8)	113,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice	2.1	2 849,4	2 735,0
Gains latents (pertes latentes) sur les équivalents de trésorerie de l'actif net/la situation nette		(2,2)	0,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice	2.1	2 004,3	2 849,4

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 EFFECTIFS¹
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2025
(en millions de dollars)

Note 6	Montants inscrits au budget		Montants effectifs sur une base comparable ⁴	Différence: budget définitif et budget effectif	Plan d'exécution ⁵
	Budget initial ²	Budget définitif ³			
Coûts des PSP					
Effet direct stratégique 1 – Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents	10 238,6	10 041,0	4 701,7	5 339,3	5 658,3
Effet direct stratégique 2 – Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation	2 120,6	1 734,8	814,5	920,3	1 070,9
Effet direct stratégique 3 – Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	1 324,6	1 196,7	623,9	572,8	725,1
Effet direct stratégique 4 – Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	450,5	429,8	180,1	249,7	230,8
Effet direct stratégique 5 – Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces	1 086,9	936,7	648,6	288,1	658,5
Coûts d'appui directs	671,3	699,6	463,9	235,7	523,6
Total partiel des coûts des PSP	15 892,5	15 038,6	7 432,7	7 605,9	8 867,2
Dépenses AAP	480,0	480,0	432,3	47,7	432,3
Initiatives internes d'importance primordiale	47,4	66,9	55,4	11,5	66,9
Total partiel des coûts indirects	527,4	546,9	487,7	59,2	499,2
Total	16 419,9	15 585,5	7 920,4	7 665,1	9 366,4

Les notes jointes font partie intégrante des présents états financiers.

¹ 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 bons de commande et les contrats en cours d'exécution pour lesquels les biens et les services n'ont pas encore été reçus.

² 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.

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

⁴ 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.

⁵ 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 2025.

Notes afférentes aux états financiers au 31 décembre 2025

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 2025, 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.

Adoption de nouvelles normes en 2025

IPSAS 43, Leases (Contrats de location)

9. 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, *Contrats de location*. Le PAM a adopté la norme IPSAS 43 dès son entrée en vigueur, soit le 1^{er} janvier 2025.

10. Les principaux changements introduits par cette norme concernaient la comptabilisation des preneurs à bail et ont consisté à supprimer le classement précédemment obligatoire des contrats de location comme des contrats de location-financement ou des contrats de location simples et à exiger la comptabilisation des actifs (actifs au titre du droit d'utilisation) et des passifs (passifs locatifs) relatifs aux droits et obligations créés par les contrats de location. Dans la norme IPSAS 43, un contrat de location est défini comme étant un contrat, ou partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un bien (l'actif sous-jacent) pour une période déterminée moyennant le versement d'une contrepartie.
11. L'actif au titre du droit d'utilisation est au départ évalué au coût historique, ce qui comprend le montant de l'évaluation initiale du passif locatif, les coûts directs initiaux et une estimation des dépenses à engager pour démonter ou enlever l'actif sous-jacent ou le remettre dans l'état requis par les dispositions énoncées dans le contrat de location.
12. Le passif locatif est évalué initialement comme étant la valeur actuelle des paiements de loyers futurs, actualisée au moyen du taux d'intérêt implicite du contrat de location ou, en l'absence de ce taux, du taux marginal d'emprunt du preneur. Le PAM utilise ce dernier pour actualiser les paiements de loyers futurs. Les paiements de loyers compris dans l'évaluation du passif locatif comprennent les paiements fixes, les paiements de loyers variables qui sont fonction d'un indice ou d'un taux et d'autres coûts envisagés le cas échéant dans les contrats de location en rapport avec des pénalités pour résiliation de contrat, le prix d'exercice des options d'achat et toute somme que le preneur devrait payer au titre des garanties de valeur résiduelle.
13. Une dotation aux amortissements relative à l'actif au titre du droit d'utilisation et des charges d'intérêts sur le passif locatif sont comptabilisées dans l'État II, État des résultats financiers.
14. La norme IPSAS 43 comprend plusieurs dispositions permanentes et transitoires, que le PAM a décidé d'adopter. Les dispositions permanentes sont les suivantes:
 - a) exemption des obligations de comptabilisation, d'évaluation et de présentation, à l'exception des informations minimales requises, pour les contrats de location à court terme exemptés, définis comme ayant une durée inférieure ou égale à 12 mois;
 - b) exemption des obligations de comptabilisation, d'évaluation et de présentation, à l'exception des informations minimales requises, pour les contrats de location de faible valeur exemptés, définis par le PAM comme étant les contrats d'une valeur inférieure ou égale à 5 000 dollars;
 - c) comptabilisation en charge des charges locatives relatives aux contrats de location à court terme et des contrats de faible valeur exemptés dans l'État II, État des résultats financiers.
15. Les dispositions transitoires relatives à l'adoption de la norme IPSAS 43 sont les suivantes:
 - a) application de la norme aux contrats précédemment considérés comme des contrats de location en vertu de la norme IPSAS 13;
 - b) application rétrospective de la norme, l'effet cumulé de la première application étant comptabilisé à la date de celle-ci, soit le 1^{er} janvier 2025, sans retraitement des données comparatives, en comptabilisant l'actif au titre du droit d'utilisation d'un montant égal au passif locatif, évalué à la valeur actuelle des paiements de loyers futurs et ajustés pour tenir compte des paiements de loyers versés d'avance ou à payer comptabilisés dans les états financiers au 31 décembre 2024;

- c) utilisation de la norme IPSAS 19, Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, au 31 décembre pour déterminer les contrats de location déficitaires et contrebalancer, au moyen de l'actif au titre du droit d'utilisation, les éventuelles provisions pour contrats de location déficitaires existant à cette date;
 - d) application de l'exemption relative aux contrats à court terme pour les contrats de location dont la durée restante est inférieure à 12 mois au 1^{er} janvier 2025, et de l'exemption relative aux contrats de faible valeur au cours de la transition;
 - e) exclusion des coûts directs initiaux de l'évaluation des actifs au titre du droit d'utilisation à la date de transition;
 - f) utilisation des connaissances acquises à la date de transition, notamment pour déterminer la durée du contrat de location, si le contrat contient des options de prolongation ou de résiliation.
16. On trouvera dans le tableau ci-dessous un récapitulatif des répercussions de l'adoption de la nouvelle norme sur les états financiers.

État de la situation financière	1^{er} janvier 2025 (en millions de dollars)
Actif au titre du droit d'utilisation, à partir du 1 ^{er} janvier 2025	359,1
Passif locatif, part courante, à partir du 1 ^{er} janvier 2025	133,5
Passif locatif, part non courante, à partir du 1 ^{er} janvier 2025	219,8
Sorties de trésorerie effectuées en 2025 se rapportant au principal du passif locatif	157,3
Sorties de trésorerie effectuées en 2025 se rapportant aux intérêts	14,7
Le PAM en tant que sous-loueur	
Investissement net dans la sous-location, part courante, à partir du 1 ^{er} janvier 2025	0,2
Investissement net dans la sous-location, part non courante, à partir du 1 ^{er} janvier 2025	1,2
État des résultats financiers	
Le PAM en tant que preneur à bail	
Charges d'intérêts de 2025 relatives au passif locatif	20,9
Contrats de location exemptés	132,7 ¹
Paiements de loyers variables non compris dans l'évaluation des passifs locatifs	20,0
Le PAM en tant que sous-loueur	
Produits d'intérêts de 2025 provenant des contrats de sous-location-financement	0,1

Norme IPSAS 44, Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées)

17. 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). Le PAM a adopté la norme IPSAS 44 dès son entrée en vigueur, soit le 1^{er} janvier 2025.

¹ 46,7 millions de dollars ont été inscrits à l'actif dans la rubrique relative au coût de transport sous "Stocks" dans l'État I, État de la situation financière.

18. Un actif non courant (ou groupe destiné à être cédé) est classé comme détenu en vue de la vente lorsque sa valeur comptable est recouvrée par une opération de vente et non par une utilisation continue; l'actif doit être disponible pour une vente immédiate dans son état actuel et soumis aux conditions habituelles, et la vente est hautement probable. La norme IPSAS 44 impose d'évaluer un actif non courant détenu en vue de la vente au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur moins les coûts engendrés par la vente. Une fois classé comme étant détenu en vue de la vente, l'actif n'est plus amorti. Les actifs classés comme détenus en vue de la vente doivent être présentés séparément des autres actifs dans l'État I, État de la situation financière.
19. Une activité abandonnée représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte dont les opérations ou les flux de trésorerie peuvent être clairement distingués d'un point de vue opérationnel et à des fins d'information financière, qui fait partie d'un plan coordonné unique de cession et qui a déjà été cédée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente. Les entités doivent indiquer un seul montant correspondant à l'excédent ou au déficit des opérations abandonnées dans l'État II, État des résultats financiers.
20. Le PAM a étudié la norme IPSAS 44 et conclu qu'aucun de ses actifs non courants ne répondait aux critères présidant au classement des actifs dans la catégorie des actifs détenus en vue de la vente.
21. En 2025, le PAM a passé en revue sa présence dans les pays où il mettait en œuvre ses programmes. Ce point périodique lui permet de maintenir une présence opérationnelle qui soit conforme à son mandat, pertinente et viable sur le plan financier. À la suite de l'examen, plusieurs bureaux de pays du PAM (Cabo Verde, Moldova, République populaire démocratique de Corée, Érythrée et Tunisie) passeront ainsi à un statut d'organisme non résident. La transition de ces pays est en cours et devrait s'achever d'ici à la fin de 2026. Les informations y afférentes seront intégrées dans les états financiers du PAM de 2026.

IPSAS 45, Property, Plant, and Equipment (Immobilisations corporelles)

22. 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. Le PAM a adopté cette norme dès son entrée en vigueur, soit le 1^{er} janvier 2025.
23. La norme IPSAS 45 intègre pleinement les actifs historiques et les actifs d'infrastructure dans son champ d'application et impose leur comptabilisation s'ils répondent à la définition des actifs et aux critères de comptabilisation (ressources, contrôle, événement passé, potentiel de service probable, évaluation fiable).
24. Les actifs historiques se caractérisent par les restrictions appliquées à leur utilisation ou à leur cession, leur irremplaçabilité, leur longue et souvent infinie durée d'utilité, leur rareté, leur importance d'un point de vue culturel, historique et artistique et leur préservation pour les générations futures. Les actifs d'infrastructure sont un sous-ensemble d'actifs corporels qui ont pour caractéristiques de faire partie d'un système ou d'un réseau qui dessert l'ensemble de la communauté et d'avoir une longue durée d'utilité, car leurs composantes sont entretenues, remplacées et remises en état en continu, comme les réseaux de transport d'électricité, les réseaux routiers et les réseaux hydrographiques. Il est ressorti de l'examen mené par le PAM qu'aucun actif détenu actuellement ne répondait à la définition des actifs historiques ou des actifs d'infrastructure, à l'exception du prix Nobel de la paix décerné au PAM le 9 octobre 2020 pour récompenser ses efforts de lutte contre la faim, sa contribution à l'amélioration des conditions propices à la paix dans les zones touchées par des conflits et son rôle moteur dans le cadre des initiatives visant à empêcher que la faim soit utilisée comme arme de guerre.

25. Le PAM avait reçu une médaille de 18 carats en or recyclé, un diplôme sur du papier fait main commandé spécialement, ainsi qu'un prix de 10 millions de couronnes suédoises (environ 1,1 million de dollars). Le prix Nobel est important, car il contribue à la réalisation des objectifs du PAM. Le PAM a estimé que son prix Nobel était conforme à la définition des actifs historiques, mais qu'il ne répondait pas aux critères d'évaluation. Aucune des approches à suivre pour déterminer la juste valeur à la date d'acquisition d'un actif incorporel obtenu par l'intermédiaire d'une opération avec contrepartie directe ne pouvait être appliquée. L'approche commerciale n'est pas applicable, car il n'existe pas de marché pour les prix Nobel, et qu'il n'y a pas d'acteurs sur ce marché pour un prix qui est décerné à une seule entité et ne peut pas être cédé, transféré ou transmis de toute autre façon. L'approche axée sur le coût n'est pas non plus appropriée pour ce type d'actif. L'approche fondée sur les revenus suppose la présence d'avantages économiques futurs identifiables susceptibles d'être attribués à l'actif incorporel, or le prix Nobel ne génère pas d'avantages de cet ordre. L'application de l'approche fondée sur les revenus aboutirait à comptabiliser la juste valeur provenant du goodwill généré en interne, ce qui est interdit par les normes IPSAS.
26. La norme IPSAS 45 impose d'utiliser le coût présumé lorsque les actifs corporels sont acquis dans le cadre d'opérations non commerciales, telles que les dons. Dans le cas du PAM, cela n'entraîne aucune différence significative par rapport à la juste valeur, car les biens donnés sont généralement neufs et reflètent les mêmes conditions de marché lors de leur comptabilisation initiale.
27. Pour l'évaluation ultérieure des immobilisations corporelles, la norme IPSAS 45 permet aux entités de choisir entre le coût historique et la valeur actuelle. Le PAM a décidé de retenir l'évaluation au coût historique, car la valeur actuelle ne peut pas être déterminée de manière fiable pour les actifs de courte durée évoluant rapidement, comme les équipements informatiques ou les véhicules, et n'améliorerait ni l'intelligibilité ni les comparaisons. L'évaluation actuelle des bâtiments ne correspondrait pas non plus aux attentes des usagers ni au contexte réglementaire dans lequel le PAM évolue.

IPSAS 46, Measurement (Évaluation)

28. En mai 2023, le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 46, *Measurement* (Évaluation), qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2025.
29. Cette norme est un cadre type qui définit les conventions d'évaluation des actifs et des passifs. Elle fournit des indications générales sur les conventions d'évaluation couramment utilisées, donne des précisions sur la juste valeur et présente le concept de valeur opérationnelle actuelle, une valeur actuelle propre au secteur public. Ces approches sont appliquées au moyen de normes IPSAS qui nécessitent ou autorisent les conventions d'évaluation définies dans la norme IPSAS 46, comme dans le cas de la norme IPSAS 45 expliqué plus haut.

Utilisation d'estimations et d'appréciations

30. 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.

31. 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; détermination de la durée du contrat de location et du taux marginal d'emprunt utilisés dans l'évaluation du passif locatif et des actifs au titre du droit d'utilisation; coût de remplacement des stocks; provisions; et passifs éventuels.

Normes comptables nouvelles et révisées non encore entrées en vigueur

32. 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.
33. En mai 2023, le Conseil des normes IPSAS a publié deux nouvelles normes: 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). La date d'entrée en vigueur de ces deux normes est le 1^{er} janvier 2026, et le PAM commencera à les appliquer dès cette date.
34. En octobre 2024, le Conseil des normes IPSAS a publié la déclaration intitulée *Concessionary Leases and Other Arrangements Conveying Rights over Assets* (Contrats de location assortis de conditions avantageuses et autres accords analogues à des contrats de location), accompagnée des modifications apportées aux normes IPSAS 43, IPSAS 47 et IPSAS 48, qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2027, une application antérieure à cette date étant autorisée. Les répercussions pour le PAM concerneront les contrats de location assortis de conditions avantageuses et les contrats de location sans contrepartie, et toutes les modifications requises seront intégrées par le PAM conformément à leur date d'entrée en vigueur.
35. En août 2025, le Conseil des normes IPSAS a publié le document intitulé *Amendments to IPSAS Standards as a Result of the Application of IPSAS 46, Measurement* (Modifications des normes IPSAS à la suite de l'entrée en vigueur de la norme IPSAS 46, Évaluation), qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2028. Cette publication a ajouté le concept de valeur opérationnelle courante à la norme IPSAS 12, *Stocks*, et à la norme IPSAS 21, *Dépréciation des actifs non générateurs de trésorerie*, ainsi qu'une définition des estimations comptables à la norme IPSAS 3, *Solde net de l'exercice, erreurs fondamentales et changements de méthodes comptables* conforme à la norme IPSAS 46. Le PAM examinera toutes les modifications qui ont été apportées et les mettra en œuvre le cas échéant, conformément à leurs dates d'entrée en vigueur respectives.
36. En octobre 2025, le Conseil des normes IPSAS a publié le document intitulé "*Definition of Material* (Amendments to IPSAS 1, IPSAS 3, and Conceptual Framework)" [Définition de l'adjectif "significatif" (modifications des normes IPSAS 1, IPSAS 3 et cadre conceptuel)], qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2027. Ces modifications ne devraient pas avoir de conséquences importantes pour le PAM.

37. Le 29 janvier 2026, le Conseil des normes IPSAS a publié la première norme publique IPSAS SRS 1, *Climate-related Disclosures* (Informations relatives au climat), qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2028. Cette norme impose aux entités du secteur public de communiquer des informations sur les risques et les possibilités liés au climat susceptibles d'avoir une incidence sur leur viabilité budgétaire à long terme. Le PAM évaluera les obligations découlant de cette nouvelle norme.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

38. 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.
39. Le produit des placements est comptabilisé à la date d'échéance sur la base du rendement effectif.

Instruments financiers

40. 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.
41. 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.
42. 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.
43. 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.

44. 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 II, 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.
45. 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.
46. 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.
47. 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 les montants des pertes de crédit estimés à partir de 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

48. 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.

49. 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 valeur² 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.
50. 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 les entrepôts situés dans les pays bénéficiaires a été transférée, le PAM les comptabilise en tant que stocks lorsqu'il en conserve le contrôle.
51. 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.
52. 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.
53. 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

54. Le PAM comptabilise une contribution à recevoir lorsque, à la date de clôture des comptes: il a conclu par écrit un accord contraignant avec un donateur; 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.
55. 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).
56. 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.
57. 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.

² 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

58. 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.
59. 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.
60. 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.
61. 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.
62. 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	45
Temporaires	5
Matériel informatique	3
Autre matériel	3
Systèmes d'énergie solaire	10
Mobilier et agencements	5
Véhicules à moteur	
Légers	5
Lourds et blindés	9
Outillage	3

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

Immobilisations incorporelles

64. 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 comptabilisées lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs attendus qui peuvent leur être attribués reviendront au PAM et que le coût des biens peut être mesuré de manière fiable. Les logiciels-services (SaaS), les services d'informatique dans le nuage et la personnalisation des logiciels sous-jacents ne sont inscrits à l'actif que lorsqu'ils donnent au PAM un contrôle substantiel des logiciels ou des fonctionnalités logicielles personnalisées, et que le PAM en tire la quasi-totalité des avantages économiques qu'ils procurent.

65. 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.
66. 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.
67. 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:

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

Avantages du personnel

68. 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.
69. 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.
70. 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.

71. 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.
72. 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

73. 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 des 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.
74. 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

75. 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.
76. 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

77. 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

78. 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

79. 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

80. 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.

81. 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

82. 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.
83. 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.
84. 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.
85. 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 de programmes, 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.
86. 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.
87. 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.

88. 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

89. 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.
90. La planification des budgets des PSP suit la structure des budgets de portefeuille de pays. Le Conseil approuve les budgets, 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.
91. 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, État des flux de trésorerie.
92. 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 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 du niveau des financements effectivement reçus.

Note 2.1: Trésorerie et équivalents de trésorerie

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie		
Comptes bancaires et montants en caisse au Siège	196,8	302,4
Comptes bancaires et montants en caisse des bureaux régionaux et des bureaux de pays	143,7	209,5
Instruments du marché monétaire et comptes de dépôt au Siège	621,4	996,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie détenus par les gestionnaires de placements	1 042,4	1 340,9
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	2 004,3	2 849,4

93. 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

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Placements à court terme		
Placements à court terme	2 587,1	2 242,8
Part courante des placements à long terme (note 2.7)	6,1	6,3
Total des placements à court terme	2 593,2	2 249,1

94. Conformément à l'article 11.2 du Règlement financier, les sommes qui ne sont pas nécessaires immédiatement pour des activités opérationnelles peuvent être placées, sans perdre de vue les impératifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité. Les placements à court terme sont répartis dans plusieurs portefeuilles assortis d'échéances distinctes et soumis à des directives et restrictions spécifiques. Le profil de risque de crédit des placements à court terme n'a guère changé en 2025. Les banques centrales ont continué d'adopter des politiques monétaires restrictives afin de maîtriser l'inflation tout au long de l'année.
95. Les placements à court terme ont été évalués à 2 587,1 millions de dollars au 31 décembre 2025 (2 242,8 millions de dollars au 31 décembre 2024). Sur ce montant, 1 258,5 millions de dollars représentent des obligations émises ou garanties par des États ou des organismes publics (972,2 millions de dollars au 31 décembre 2024), 771,7 millions de dollars, des obligations émises par des sociétés commerciales (749,5 millions de dollars au 31 décembre 2024) et 556,9 millions de dollars, des titres adossés à des actifs (521,1 millions de dollars au 31 décembre 2024). 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.

96. En 2025, 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 2025, le montant notionnel des instruments financiers dérivés détenus dans le portefeuille de placements est de 27,1 millions de dollars (aucun instrument financier dérivé n'était détenu au 31 décembre 2024).
97. Les variations des comptes des placements à court terme enregistrées pendant l'exercice sont les suivantes:

	2024	Apports/ (déductions) net(te)s	Intérêts perçus/ amortis	Gains nets réalisés	Gains nets latents	2025
	<i>en millions de dollars</i>					
Placements à court terme	2 242,8	226,4	101,7	10,5	5,7	2 587,1
Part courante des placements à long terme	6,3	(0,5)	0,3	-	-	6,1
Total des placements à court terme	2 249,1	225,9	102,0	10,5	5,7	2 593,2

98. En 2025, le total des placements à court terme a augmenté de 344,1 millions de dollars. Cette augmentation comprend des gains latents nets d'un montant de 5,7 millions de dollars comptabilisés dans l'actif net/la situation nette. Les intérêts amortis sur la part courante des placements à long terme, soit 0,3 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 1,7 million 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 332,1 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

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Composition:		
Part courante	4 065,3	5 245,3
Part non courante	95,1	189,5
Total net des contributions à recevoir	4 160,4	5 434,8
Contributions financières à recevoir	4 062,4	5 045,0
Contributions en nature à recevoir	177,7	464,5
Total des contributions à recevoir avant provision et actualisation	4 240,1	5 509,5
Effet de l'actualisation	(22,2)	(33,7)
Provision pour réduction des produits des contributions	(51,7)	(33,4)
Provision pour dépréciation	(5,8)	(7,6)
Total net des contributions à recevoir	4 160,4	5 434,8

99. 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 2025.
100. Les contributions à recevoir sont les contributions dues par les donateurs au titre des différentes catégories de programmes, 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.
101. 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.

	2025		2024	
	<i>en millions de dollars</i>	%	<i>en millions de dollars</i>	%
Classement chronologique				
2025	2 650,2	63		
2024	1 110,0	26	4 410,9	95
2023	273,5	7	801,0	14
2022 et années antérieures	162,4	4	331,5	6
Sous-total	4 196,1	100	5 543,4	100
Ajustements pour réévaluation (contributions à recevoir libellées en monnaies autres que le dollar)	44,0		(33,9)	
Total des contributions à recevoir avant provision et actualisation	4 240,1		5 509,5	

102. 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 2025 pour 1, 2 et 3 ans s'élèvent respectivement à 3,48 pour cent, 3,47 pour cent et 3,55 pour cent. L'accroissement des produits d'intérêts dû à la désactualisation des contributions à recevoir en 2025 s'élève à 11,5 millions de dollars et est intégré dans l'État des résultats financiers.
103. Les contributions à recevoir sont présentées nettes des provisions pour dépréciation et des provisions pour réduction estimée des produits des contributions.
104. 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.
105. La variation des provisions pour réduction des produits des contributions enregistrées en 2025 est la suivante:

	2024	Utilisation	Augmentation	2025
	<i>en millions de dollars</i>			
Total de la provision pour réduction des produits des contributions	33,4	(229,4)	247,7	51,7

106. En 2025, la réduction des contributions à recevoir s'est établie à 229,4 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 2025, le montant final de la provision requise a été estimé à 51,7 millions de dollars. Par conséquent, une augmentation de 247,7 millions de dollars a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme un ajustement des produits des contributions.
107. 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. 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 2.16.2. 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.
108. En 2025, le montant de la provision pour dépréciation a évolué comme suit:

	2024	Utilisation	Diminution	2025
	<i>en millions de dollars</i>			
Total de la provision pour dépréciation	7,6	(0,5)	(1,3)	5,8

109. En 2025, des annulations d'un montant de 0,5 million de dollars ont été comptabilisées dans l'État de la situation financière comme une utilisation de la provision pour dépréciation. Au 31 décembre 2025, le montant final de la provision pour dépréciation requise est estimé à 5,8 millions de dollars. Par conséquent, une diminution de 1,3 million de dollars de la provision a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme un ajustement pour l'exercice.

Note 2.4: Stocks

110. 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.

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires en stock	560,9	838,0
Produits alimentaires en transit	162,2	259,3
Total partiel des produits alimentaires	723,1	1 097,3
Moins: correction de valeur pour dépréciation	(7,0)	(8,7)
Réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	(37,2)	(76,6)
Total des produits alimentaires	678,9	1 012,0
Articles non alimentaires	26,2	33,4
Moins: correction de valeur pour dépréciation	(1,2)	(1,3)
Total des articles non alimentaires	25,0	32,1
Total des stocks	703,9	1 044,1

Produits alimentaires – rapprochement	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Stocks d'ouverture	1 012,0	1 258,5
Réintégration: 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
Achats de produits alimentaires	1 105,5	1 328,7
Contributions en nature reçues	385,3	396,1
Transport et coûts connexes	320,3	317,8
Total des stocks disponibles pour distribution	2 908,4	3 438,5
Moins: produits alimentaires distribués	(2 185,3)	(2 341,2)
Moins: correction de valeur pour dépréciation et réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	(44,2)	(85,3)
Total des produits alimentaires	678,9	1 012,0

111. Pour 2025, les produits alimentaires et les articles non alimentaires distribués ont représenté au total 2 207,5 millions de dollars (2 372,9 millions de dollars en 2024), comme indiqué dans l'État des résultats financiers. Sur ce montant, 2 185,3 millions de dollars se rapportent aux produits alimentaires et 22,2 millions de dollars aux articles non alimentaires (2 341,2 millions de dollars et 31,7 millions de dollars respectivement en 2024).
112. 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.
113. 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.
114. Le tableau ci-dessous présente la composition des stocks de produits alimentaires par type de produit.

	2025		2024	
	<i>en milliers de tonnes</i>	<i>en millions de dollars</i>	<i>en milliers de tonnes</i>	<i>en millions de dollars</i>
Céréales	615,3	298,2	915,7	432,6
Aliments composés et mélanges	84,9	169,0	119,2	252,8
Huiles et matières grasses	51,8	88,6	85,7	144,7
Légumes secs et légumes verts	118,2	83,3	137,7	116,7
Autres	36,9	39,8	46,5	65,2
Total des produits alimentaires	907,1	678,9	1 304,8	1 012,0

115. 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.
116. 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.
117. Au 31 décembre 2025, les stocks de produits alimentaires représentaient 0,9 million de tonnes, d'une valeur de 678,9 millions de dollars (1,3 million de tonnes et 1 012,0 millions de dollars respectivement au 31 décembre 2024).
118. La valeur des produits alimentaires a été réduite de 37,2 millions de dollars pour la ramener à leur valeur nette de réalisation, soit 76,6 millions de dollars en 2024. 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 0,98 pour cent de la valeur totale des produits alimentaires et à 4,7 pour cent de celle des articles non alimentaires (en 2024, le montant de la provision représentait 0,79 pour cent pour les produits alimentaires et 4,1 pour cent pour les articles non alimentaires). Au 31 décembre 2025, le montant final de la provision pour dépréciation requise est estimé à 8,2 millions de dollars et l'utilisation d'un montant de 0,5 million de dollars est enregistrée. Par conséquent, l'État des résultats financiers reflète une diminution de 1,3 million de dollars de la provision pour dépréciation.

119. En 2025, la variation des provisions pour dépréciation est la suivante:

	2024	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2025
	<i>en millions de dollars</i>			
Provision pour dépréciation – produits alimentaires	8,7	-	(1,7)	7,0
Provision pour dépréciation – articles non alimentaires	1,3	(0,5)	0,4	1,2
Total des provisions	10,0	(0,5)	(1,3)	8,2

Note 2.5: Autres créances

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Composition		
Part courante	348,6	352,6
Part non courante	1,1	-
Total des provisions	349,7	352,6

120. Les contributions à recevoir courantes doivent être versées dans les 12 mois, tandis que les contributions à recevoir non courantes sont celles qui doivent être versées plus de 12 mois après la date du 31 décembre 2025.

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Avances aux fournisseurs	91,3	105,1
Avances au personnel	56,9	46,4
Avances pour transferts de type monétaire	15,9	39,8
Montants à recevoir au titre d'accords avec des tiers	31,1	27,1
Créances clients	45,2	39,3
Remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée à recevoir	107,5	89,9
Créances diverses	90,4	78,6
Total des autres créances avant provision	438,3	426,2
Provision pour dépréciation	(89,7)	(73,6)
Total net des autres créances	348,6	352,6

121. Les avances aux fournisseurs correspondent aux paiements anticipés de biens et de services.

122. 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.

123. 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.
124. 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.
125. Les créances clients correspondent aux montants dus par des clients au titre de biens et de services fournis par le PAM.
126. 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 d'exonérations fiscales en amont.
127. Les créances diverses comprennent les intérêts courus à recevoir et les créances d'autres organismes des Nations Unies, de gouvernements et d'ONG, ainsi que les créances liées aux contrats de location-financement.
128. Les autres créances sont examinées pour déterminer s'il y a lieu de constituer une provision pour dépréciation. Au 31 décembre 2025, le montant de la provision requise est estimé à 89,7 millions de dollars, dont 84,0 millions de dollars au titre du remboursement de la TVA et 5,7 millions de dollars pour les autres créances (69,6 millions de dollars au titre du remboursement de la TVA et 4 millions de dollars pour les autres créances en 2024).
129. En 2025, le montant de la provision pour dépréciation a évolué comme suit:

	2024	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	Ajustement pour réévaluation	2025
	<i>en millions de dollars</i>				
Total de la provision pour dépréciation	73,6	(0,1)	15,7	0,5	89,7

130. L'ajustement pour réévaluation correspond à la réévaluation de la provision libellée en monnaies autres que le dollar.
131. Une augmentation de 15,7 millions de dollars de la provision pour dépréciation a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme une charge de l'exercice.
132. Les créances non courantes comprennent l'investissement net dans les contrats de sous-location-financement, qui s'élève à 1,1 million de dollars. Le PAM sous-loue à d'autres organismes des Nations Unies une partie des locaux qu'il loue, pour la même durée que les contrats de location initiaux. Cette stratégie aide à faire des économies et à mutualiser des dépenses avec des organismes opérant au même endroit. Pour gérer les risques, le PAM fait concorder les modalités des contrats de sous-location avec celles des contrats de location principaux de façon à ne pas supporter des dépenses ou encourir des risques pour des surfaces utilisées uniquement par d'autres organismes. Ni les contrats de location principaux ni les contrats de sous-location ne comprennent de garanties de valeur résiduelle.

Note 2.6: Placements à long terme

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique	30,4	35,2
Part courante (note 2.2)	(6,1)	(6,3)
Part à long terme, STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique	24,3	28,9
Obligations	735,8	633,0
Actions	792,8	654,9
Total des obligations et actions	1 528,6	1 287,9
Total des placements à long terme	1 552,9	1 316,8

133. 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.
134. 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 2.14), 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.
135. Les variations de la valeur de réalisation de ce placement en STRIPS ne sont pas comptabilisées. Au 31 décembre 2025, la valeur de réalisation de ce placement était de 31,9 millions de dollars (36,3 millions de dollars au 31 décembre 2024).
136. 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. 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*.
137. 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.

138. L'augmentation de 240,7 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 19,9 millions de dollars a été placé conformément à la politique de répartition des actifs du PAM, révisée en 2025 à partir des résultats de l'étude de la gestion actif-passif réalisée en 2024, 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.
139. La variation des comptes de placements à long terme en 2025 est la suivante:

	2024	Apports/	Intérêts perçus/ amortis	Gains nets réalisés	Gains nets latents	2025
	<i>en millions de dollars</i>					
Obligations	633,0	26,1	26,9	23,7	26,1	735,8
Fonds de placement en actions	654,9	(6,2)	-	8,0	136,1	792,8
Placements en STRIPS	28,9	(6,0)	1,4	-	-	24,3
Total des placements à long terme	1 316,8	13,9	28,3	31,7	162,2	1 552,9

140. En 2025, les placements à long terme ont augmenté de 236,1 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 116,6 millions de dollars) à la juste valeur par le biais du résultat. En conséquence, conformément aux normes IPSAS, sur le total des gains latents nets de 162,2 millions de dollars, la perte latente nette de 9,4 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 1,9 million de dollars correspondant aux instruments financiers dérivés, des gains latents nets de 136,1 millions de dollars correspondant aux fonds de placement en actions ainsi que des gains latents nets de 33,6 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 1,4 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 1,7 million 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 78,5 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 nette comptable	
	Au 31 déc. 2024	Acquisitions	Cessions/ transferts	Au 31 déc. 2025	Au 31 déc. 2024	Dotation aux amortissements	Cessions/ transferts	Au 31 déc. 2025	Au 31 déc. 2025
<i>en millions de dollars</i>									
Bâtiments									
Permanents	70,0	15,1	18,1	103,2	(13,7)	(2,9)	-	(16,6)	86,6
Temporaires	139,5	9,8	(5,6)	143,7	(114,0)	(10,9)	4,8	(120,1)	23,6
Matériel informatique	22,2	1,8	(2,2)	21,8	(18,2)	(2,6)	2,1	(18,7)	3,1
Autre matériel	85,3	7,3	(3,0)	89,6	(73,8)	(7,2)	3,9	(77,1)	12,5
Mobilier et agencements	1,1	0,1	(0,1)	1,1	(0,7)	(0,1)	0,0	(0,8)	0,3
Véhicules à moteur									
Légers	129,3	19,0	(19,3)	129,0	(83,1)	(16,8)	15,0	(84,9)	44,1
Lourds et blindés	190,5	12,8	(5,0)	198,3	(122,1)	(16,4)	5,1	(133,4)	64,9
Améliorations locatives	79,6	7,2	2,4	89,2	(51,8)	(9,9)	1,0	(60,7)	28,5
Immobilisations corporelles en cours	30,6	9,2	(22,7)	17,1	-	-	-	-	17,1
Total	748,1	82,3	(37,4)	793,0	(477,4)	(66,8)	31,9	(512,3)	280,7

	Coût				Amortissement cumulé				Valeur nette comptable
	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
Total	702,2	82,3	(36,5)	748,1	(444,8)	(64,4)	31,8	(477,4)	270,6

141. En 2025, les principales acquisitions d'immobilisations corporelles ont concerné des véhicules, des bâtiments et des immobilisations corporelles en cours. Le montant net des acquisitions (après cessions) de l'exercice clos le 31 décembre 2025 s'est chiffré au total à 44,9 millions de dollars (45,8 millions de dollars au 31 décembre 2024). En 2025, les actifs corporels provenant de dons se sont élevés au total à 5,4 millions de dollars (0,2 million de dollars au 31 décembre 2024). La valeur nette comptable des immobilisations corporelles, soit 280,7 millions de dollars au 31 décembre 2025 (270,6 millions de dollars au 31 décembre 2024), 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 66,8 millions de dollars (64,4 millions de dollars en 2024), est mentionnée dans l'État des résultats financiers.
142. 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.
143. Les actifs sont passés en revue tous les ans pour déterminer leur dépréciation éventuelle. L'examen effectué en 2025 a montré qu'il n'y avait pas eu de dépréciation des immobilisations corporelles.
144. Dans deux pays dans lesquels le PAM opère, à savoir le Myanmar et le Yémen, aucun inventaire physique (valeur nette comptable: 2,3 millions de dollars) 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				Montant cumulé des amortissements				Valeur nette comptable
	Au 31 déc. 2024	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2025	Au 31 déc. 2024	Dotations aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2025	Au 31 déc. 2025
	<i>en millions de dollars</i>								
Logiciels de conception interne	93,8	6,6	1,1	101,5	(69,4)	(6,5)	-	(75,9)	25,6
Logiciels commerciaux	3,5	0,0	(1,5)	2,0	(3,5)	(0,0)	1,5	(2,0)	0,0
Licences et droits	1,4	-	(0,4)	1,0	(1,2)	(0,1)	0,4	(1,0)	(0,0)
Immobilisations incorporelles en cours	1,3	0,6	(1,1)	0,8	-	-	-	-	0,8
Total des immobilisations incorporelles	100,0	7,2	(1,9)	105,3	(74,1)	(6,6)	1,9	(78,9)	26,4

	Coût				Montant cumulé des amortissements				Valeur nette comptable
	Au 31 déc. 2023	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2024	Au 31 déc. 2023	Dotations 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	1,4	-	(0,0)	1,4	(1,0)	(0,2)	0,0	(1,2)	0,2
Immobilisations incorporelles en cours	2,5	0,7	(1,9)	1,3	-	-	-	-	1,3
Total des immobilisations incorporelles	89,9	10,1	(0,0)	100,0	(69,4)	(4,7)	0,0	(74,1)	25,9

145. La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles, soit 26,4 millions de dollars au 31 décembre 2025 (25,9 millions de dollars au 31 décembre 2024) 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 6,6 millions de dollars est mentionnée dans l'État des résultats financiers.

Note 2.9: Actifs au titre du droit d'utilisation

146. Le tableau suivant présente les actifs au titre du droit d'utilisation. La norme IPSAS 43 impose de comptabiliser les actifs au titre du droit d'utilisation et les passifs locatifs à la date d'adoption de cette norme, soit le 1^{er} janvier 2025, de façon prospective. La norme impose d'ajuster la comptabilisation initiale des actifs au titre du droit d'utilisation au moyen des loyers versés d'avance ou à payer existants au 31 décembre 2024. Il n'y a pas d'amortissement au 1^{er} janvier 2025, car les actifs au titre du droit d'utilisation sont comptabilisés à cette date. Le solde final des actifs au titre du droit d'utilisation est présenté dans l'État de la situation financière, déduction faite de l'amortissement cumulé. Pour obtenir une explication des modifications qui ont été apportées, veuillez vous reporter à la note 2.16.

	Coût						Amortissement cumulé				Valeur nette comptable	
	Au 1 ^{er} janv. 2025	Ajustement au moyen des sous-loyers versés d'avance ou à payer	Ajustement au 1 ^{er} janv. 2025	Acquisitions	Modifications	Au 31 déc. 2025	Au 1 ^{er} janv. 2025	Dotation aux amortissements	Modifications	Au 31 déc. 2025	Au 1 ^{er} janv. 2025	Au 31 déc. 2025
<i>en millions de dollars</i>												
Baux fonciers	20,7	0,5	21,2	-	(0,1)	21,1	-	2,6	0,0	2,6	21,2	18,5
Baux à construction	251,9	3,8	255,7	51,8	(4,3)	303,2	-	67,8	(0,8)	67,0	255,7	236,2
Contrats de location d'aéronefs	82,2	0	82,2	140,6	(20,2)	202,6	-	92,7	(1,5)	91,2	82,2	111,4
Total	354,8	4,3	359,1	192,4	(24,6)	526,9	-	163,1	(2,3)	160,8	359,1	366,1

Note 2.10: Dettes et charges à payer

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Sommes dues aux fournisseurs	131,6	147,0
Sommes dues aux donateurs	6,4	9,4
Engagements afférents à des prestations de services	183,5	170,1
Sommes dues au personnel	15,1	13,1
Dettes diverses	108,8	102,4
Total partiel des dettes	445,4	442,0
Charges à payer	461,5	706,3
Total des dettes et charges à payer	906,9	1 148,3

147. Les sommes dues aux fournisseurs correspondent aux biens et aux services pour lesquels des factures ont été reçues de la part de fournisseurs.
148. 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.
149. 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.
150. 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.
151. Les dettes diverses comprennent: les sommes dues aux partenaires coopérants et aux autres organisations gouvernementales et non gouvernementales pour les services rendus; les dettes auprès de détaillants sous contrat pour les bons échangés et d'autres modalités de transfert de type monétaire lorsque les bénéficiaires ont reçu leurs aides, mais que les règlements correspondants sont toujours en attente; les passifs au titre des accords de transfert de flux de trésorerie lorsque le PAM assure la fonction d'agent administratif; et les dettes découlant des cautions et des dépôts de garantie détenues par le PAM et devant être remboursées une fois les obligations sous-jacentes remplies.
152. 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 2.11: Produits constatés d'avance

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Composition		
Part courante	24,7	13,9
Part non courante	15,1	10,7
Total des produits constatés d'avance	39,8	24,6

153. 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.
154. 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.
155. 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 des résultats financiers, car le PAM satisfait à une obligation actuelle comptabilisée au passif.
156. 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:

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Année de contribution		
2028 et après	2,9	-
2027	12,2	0,9
2026	24,7	9,8
2025	-	13,9
Total des produits constatés d'avance	39,8	24,6

Note 2.12: Provisions

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Composition		
Part courante	7,0	7,0
Part non courante	1,5	-
Total des provisions	8,5	7,0

157. Les provisions courantes sont les provisions dont le règlement est prévu dans les 12 mois suivant la date de clôture. Les provisions non courantes sont les provisions dont le règlement est prévu dans plus de 12 mois après la date de clôture du 31 décembre 2025.

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Provision pour remboursements aux donateurs	4,0	5,2
Provision pour démantèlement des biens en location	2,8	-
Autres provisions	1,7	1,8
Total des provisions	8,5	7,0

158. La provision pour remboursements aux donateurs est une estimation des sommes à restituer aux donateurs au titre de contributions en espèces non utilisées pour le programme concerné. Le montant de cette provision est fondé sur l'expérience passée.
159. La variation de la provision pour remboursements aux donateurs enregistrée en 2025 est la suivante:

	2024	Utilisation	Augmentation	2025
	<i>en millions de dollars</i>			
Provision pour remboursements aux donateurs	5,2	(5,1)	3,9	4,0

160. En 2025, le montant total des remboursements aux donateurs s'est élevé à 5,1 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 2025, le montant final de la provision requise a été estimé à 4,0 millions de dollars. Par conséquent, une augmentation de 3,9 millions de dollars a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme un ajustement des produits des contributions financières.
161. En vertu de la norme IPSAS 43, *Leases* (Contrats de location), un preneur à bail comptabilise un actif au titre du droit d'utilisation égal au passif locatif, plus les coûts directs initiaux et la valeur actuelle liés au démantèlement, à la remise en état et autres coûts similaires, et l'amortit conformément à sa convention d'amortissement habituelle. Les engagements de démantèlement, de remise en état et autres obligations similaires constituent un passif distinct.
162. Au 1^{er} janvier, date de l'adoption de la norme IPSAS 43, le PAM a comptabilisé des engagements de démantèlement s'élevant à 0,6 million de dollars pour des contrats de location de biens immobiliers et à 0,6 million de dollars également pour des contrats d'affrètement aérien. Concernant les contrats de location de biens immobiliers, l'engagement de démantèlement naît lorsque le contrat de location impose au PAM, en sa qualité de preneur à bail, de retirer les aménagements des locaux loués et de restaurer, nettoyer ou remettre en bon état d'une manière ou d'une autre les espaces loués à l'expiration du bail. Le montant comptabilisé concerne principalement un contrat de location d'entrepôts en Syrie. S'agissant des contrats de location d'aéronefs, l'engagement de démantèlement correspond à l'obligation faite au PAM de restituer les appareils, leurs équipages et leurs équipements au lieu de déploiement initial soit au début ou à la fin de la durée du contrat de location, soit au moment de la résiliation ou de la suspension de l'accord. Au 31 décembre 2025, l'engagement de démantèlement s'élevait à 0,7 million de dollars pour les contrats de location de locaux et à 2,1 millions de dollars pour les contrats d'affrètement aérien, y compris 0,1 million de dollars d'intérêts courus.
163. 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.
164. La variation de la provision pour actions en justice enregistrée en 2025 est la suivante:

	2024	Utilisation	Augmentation	2025
	<i>en millions de dollars</i>			
Provisions pour actions en justice	1,8	(1,2)	1,1	1,7

Note 2.13: Avantages du personnel

	2025			2024
	Évaluation actuarielle	Évaluation du PAM	Total	
	<i>en millions de dollars</i>			
Part courante				
Avantages à court terme	6,6	49,0	55,6	52,7
Part non courante				
Avantages postérieurs à l'emploi	846,3	1,4	847,7	877,0
Autres avantages à long terme du personnel	94,9	9,6	104,5	99,2
Total des passifs liés aux avantages du personnel	947,8	60,0	1 007,8	1 028,9

2.13.1 Avantages à court terme du personnel

165. 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.

2.13.2 Avantages postérieurs à l'emploi

166. 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.

167. 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.

168. 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.

169. Le régime des indemnités pour cessation de service s'applique à tous les agents des services généraux du PAM en poste en Italie.

170. 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.

2.13.3 Autres avantages à long terme du personnel

171. 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.

2.13.4 Financement des passifs liés aux avantages du personnel

172. Les passifs liés aux avantages du personnel sont financés au moyen des dépenses relatives au coût annuel des services rendus qui sont imputées aux fonds et projets concernés. Depuis 2025, étant donné que le financement des passifs liés aux avantages à long terme est pleinement assuré et que le ratio de financement demeure élevé, seulement 50 pour cent du coût annuel des services rendus estimé par l'Actuaire au cours des évaluations annuelles est imputé sur les fonds et projets concernés afin d'éviter une accumulation d'excédents excessifs dans les fonds mis en réserve à cet effet.

2.13.5 Évaluations actuarielles des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages liés à la cessation de service

173. Les passifs liés aux avantages du personnel sont déterminés par des actuaires professionnels ou calculés par le PAM.
174. Les passifs 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.
175. Le montant total des passifs liés aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages associés à la cessation de service calculé par les actuaires s'élevait à 941,2 millions de dollars au 31 décembre 2025 (968,3 millions de dollars en 2024); sur ce total, 640,6 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 (671,0 millions de dollars en 2024), et 300,6 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 (297,3 millions de dollars en 2024).

2.13.5.1 Hypothèses et méthodes d'évaluation actuarielle

176. 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 2025, 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 2024.
177. Les hypothèses et les méthodes utilisées pour réaliser l'évaluation actuarielle de 2025 ont entraîné une diminution du montant net des passifs correspondant aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages liés à la cessation de service, soit 27,1 millions de dollars (une augmentation de 23,9 millions de dollars en 2024).

178. 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.
179. Les hypothèses et les méthodes ci-après ont été utilisées pour déterminer la valeur des passifs du PAM correspondant aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages liés à la cessation de service au 31 décembre 2025.

Taux d'actualisation	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: Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège: BMIP – 5,45 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 5,05 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 3,85 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 5,65 pour cent (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, lors de l'évaluation de 2024). Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux: MICS – 6,0 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 5,15 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 5,80 pour cent (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, lors de l'évaluation de 2024).
Augmentations des frais médicaux (Plan d'assurance maladie après la cessation de service uniquement)	BMIP – 8,59 pour cent pour 2026, en diminution régulière pour atteindre 3,82 pour cent en 2033 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes (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 lors de l'évaluation de 2024). MICS – 9,5 pour cent pour 2026, en diminution régulière pour atteindre 3,85 pour cent en 2032 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes (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 lors de l'évaluation de 2024).
Augmentation annuelle des traitements	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 2,60 pour cent et d'un gain de productivité de 0,5 pour cent.
Hausse annuelle du coût de la vie/ inflation générale	Des taux d'inflation générale distincts sont appliqués pour chacun des régimes, comme indiqué ci-après: Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège: BMIP – 2,3 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 2,2 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 1,9 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 2,2 pour cent (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 lors de l'évaluation de 2024). Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux: MICS – 2,4 pour cent; autres avantages liés à la cessation de service – 2,2 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 2,3 pour cent (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, lors de l'évaluation de 2024).

Taux de change futurs	Taux de change opérationnel de l'ONU au 31 décembre 2025.
Taux de mortalité	Les taux de mortalité sont calculés par la Caisse des pensions et n'ont pas évolué depuis leur évaluation de 2024.
Taux d'invalidité	Les taux d'invalidité sont calculés par la Caisse des pensions et n'ont pas évolué depuis leur évaluation de 2024.
Taux de liquidation des droits	Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège: 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 2024). Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux: 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 2024).
Taux de départ à la retraite	Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège: 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 2024). Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux: 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 2024).
Méthode actuarielle	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. Régimes relatifs aux autres avantages liés à la cessation de service: 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. 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.

180. Les tableaux ci-après présentent des informations et analyses supplémentaires concernant les passifs liés aux avantages du personnel calculés par les actuaires.

2.13.5.2 *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>				
Engagements au titre des prestations définies au 31 décembre 2024	831,0	92,7	22,4	22,2	968,3
Coût des services pour 2025	56,1	11,0	1,5	2,5	71,1
Charges financières pour 2025	43,6	4,6	0,7	1,3	50,2
Montant brut des prestations effectivement versées pour 2025	(14,8)	(19,5)	(2,5)	(1,6)	(38,4)
Cotisations des participants	2,9	-	-	-	2,9
Coût (gain) lié aux prestations au titre des services passés (réductions)	(4,1)	-	-	(0,2)	(4,3)
Autres pertes actuarielles (gains)	(113,6)	6,1	0,5	(1,6)	(108,6)
Engagements au titre des prestations définies au 31 décembre 2025	801,1	94,9	22,6	22,6	941,2

2.13.5.3 *Charges annuelles pour l'année civile 2025*

	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>				
Coût des services	56,1	11,0	1,5	2,5	71,1
Charges financières	43,6	4,6	0,7	1,3	50,2
Coût (gain) lié aux prestations au titre des services passés (réductions)	(4,1)	-	-	(0,2)	(4,3)
Perte actuarielle	-	6,1	-	-	6,1
Total partiel des dépenses	95,6	21,7	2,2	3,6	123,1

2.13.5.4 Rapprochement de la valeur actuelle 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>				
Engagements au titre des prestations définies					
Anciens employés	325,8	-	-	14,0	339,8
Employés en activité	475,3	94,9	22,6	8,6	601,4
Total	801,1	94,9	22,6	22,6	941,2
(Gains)/pertes des engagements au titre des prestations définies	(113,6)	6,1	0,5	(1,6)	(108,6)

2.13.6 Passif lié aux avantages du personnel – analyse de sensibilité

181. 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.

	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>				
Engagements au titre des prestations définies					
Hypothèse de taux d'actualisation actuel moins 1%	976,5	102,1	24,5	25,5	1 128,6
Hypothèse de taux d'actualisation actuel	801,1	94,9	22,6	22,6	941,2
Hypothèse de taux d'actualisation actuel plus 1%	667,6	88,2	21,0	20,1	796,9

2.13.6.1 Plans d'assurance maladie après la cessation de service – analyse de sensibilité

182. 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.

183. S'agissant du BMIP, l'analyse de sensibilité effectuée pour les estimations actuarielles au regard des hypothèses utilisées actuellement (mises en évidence en gras dans le tableau) est présentée au tableau ci-après.

Taux de change	Taux d'actualisation	Inflation des frais médicaux à long terme par an		
		2,82%	3,82%	4,82%
		en millions de dollars		
1,076 dollars pour 1 euro	6,45%	357,7	422,9	507,9
1,176 dollars pour 1 euro	6,45%	368,7	435,8	523,5
1,276 dollars pour 1 euro	6,45%	379,7	448,8	539,1
1,076 dollars pour 1 euro	5,45%	421,7	506,4	616,3
1,176 dollars pour 1 euro	5,45%	434,6	521,9	635,2
1,276 dollars pour 1 euro	5,45%	447,6	537,4	654,1
1,076 dollars pour 1 euro	4,45%	506,6	616,6	764,2
1,176 dollars pour 1 euro	4,45%	522,2	635,5	787,6
1,276 dollars pour 1 euro	4,45%	537,7	654,4	811,1

184. S'agissant du MICS, l'analyse de sensibilité effectuée pour les estimations actuarielles au regard des hypothèses utilisées actuellement est présentée au tableau ci-après.

Taux d'actualisation	Inflation des frais médicaux à long terme par an		
	2,85%	3,85%	4,85%
<i>en millions de dollars</i>			
7,00%	194,0	231,8	279,8
6,00%	230,9	279,1	341,2
5,00%	278,5	341,0	422,5

185. 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.

2.13.7 Coûts prévus en 2026

186. La contribution prévue du PAM aux régimes à prestations définies est de 29,6 millions de dollars pour 2026, 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 2026	13,1	13,9	1,5	1,1	29,6

2.13.8 Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

187. 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.
188. 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.
189. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été achevée le 31 décembre 2023 et l'évaluation au 31 décembre 2025 est en cours. Pour établir ses états financiers de 2024, la Caisse a décidé d'extrapoler les données de participation du 31 décembre 2023 au 31 décembre 2024.
190. 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.
191. 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.
192. 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 (2022, 2023 et 2024) s'est élevé à 10 191,93 millions de dollars, dont le PAM a payé 5,7 pour cent.

193. En 2025, les cotisations versées par le PAM à la Caisse (cotisants et quotes-parts de l'organisation) se sont montées à 220,4 millions de dollars (218,0 millions de dollars en 2024). En 2026, ces cotisations devraient s'élever à environ 209,1 millions de dollars.
194. 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.
195. 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/.

2.13.9 Régime de sécurité sociale applicable aux employés titulaires d'un contrat de service

196. Les employés du PAM titulaires d'un contrat 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 d'un contrat 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 2.14: Prêt

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Part courante du prêt	5,5	5,6
Part non-courante du prêt	27,3	32,9
Total	32,8	38,5

197. 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.
198. 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 2.7) 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.

199. Le prêt est comptabilisé sur la base du coût amorti, au taux d'intérêt effectif de 2,44 pour cent. Au 31 décembre 2025, le coût total amorti du prêt était de 32,8 millions de dollars (38,5 millions de dollars au 31 décembre 2024), le montant exigible à moins d'un an s'élevant à 5,5 millions de dollars et la part à long terme à 27,3 millions de dollars (5,6 millions de dollars et 32,9 millions de dollars respectivement en 2024).
200. En 2025, les charges d'intérêts sur le prêt à long terme ont représenté au total 0,8 million de dollars (1,0 million de dollars au 31 décembre 2024), comme indiqué dans l'État des résultats financiers, dont 1,1 million de dollars représentent les intérêts annuels payés en mai 2025 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.
201. Dans l'État des flux de trésorerie, les intérêts payés au cours de l'exercice, soit 1,1 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 2.15: Passifs locatifs

202. Le portefeuille de contrats de location du PAM comprend des terrains, des biens immobiliers (locaux et entrepôts) ainsi que des contrats d'affrètement aérien établis sur la base d'un contrat ACMI (aéronef, équipage, maintenance et assurance). Ce portefeuille est utilisé uniquement pour appuyer les activités opérationnelles du PAM dans les bureaux de pays où l'organisation opère.
203. Le tableau suivant rapproche les obligations liées aux contrats de location de biens immobiliers qui avaient été déclarées au 31 décembre 2024 en application de la norme précédente IPSAS 13, *Contrats de location*, avec les passifs locatifs comptabilisés au 1^{er} janvier 2025, date de l'adoption de la nouvelle norme IPSAS 43, *Leases* (Contrats de location). En outre, le PAM a estimé que les accords d'affrètement non inclus dans les obligations liées aux contrats de location déclarées au 31 décembre 2024, soit 198,3 millions de dollars, constituaient des contrats de location au sens de la norme IPSAS 43. Les passifs locatifs relatifs aux accords d'affrètement aérien comptabilisés au 1^{er} janvier 2025 s'élèvent à 81,5 millions de dollars.

Contrats de location de biens immobiliers	en millions de dollars
Obligations liées aux contrats de location de biens immobiliers au 31 décembre 2024	198,3
Différence de champ d'application	(26,6)
Différence due aux conditions contractuelles et aux paiements	18,7
Différence due à l'évaluation de la durée du contrat de location conformément à la norme IPSAS 43	129,1
Total des paiements de loyers non actualisés	319,5
Effet de l'actualisation en utilisant le taux marginal d'emprunt au 1 ^{er} janvier 2025	(47,6)
Solde de trésorerie au 1^{er} janvier 2025	271,9

204. La "différence de champ d'application" s'explique: par les contrats de location à court terme exemptés à la date initiale d'adoption (dont la durée expire dans les 12 mois suivant la date de première application de la norme IPSAS 43); par les contrats de location comportant uniquement des paiements variables qui ne doivent pas être inclus dans l'évaluation du passif locatif, les paiements relatifs à des services; par les contrats de location en nature ne relevant pas de la norme IPSAS 43 à sa date d'entrée en vigueur; ainsi que par les ajustements prescrits par la norme IPSAS 43 à sa date initiale d'adoption qui sont liés aux loyers versés d'avance et aux loyers à payer.
205. La "différence due aux conditions contractuelles et aux paiements" s'explique par la révision des dates d'échéance des contrats de location actualisées et par la conversion des paiements au taux de clôture au 31 décembre 2024, par rapport aux montants précédemment convenus ou estimés.
206. La "différence due à l'évaluation de la durée du contrat de location conformément à la norme IPSAS 43" s'explique par l'application des dispositions de la norme IPSAS 43 pour déterminer la période exécutoire d'un contrat de location, ainsi que les périodes couvertes par une option de prolongation du contrat si le preneur est raisonnablement certain d'exercer cette option et les périodes couvertes par une option de résiliation si le preneur est raisonnablement certain de ne pas exercer cette option. Sur la base de ces tests et des statistiques historiques disponibles, le PAM a déterminé qu'en moyenne, la durée de ses contrats de location était de cinq ans. Aucune garantie de valeur résiduelle n'est utilisée dans le portefeuille de contrats de location.
207. Dans l'effet de l'actualisation, il est tenu compte de la valeur actuelle des paiements de loyers au 1^{er} janvier 2025, actualisée au moyen du taux marginal d'emprunt. Le taux marginal d'emprunt est défini comme étant le taux d'intérêt que le preneur aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaire, les fonds nécessaires pour se procurer un actif de valeur analogue à l'action comptabilisé au titre du droit d'utilisation dans un environnement économique similaire. Le PAM a déterminé ce taux au niveau de chaque contrat de location, en tenant compte du type d'actif au titre du droit d'utilisation, de la durée du contrat, des taux sans risque applicables à l'environnement économique de la monnaie dans laquelle le contrat de location est libellé, et de l'écart de crédit par rapport à ces taux sans risque. La moyenne pondérée du taux marginal d'emprunt appliqué aux passifs locatifs comptabilisés au 1^{er} janvier 2025 est de 6,0 pour cent. La sensibilité du passif locatif aux variations du taux marginal d'emprunt est de +/- 6,7 millions de dollars environ par variation de +/- 1 pour cent de ce taux.
208. Les sorties de fonds liées aux contrats de location s'élèvent au total à 172,0 millions de dollars, sur lesquels 157,3 millions de dollars se rapportent au remboursement du principal des contrats de location, indiqué dans l'État IV, sous Flux de trésorerie provenant des activités de financement, et 14,7 millions de dollars concernent la part des intérêts, qui fait partie des activités opérationnelles.
209. Les modifications ont principalement trait aux résiliations de contrats de location existant au 1^{er} janvier 2025 ou aux renégociations de conditions de paiement avec les bailleurs. En vertu de la norme IPSAS 43, toute modification entraîne une réévaluation du passif locatif et de l'actif au titre du droit d'utilisation conformément aux nouvelles modalités et conditions.
210. La comptabilisation des contrats de location correspond à des opérations de placement et de financement qui ne nécessitent pas le recours à la trésorerie ou l'utilisation d'équivalents de trésorerie. Le tableau suivant présente les opérations de placement et de financement sans sortie de trésorerie qui ont été effectuées en rapport avec les contrats de location pris en compte en application de la norme IPSAS 43.

	Actifs au titre du droit d'utilisation	Passifs locatifs	Engagements de démantèlement
Comptabilisation au 1 ^{er} janvier 2025	359,1	353,3	1,3
Acquisitions	192,4	190,3	1,3
Modifications	(22,3)	(22,1)	(0,0)
Total	529,2	521,5	2,4

211. Le tableau suivant présente le rapprochement des passifs provenant des activités de financement pour les contrats de location pris en compte en vertu de la norme IPSAS 43.

				Variations sans sortie de trésorerie	Flux de trésorerie provenant des activités de financement	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
	À compter du 1 ^{er} janv. 2025	Acquisitions	Modifications	Charges d'intérêts	Remboursement du principal	Remboursement des intérêts	Réévaluation	31 déc. 2025
Passifs locatifs	353,3	190,3	(22,1)	20,9	(157,3)	(14,7)	0,5	370,9

212. On trouvera ci-après une analyse des échéances des passifs locatifs à la clôture en fonction de la durée contractuelle restante (montants non actualisés).

	Moins de 1 an	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans	Total des passifs locatifs
Passifs locatifs	166,5	169,5	21,0	357,0

Note 2.16: Instruments financiers

2.16.1 Nature des instruments financiers

213. 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.

214. Le tableau ci-après présente les actifs financiers du PAM au 31 décembre 2025 selon les classes d'évaluation définies dans la norme IPSAS 41.

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Au coût amorti	4 710,8	5 876,0
Juste valeur par le biais du résultat	1 119,0	1 264,3
Juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette	4 655,7	4 601,2
Sous-total	10 485,5	11 741,5
Actifs non financiers	1 552,1	1 801,8
Total	12 037,6	13 543,3

215. Le tableau ci-après présente les actifs du PAM évalués à leur juste valeur au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024.

	2025				2024			
	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	1 116,5	2,5	-	1 119,0	1 263,7	0,6	-	1 264,3
Actifs financiers à la juste valeur par le biais de l'actif net/ la situation nette	211,8	4 438,9	5,0	4 655,7	238,2	4 358,4	4,6	4 601,2
Total	1 328,3	4 441,4	5,0	5 774,7	1 501,9	4 359,0	4,6	5 865,5

216. 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).
217. 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.
218. Au cours de l'exercice 2025, il n'y a eu aucun transfert d'actifs financiers entre niveaux de juste valeur.

2.16.2 Risque de crédit

219. 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.
220. 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.

221. 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 au cours d'exercices précédents. En janvier 2026, la Banque internationale du Yémen a suspendu ses opérations à la suite des sanctions imposées par les États-Unis d'Amérique. Le PAM a estimé que les soldes bancaires s'élevant à 0,9 million de dollars que détenait la banque étaient exposés à des risques potentiels de non-recouvrement et a procédé à une correction de valeur de la totalité du montant dans ses états financiers de 2025.
222. Au 31 décembre 2025, les instruments de dette des émetteurs établis aux États-Unis d'Amérique représentaient 70 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 46 pour cent. Venaient ensuite ceux établis au Japon (11 pour cent), au Royaume-Uni et en Italie (6 pour cent dans les deux cas), en France (45 pour cent) et ceux établis dans d'autres pays (27 pour cent). S'agissant des placements à court terme, les instruments de dette des émetteurs établis aux États-Unis d'Amérique représentaient 77 pour cent, ceux des émetteurs se trouvant au Canada 5 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.
223. 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.
224. 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 2024, 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 2025, tous les instruments financiers des portefeuilles de placements ont une note supérieure à "catégorie investissement".

225. Au 31 décembre 2025, les pertes de crédit attendues sur les placements à court et à long terme s'élevaient à 0,6 million de dollars (0,5 million de dollars au 31 décembre 2024). 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 2025, l'encours au moment de la défaillance des portefeuilles (instruments de dette à court et long terme et STRIPS) s'élevait au total à 3 597,0 millions de dollars.
226. 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 59 pour cent de ces sommes correspondent à une créance d'organismes publics des États-Unis d'Amérique (65 pour cent en 2024). 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.
227. 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.
228. 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.
229. 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.
230. 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>			
Correction de valeur pour pertes au 31 décembre 2024	0,2	0,2	0,1	0,5
Variations dues aux:				
Actifs financiers décomptabilisés au cours de la période	-	-	-	-
Nouveaux actifs financiers achetés	0,1	-	-	0,1
Correction de valeur pour pertes au 31 décembre 2025	0,3	0,2	0,1	0,6

231. 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>			
Valeur comptable brute au 31 décembre 2024	532,1	859,9	637,9	2 029,9
Variations dues aux:				
Actifs financiers décomptabilisés au cours de la période	(1,4)	(3,8)	(159,3)	(164,5)
Nouveaux actifs financiers achetés	62,0	38,5	4,2	105,7
Valeur comptable brute au 31 décembre 2025	592,7	894,6	483,9	1 971,1

232. 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. Les instruments financiers ont une note supérieure à "catégorie investissement" et les probabilités de défaut à 12 mois n'excèdent pas 0,4.

2.16.3 Risque de taux d'intérêt

233. 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 2025, les taux d'intérêt effectifs de ces deux portefeuilles de placements étaient respectivement de 3,68 pour cent et de 4,23 pour cent (4,49 pour cent et 4,14 pour cent respectivement en 2024). 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 9,68 ans pour les placements en obligations à long terme (0,73 an et 9,93 ans respectivement, en décembre 2024). 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.

2.16.4 Risque de change

234. Au 31 décembre 2025, 88 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, 12 pour cent en euros et dans d'autres monnaies (87 pour cent et 13 pour cent respectivement au 31 décembre 2024). 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, 18 pour cent en euros, 2 pour cent en roupies pakistanaïses et 4 pour cent dans d'autres monnaies (76 pour cent en dollars des États-Unis, 16 pour cent en euros, 3 pour cent en roupies pakistanaïses et 5 pour cent dans d'autres monnaies au 31 décembre 2024). La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements sont majoritairement détenus dans des monnaies convertibles, à l'exception de 0,3 pour cent de la trésorerie qui est détenue dans des monnaies non convertibles (0,7 pour cent au 31 décembre 2024).
235. 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 2025, l'exécution de 12 contrats s'est traduite par un gain réalisé de 3,6 millions de dollars (au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, l'exécution de 12 contrats s'était traduite par une perte réalisée de 3,3 millions de dollars). En outre, une nouvelle stratégie de couverture a été mise en place pour l'exercice 2026, dans le cadre de laquelle le PAM a conclu 12 contrats de change à terme pour acheter un total de 60,8 millions d'euros sur 12 mois à un taux de change fixe. Au 31 décembre 2025, la valeur notionnelle de ces 12 contrats était de 71,3 millions de dollars, ce qui représentait un gain latent de 0,7 million de dollars sur la base du taux à terme à cette même date. Ce gain réalisé et ce gain latent sont indiqués dans l'État des résultats financiers sous la rubrique des écarts de change.

2.16.5 Risque de marché

236. 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.
237. 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 26,6 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 72,0 millions de dollars dans l'État des variations de l'actif net.
238. 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 2,0 millions de dollars dans l'État des variations de l'actif net.

239. 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 7,9 millions de dollars dans l'État des résultats financiers.
240. 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 0,7 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 1,2 million de dollars dans l'État des résultats financiers.

Note 2.17: Soldes des fonds et réserves

241. Les soldes des fonds représentent la partie non dépensée des contributions qui doit être utilisée pour financer les besoins opérationnels futurs du PAM. Ils constituent la valeur résiduelle des actifs du PAM après déduction de tous ses passifs. Le tableau ci-dessous présente les soldes des fonds du PAM.

	2025				
	Fonds des catégories de programmes (solde)	Fonds d'affectation spéciale (solde)	Fonds général et comptes spéciaux		Total
			(solde)	Réserves	
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2025	8 246,4	486,8	1 769,3	793,5	11 296,0
Excédent/(déficit) pour l'année	(2 514,1)	109	671,2	-	(1 733,9)
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2025					
Avances à des projets	297,1	0,2	-	(297,3)	-
Montants remboursés par des projets	(110,6)	-	-	110,6	-
Autres virements depuis/vers les réserves	-	-	(64,8)	64,8	-
Virements entre fonds	614,3	(103,9)	(510,4)	-	-
Gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel	-	-	114,7	-	114,7
Pertes latentes nettes sur les placements à long terme	-	-	(5,9)	-	(5,9)
Total des variations de l'exercice	800,8	(103,7)	(466,3)	(121,9)	108,8
Solde de clôture au 31 décembre 2025	6 533,1	492,1	1 974,1	671,6	9 670,9

	2024				Total
	Fonds des catégories de programmes	Fonds d'affectation spéciale	Fonds général et comptes spéciaux		
	(solde)	(solde)	(solde)	Réserves	
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2024	7 100,4	500,4	1 654,9	659,0	9 914,7
Excédent (déficit) de l'exercice	451,9	75,1	805,6	-	1 332,6
Variations des soldes des fonds et des réserves en 2024					
Avances à des projets	195,2	0,9	-	(196,1)	-
Montants remboursés par des projets	(146,6)	-	-	146,6	-
Autres virements depuis/vers les réserves	-	-	(184,0)	184,0	-
Virements entre fonds	645,5	(89,6)	(555,9)	-	-
Gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel	-	-	64,8	-	64,8
Gains latents nets sur les placements à long terme	-	-	(16,1)	-	(16,1)
Total des variations de l'exercice	694,1	(88,7)	(691,2)	134,5	48,7
Solde de clôture au 31 décembre 2024	8 246,4	486,8	1 769,3	793,5	11 296,0

242. La note 2.17.3 détaille les avances faites à des projets au titre de la réserve du CII, les montants remboursés par les projets et les autres mouvements de la réserve du CII.
243. Les notes 2.17.3 et 2.17.4 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.
244. Les contributions en espèces non attribuées à un fonds des catégories de programmes précises au moment de la confirmation sont classées dans un premier temps comme des fonds multilatéraux non affectés et sont comptabilisées au titre du Fonds général. Elles sont affectées à des catégories de programmes spécifiques au moyen de virements entre fonds.
245. Les réserves sont établies par le Conseil comme des dispositifs permettant de couvrir ou de financer des activités spécifiques dans des conditions déterminées. En 2025, 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	2025				
	Réserve opérationnelle	Mécanisme de gestion globale des vivres	CII	Compte de péréquation des dépenses AAP	Total
	2.17.1	2.17.2	2.17.3	2.17.4	
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2025	130,0	6,0	200,4	457,1	793,5
Avances à des projets	-	-	(297,3)	-	(297,3)
Montants remboursés par des projets	-	-	110,6	-	110,6
Allocations approuvées par le Conseil	-	-	75,0	(3,9)	71,1
Reconstitutions	-	-	58,9	-	58,9
Déficit des recettes provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses AAP	-	-	-	(65,2)	(65,2)
Total des variations de l'exercice	-	-	(52,8)	(69,1)	(121,9)
Solde de clôture au 31 décembre 2025	130,0	6,0	147,6	388,0	671,6

2.17.1 Réserve opérationnelle

246. 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.

247. Au 31 décembre 2025, le solde de la réserve opérationnelle s'élevait à 130,0 millions de dollars.

2.17.2 Réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres

248. 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).

249. Le solde de la réserve du Mécanisme de gestion globale des risques s'établissait à 6,0 millions de dollars au 31 décembre 2025.

2.17.3 Compte d'intervention immédiate

250. 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. En application de la décision du Conseil d'administration WFP/EB.2/2024/5-A/1/Rev.1, l'objectif de dotation du CII en 2025 était de 400,0 millions de dollars.

251. En 2025, le CII a été reconstitué à hauteur de 58,9 millions de dollars.

252. Les avances faites à des projets se sont montées au total à 297,3 millions de dollars, et les montants remboursés par des projets se sont élevés à 110,6 millions de dollars.

253. En 2025, le CII a reçu 75,0 millions de dollars au titre d'allocations approuvées par le Conseil provenant de la part non affectée du Fonds général (décision WFP/EB.2/2024/5-A/1/Rev.1).

254. Au 31 décembre 2025, l'encours des avances faites à des projets au titre du CII se chiffrait au total à 597,7 millions de dollars (552,0 millions de dollars en 2024).

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

255. 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.
256. En 2025, les 3,9 millions de dollars restants approuvés par le Conseil en 2024 ont été prélevés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP (WFP/EB.A/2024/6-B/1/Rev.1).
257. Le montant correspondant au déficit des recettes provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses AAP, soit 65,2 millions de dollars, a été prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP en 2025 (un excédent de 119,1 millions de dollars avait été viré sur ce compte en 2024).
258. Au 31 décembre 2025, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP était de 388,0 millions de dollars.

Note 3: Produits

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
3.1 Contributions financières		
Contributions aux coûts directs	5 750,3	8 602,6
Contributions aux CAI	367,8	576,5
Sous-total	6 118,1	9 179,1
Plus/(moins):		
Remboursements, reprogrammations et autres augmentations/(diminutions) des produits des contributions	(221,5)	(22,7)
Total des contributions financières	5 896,6	9 156,4
3.2 Contributions en nature		
Contributions en nature sous forme de produits	121,2	561,4
Contributions en nature sous forme de services et d'articles non alimentaires	67,9	80,1
Sous-total	189,1	641,5
Moins:		
Diminution des produits des contributions	(30,7)	(2,7)
Total des contributions en nature	158,4	638,8
3.3 Écarts de change		
Gains réalisés	71,3	18,4
Gains/(Pertes) latent(e)s	95,1	(61,9)
Total des écarts de change	166,4	(43,5)
3.4 Rendement des placements		
Gains réalisés nets sur les placements	48,1	96,4
Gains latents nets sur les placements	171,5	11,0
Rendement des placements	228,9	222,7
Rendement total des placements	448,5	330,1
3.5 Autres produits		
Produits de la fourniture de biens et de services	220,9	260,6
Produits accessoires	34,6	30,7
Total des autres produits	255,5	291,3
Total des produits	6 925,4	10 373,1

259. Les produits des contributions sont ajustés en fonction des variations de la provision pour réduction des produits des contributions (note 2.3) et des variations de la provision pour remboursements aux donateurs (note 2.12). Les montants effectifs des remboursements et des réductions des produits des contributions sont imputés directement aux contributions concernées.

260. Les contributions en nature comprennent les contributions sous forme de produits alimentaires, de services ou d'articles non alimentaires confirmées pendant l'exercice.

261. 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	2026	2027	2028	2029	Total
Soldes des fonds au 1 ^{er} janvier 2025	133,8	42,9	2,3	-	179,0
Contributions financières et en nature reçues en 2025	119,2	24,4	11,1	0,8	155,5
Soldes des fonds au 31 décembre 2025	253,0	67,3	13,4	0,8	334,5

262. 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

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Transferts monétaires et transferts de bons	2 001,3	2 035,9
Transferts de bons-produits	169,1	124,9
Total des transferts de type monétaire effectués	2 170,4	2 160,8

263. Les transferts de type monétaire effectués correspondent à l'assistance distribuée sous forme de billets de banque, de virements électroniques, de bons-valeur et de bons-produits ou à l'aide de cartes de débit. Les bons-produits sont une modalité d'assistance destinée aux individus, aux ménages ou aux communautés démunis, qui se présente sous la forme d'un ensemble prédéfini de produits alimentaires (y compris des repas) et d'articles non alimentaires en quantités fixes distribués par l'intermédiaire de chaînes d'approvisionnement locales.

264. Les transferts de type monétaire assurés par les partenaires coopérants se sont élevés à 193,1 millions de dollars en 2025, contre 175,2 millions de dollars en 2024.

Note 4.2: Produits distribués

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires	2 185,3	2 341,2
Articles non alimentaires	22,2	31,7
Total des produits distribués	2 207,5	2 372,9

265. 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 112,9 millions de dollars (62,8 millions de dollars en 2024) (note 9).

266. En 2025, des produits alimentaires d'une valeur de 1 992,5 millions dollars (2,1 millions de tonnes) ont été distribués aux bénéficiaires par l'entremise de partenaires coopérants (2,3 millions de tonnes d'une valeur de 2 135,9 millions dollars en 2024). Au 31 décembre 2025, des produits alimentaires d'une valeur de 70,1 millions de dollars (67 400 tonnes) détenus par des partenaires coopérants n'avaient pas encore été distribués aux bénéficiaires (94 000 tonnes d'une valeur de 103,3 millions de dollars au 31 décembre 2024).
267. 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

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Dépenses de manutention des produits alimentaires et de transport	480,3	514,0
Dépenses supportées par les partenaires coopérants	520,3	555,0
Frais liés aux opérations de transfert monétaire	43,5	48,2
Autres	8,0	21,3
Total des services de distribution et services connexes	1 052,1	1 138,5

268. Les services de distribution et services connexes comprennent les dépenses liées au transport des marchandises dans les pays jusqu'au point de livraison finale inclus, ainsi que les dépenses supportées par les partenaires coopérants pour mettre en œuvre les activités au nom du PAM, comme la distribution des produits alimentaires et des transferts de type monétaire ou le renforcement des capacités, conformément aux accords de partenariat sur le terrain ou aux mémorandums d'accord. Cette catégorie comprend également les coûts de transaction associés aux transferts de type monétaire destinés aux bénéficiaires.
269. Pour améliorer la présentation des dépenses supportées par les partenaires coopérants, certaines dépenses connexes indiquées sous la rubrique "Autres" ont été reclassées dans la rubrique "Dépenses supportées par les partenaires coopérants" en 2025 et 2024. Le montant reclassé pour 2024 est de 13,6 millions de dollars.

Note 4.4: Services contractuels et autres services

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Services contractuels et autres services		
Opérations de transport aérien	103,9	382,1
Dépenses supportées par les partenaires coopérants	219,9	216,9
Autres services d'experts liés aux programmes	172,3	186,0
Contrats de location	144,6	120,8
Services liés aux télécommunications/technologies de l'information	36,7	49,8
Services de sécurité et autres	74,2	75,3
Autres services contractuels	206,1	229,3
Total des services contractuels et autres services	957,7	1 260,2

270. 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.
271. Pour améliorer la présentation des dépenses supportées par les partenaires coopérants, certaines dépenses connexes indiquées sous la rubrique "Autres services contractuels" ont été reclassées dans la rubrique "Dépenses supportées par les partenaires coopérants" en 2025 et 2024. Le montant reclassé pour 2024 est de 0,9 million de dollars en 2025 et de 15,7 millions de dollars en 2024.
272. Les charges relatives aux contrats de location comprennent les contrats de location en nature qui n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IPSAS 43 actuellement, ainsi que les charges concernant les contrats de location de biens immobiliers exemptés (5,1 millions de dollars), les accords relatifs au transport maritime (0,9 million de dollars) et les contrats de location d'aéronef (80,0 millions de dollars). Les dépenses afférentes aux paiements de loyers variables ne sont pas prises en compte dans l'évaluation des passifs locatifs et sont portées en charges dans l'État II, État des résultats financiers. Ces dépenses se sont élevées à 20,0 millions de dollars. En outre, un montant de 46,7 millions de dollars correspondant aux frais de transport maritime est inclus dans la valeur capitalisée des produits alimentaires (note 2.4).

Note 4.5: Dépenses liées au personnel et aux effectifs affiliés

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Dépenses liées au personnel		
Traitements	630,4	615,4
Cotisation à la Caisse des pensions	145,9	144,3
Avantages postérieurs à l'emploi	122,3	101,0
Indemnités et droits à prestations du personnel	216,8	228,7
Indemnités de fin de contrat et autres dépenses de personnel	42,5	22,4
Total des dépenses liées au personnel	1 157,9	1 111,8
Nombre d'employés – personnel	11 427	12 322
Dépenses liées aux effectifs affiliés		
Traitements	288,1	312,0
Autres dépenses de personnel	94,9	102,4
Total des dépenses liées aux effectifs affiliés	383,0	414,4
Nombre d'employés – effectifs affiliés	8 427	10 116
Total général des dépenses liées au personnel et aux effectifs affiliés	1 540,9	1 526,2
Nombre total d'employés	19 854	22 438

273. Les dépenses liées au personnel comprennent les traitements ainsi que les avantages et prestations liés à l'emploi et postérieurs à l'emploi des membres du personnel recrutés sur le plan international et national. Les membres du personnel recrutés sur le plan international relevant de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur sont rémunérés selon les barèmes appliqués à l'échelle mondiale et fixés par l'Assemblée générale des Nations Unies sur recommandation de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Les barèmes des traitements des administrateurs recrutés sur le plan national et des membres du personnel relevant de la catégorie des services généraux sont fixés conformément aux conditions les plus favorables en vigueur sur le lieu d'affectation à partir d'enquêtes sur les salaires menées selon une méthode approuvée par l'Assemblée générale.
274. La rémunération annuelle prise en compte pour le calcul des prestations de la Caisse des pensions et des cotisations de retraite est déterminée selon le barème des rémunérations considérées aux fins de la pension actuellement en vigueur qui est publié par la CFPI. La quote-part de l'organisation est actuellement fixée à 15,8 pour cent de la rémunération considérée aux fins de la pension.
275. Les informations relatives aux avantages postérieurs à l'emploi des membres du personnel sont indiquées dans la note 2.13, Avantages du personnel. Les charges annuelles (actuelles et passées) ainsi que la réévaluation des autres avantages liés à la cessation de service sont comptabilisées dans l'État II, État des résultats financiers, et indiquées dans la note 4.5, Avantages postérieurs à l'emploi.
276. Les indemnités et droits à prestations du personnel comprennent les indemnités pour frais d'études, les prestations familiales et d'autres droits à prestations applicables au personnel en poste hors du Siège.

277. Les dépenses liées à la cessation de service et autres dépenses de personnel comprenaient les indemnités de fin de contrat de travail (payées et à payer) des membres du personnel recrutés sur le plan international et national pour les départs négociés et les mesures de cessation de service s'élevant au total à 41,7 millions de dollars.
278. Les dépenses liées aux effectifs affiliés comprennent les salaires et les autres dépenses de personnel applicables aux consultants et aux titulaires d'un contrat de service ou d'un accord de services spéciaux.

Note 4.6: Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Fournitures et biens consommables destinés aux bénéficiaires	129,6	109,8
Matériel	60,8	72,2
Télécommunications et technologies de l'information	42,1	38,3
Fournitures de bureau et biens consommables	37,3	43,3
Services publics de distribution	7,3	10,1
Entretien et exploitation des véhicules	26,6	29,7
Total des fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement	303,7	303,4

279. Les fournitures et biens consommables destinés aux bénéficiaires correspondent aux articles non alimentaires de faible valeur achetés en grande quantité en vue de leur distribution aux bénéficiaires et aux partenaires, tels que du matériel informatique, des fournitures scolaires, du matériel de construction et d'atelier et d'autres outils et matériaux destinés aux opérations. Ces articles sont portés en charges dès leur acquisition, car ils sont destinés exclusivement à être remis immédiatement et non à être utilisés par le PAM lui-même. En 2024, ces charges étaient présentées dans les rubriques "Télécommunications et technologies de l'information", "Fournitures de bureau et biens consommables" et "Entretien et exploitation des véhicules".
280. Les autres postes relatifs aux fournitures, biens consommables et frais de fonctionnement comprennent les services de télécommunications et les services informatiques, le matériel destiné aux opérations, les fournitures de bureau et les biens consommables, les services publics de distribution et l'entretien et l'exploitation des véhicules acquis pour être utilisés directement par le PAM.

Note 4.7: Dotations aux amortissements, charges financières, frais de voyage et autres charges

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Amortissements		
Amortissement d'immobilisations corporelles	66,8	64,4
Amortissement des actifs au titre du droit d'utilisation	163,1	-
Amortissement d'immobilisations incorporelles	6,6	4,7
Total des amortissements	236,5	69,1
Frais de voyage	80,2	132,4
Charges financières		
Charges financières	12,3	15,4
Charges d'intérêts relatives aux passifs locatifs	20,9	-
Total des charges financières	33,2	15,4
Autres charges		
Services d'entretien	8,2	9,6
Assurances	16,9	21,2
Dépréciation et comptabilisations en pertes	14,2	15,2
Réévaluation de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	(39,5)	(51,5)
Autres	77,3	67,1
Total des autres charges	77,1	61,6

281. L'amortissement désigne la répartition systématique du coût des actifs corporels, des actifs au titre du droit d'utilisation et des actifs incorporels sur leur durée d'utilité.
282. Les frais de voyage correspondent aux dépenses engagées dans le cadre de voyages officiels autorisés, notamment les frais de transport et d'hébergement, les indemnités journalières de subsistance et d'autres frais admissibles. À partir de 2025, les frais de voyages sont indiqués dans un poste de charges distinct dans l'État II, État des résultats financiers. Avant cela, ils étaient comptabilisés dans la rubrique "Dépenses liées au personnel".
283. Les charges financières comprennent les intérêts des prêts, les frais bancaires et les honoraires des gestionnaires et des dépositaires des placements.
284. Les autres charges comprennent les charges d'entretien, les primes d'assurance, la réévaluation 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

285. 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 revente immédiate portant sur des montants importants et à brève échéance.

Note 6: État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs

286. 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.
287. 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.
288. Les montants inscrits au budget ont été présentés sur la base d'un classement fonctionnel conformément au Plan de gestion pour 2025-2027, qui ventile le budget par année.
289. 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 reçus.
290. 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.
291. 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.
292. 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.
293. 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.
294. 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.

295. 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 2025.

	Activités opérationnelles	Activités de placement	Activités de financement	Total
	<i>en millions de dollars</i>			
Montant effectif sur une base comparable (État V)	(7 920,4)	-	-	(7 920,4)
Différences de conventions comptables	1 342,8	(666,0)	(163,7)	513,1
Différences de présentation	6 658,7	-	-	6 658,7
Différences d'entités	(94,2)	-	-	(94,2)
Montant effectif figurant dans l'État des flux de trésorerie (État IV)	(13,1)	(666,0)	(163,7)	(842,8)

Note 7: Information sectorielle

Note 7.1: État de la situation financière par secteur

					2025	2024
	Fonds des catégories de programmes	Fonds général et comptes spéciaux	Fonds d'affectation spéciale	Opérations intersectorielles	Total	
	<i>en millions de dollars</i>					
Actifs						
Actifs courants						
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements à court terme	2 795,1	1 209,4	593,0	-	4 597,5	5 098,5
Contributions à recevoir	3 779,9	107,9	177,5	-	4 065,3	5 245,3
Stocks	604,2	99,5	0,2	-	703,9	1 044,1
Autres créances	267,7	913,9	3,4	(836,4)	348,6	352,6
	7 446,9	2 330,7	774,1	(836,4)	9 715,3	11 740,5
Actifs non courants						
Contributions à recevoir	82,2	4,2	8,7	-	95,1	189,5
Placements à long terme	-	1 552,9	-	-	1 552,9	1 316,8
Immobilisations corporelles	179,7	99,5	1,5	-	280,7	270,6
Immobilisations incorporelles	0,1	25,9	0,4	-	26,4	25,9
Autres créances	1,1	-	-	-	1,1	-
Actifs au titre du droit d'utilisation	366,1	-	-	-	366,1	-
	629,2	1 682,5	10,6	-	2 322,3	1 802,8
Total des actifs	8 076,1	4 013,2	784,7	(836,4)	12 037,6	13 543,3

					2025	2024
	Fonds des catégories de programmes	Fonds général et comptes spéciaux	Fonds d'affectation spéciale	Opérations intersectorielles	Total	
<i>en millions de dollars</i>						
Passifs						
Passifs courants						
Dettes et charges à payer	1 171,2	281,0	291,1	(836,4)	906,9	1 148,3
Produits constatés d'avance	14,2	10,3	0,2	-	24,7	13,9
Provisions	4,5	1,2	1,3	-	7,0	7,0
Avantages du personnel	-	55,6	-	-	55,6	52,7
Prêt	-	5,5	-	-	5,5	5,6
Passifs locatifs – courants	128,0	7,5	-	-	135,5	0,0
	1 317,9	361,1	292,6	(836,4)	1 135,2	1 227,5
Passifs non courants						
Produits constatés d'avance	15,1	-	-	-	15,1	10,7
Avantages du personnel	-	952,2	-	-	952,2	976,2
Prêt	-	27,3	-	-	27,3	32,9
Passifs locatifs – non courants	208,5	26,9	-	-	235,4	-
Provisions	1,5	-	-	-	1,5	-
	225,1	1 006,4	-	-	1 231,5	1 019,8
Total des passifs	1 543,0	1 367,5	292,6	(836,4)	2 366,7	2 247,3
Actif net	6 533,1	2 645,7	492,1	-	9 670,9	11 296,0
Soldes des fonds et réserves						
Soldes des fonds	6 533,1	1 974,1	492,1	-	8 999,3	10 502,5
Réserves	-	671,6	-	-	671,6	793,5
Total des soldes des fonds et réserves au 31 décembre 2025	6 533,1	2 645,7	492,1	-	9 670,9	11 296,0
Total des soldes des fonds et réserves au 31 décembre 2024	8 246,4	2 562,8	486,8	-	11 296,0	

Note 7.2: État des résultats financiers par secteur

	2025				2024	
	Fonds des catégories de programmes	Fonds général et comptes spéciaux	Fonds d'affectation spéciale	Opérations intersectorielles	Total	
	en millions de dollars					
Produits						
Contributions financières	4 834,5	862,5	199,6	-	5 896,6	9 156,4
Contributions en nature	103,3	55,0	0,1	-	158,4	638,8
Écarts de change	22,7	143,2	0,5	-	166,4	(43,5)
Rendement des placements	12,1	435,0	1,4	-	448,5	330,1
Autres produits	319,3	822,9	1,6	(888,3)	255,5	291,3
Total des produits	5 291,9	2 318,6	203,2	(888,3)	6 925,4	10 373,1
Charges						
Transferts de type monétaire effectués	2 170,4	-	-	-	2 170,4	2 160,8
Produits distribués	2 199,9	571,0	-	(563,4)	2 207,5	2 372,9
Services de distribution et services connexes	1 039,2	18,4	0,6	(6,1)	1 052,1	1 138,5
Services contractuels et autres services	903,7	223,0	22,6	(191,6)	957,7	1 260,2
Dépenses liées au personnel	621,9	512,2	25,7	(1,9)	1 157,9	1 111,8
Dépenses liées aux effectifs affiliés	262,5	102,5	28,0	(10,0)	383,0	414,4
Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement	256,8	57,7	1,8	(12,6)	303,7	303,4
Amortissements	190,4	45,6	0,5	-	236,5	69,1
Frais de voyage	69,2	12,3	3,7	(5,0)	80,2	132,4
Charges financières	25,9	7,3	-	-	33,2	15,4
Autres charges	66,1	97,4	11,3	(97,7)	77,1	61,6
Total des charges	7 806,0	1 647,4	94,2	(888,3)	8 659,3	9 040,5
Excédent (déficit) de l'exercice 2025	(2 514,1)	671,2	109,0	-	(1 733,9)	1 332,6
Excédent (déficit) de l'exercice 2024	451,9	805,6	75,1	-	1 332,6	

296. 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.

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 004,3	2 849,4
Placements à court terme	2 593,2	2 249,1
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des placements à court terme	4 597,5	5 098,5

297. 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.

298. Les soldes des fonds destinés aux différentes catégories de programmes 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

299. 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:

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires	183,6	307,2
Transport – produits alimentaires	138,8	156,8
Services	406,6	480,1
Articles non alimentaires	105,4	116,4
Équipement	11,4	27,6
Total des engagements non réglés	845,8	1 088,1

300. 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

301. À la fin de 2025, le PAM avait signé, pour un montant de 480,7 millions de dollars (137,6 millions de dollars en 2024), 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

302. En 2005, deux employés de l'ancien 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. Une procédure pénale a débuté en 2008, et les autorités sud-africaines ont saisi les avoirs connus des employés, évalués à 40 millions de rand sud-africains (2,4 millions de dollars au 31 décembre 2025). Les deux employés ont été reconnus coupables et condamnés à 25 ans de prison; l'un d'eux est décédé par la suite en détention.
303. Dans le même temps, le PAM a engagé une procédure d'arbitrage pour recouvrer les fonds détournés. Le Tribunal d'arbitrage a rendu une sentence par défaut en faveur du PAM pour une valeur de 5,5 millions de dollars, plus les intérêts et les frais de justice. La Haute Cour de l'Afrique du Sud a transformé la sentence arbitrale en une décision judiciaire exécutoire, qui est désormais définitive. Une fois l'ordonnance de saisie des biens des défendeurs obtenue, le WFP pourra faire exécuter la sentence arbitrale sur les biens détenus par le curateur bonis. Au 31 décembre 2025, la procédure était toujours en cours.

Note 9: Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisations en pertes

304. 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".
305. Le tableau suivant présente les versements à titre gracieux, les contributions à recevoir comptabilisées en pertes ainsi que les pertes de produits alimentaires, d'actifs corporels et d'autres actifs.

	2025	2024
	<i>en millions de dollars</i>	
Versements à titre gracieux	1,5	9,6
Contributions à recevoir comptabilisées en pertes	1,3	1,3
Pertes de produits alimentaires	112,9	62,8
Pertes d'articles non alimentaires	0,5	1,9
Pertes d'autres actifs et de montants en espèces	1,6	1,7
Pertes d'actifs corporels	0,2	2,2
	<i>en tonnes</i>	
Pertes de produits (quantité)	129 659	57 440

306. 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 la prolongation jusqu'au 31 décembre 2025 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 affiliés, versements qui ne sont pas accordés à ces employés en vertu du cadre général du PAM en matière 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. À compter de 2026, les mesures spéciales, y compris les indemnités de fin de service destinées aux employés appartenant aux effectifs affiliés, seront intégrées dans le cadre général du PAM en matière de gestion des ressources humaines.
307. Le poste "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 2025, 0,1 million de dollars ont été recouvrés auprès de tiers en rapport avec des transferts de type monétaire. 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. Les pertes liées aux immobilisations corporelles résultant de dommages, de vols et d'autres comptabilisations en pertes relevées lors des opérations périodiques de vérification des actifs du PAM se sont élevées à 0,2 million de dollars (2,2 millions de dollars en 2024), évaluées à la valeur nette comptable des actifs décomptabilisés.
308. 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 2025, 14,7 millions de dollars ont été recouvrés auprès d'assureurs et des tiers responsables des pertes de produits alimentaires (15,7 millions de dollars en 2024). Les pertes d'articles non alimentaires ont essentiellement trait aux pertes en entrepôts.
309. En 2025, les cas de fraude avérés instruits par le Bureau des inspections et des enquêtes ont entraîné des pertes financières s'élevant à 4,1 millions de dollars, dont 0,2 million de dollars ont été récupérés (6,5 millions de dollars en 2024, dont 0,8 million de dollars avaient été récupérés). Au 31 décembre 2025, les présomptions de fraude en cours d'instruction dont le montant pouvait raisonnablement être estimé ont été évaluées à 3,9 millions de dollars et concernaient des pratiques frauduleuses de partenaires, de tiers et de membres du personnel du PAM (3,6 millions de dollars en 2024). Par ailleurs, le Bureau des inspections et des enquêtes a examiné et rendu compte de cas de vol et de détournement de fonds s'élevant à 30,2 millions de dollars, dont 0,2 million de dollars ont été récupérés (12,2 millions de dollars en 2024, dont 0,5 million de dollars ont été récupérés). Le nombre total de cas de fraude, de fraude présumée, de vol et de détournement de fonds s'élève à 362 en 2025, contre 370 en 2024.

Note 10: Information concernant les parties liées et les autres membres de la haute direction

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, 2025	8	7	1,4	0,7	0,4	2,5	0,4
Principaux dirigeants, 2024	9	7	1,2	0,8	0,4	2,4	0,2

310. 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, 2025	24	21	3,8	1,4	1,2	6,4	1,0
Autres membres de la haute direction, 2024	35	32	3,7	1,6	1,2	6,5	0,7

311. 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. Le Conseil d'administration est composé de 36 États membres qui ne sont pas nommés à titre personnel et ne sont donc pas considérés comme des parties liées.

312. Les tableaux ci-dessus indiquent le nombre de postes et le nombre de titulaires de ces postes pendant l'exercice.

313. 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.
314. 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 2.13. 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.
315. En 2025, les avantages accordés aux membres de la famille proche des autres membres de la haute direction sous forme de rémunérations, de droits et de prestations se sont élevés à 0,6 million de dollars. Aucun proche de l'un des principaux dirigeants n'est employé par le PAM (en 2024, 0,1 million de dollar avaient été versés pour les proches de principaux dirigeants et 0,8 million de dollars pour les proches d'autres membres de la haute direction).
316. 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

317. 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 2025, 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

318. 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.
319. 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 2025, l'excédent cumulé détenu dans le fonds d'affectation spéciale de la Mutuelle se montait à 28,4 millions de dollars.

Parc de véhicules des Nations Unies

320. 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 2025, 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 4,7 millions de dollars, sa quote-part dans les actifs non courants à 13,8 millions de dollars et sa quote-part dans les passifs à 21,3 millions de dollars. Un montant de 0,5 million de dollars correspondant à la quote-part du PAM dans l'excédent 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

321. La date de clôture de l'exercice au PAM est le 31 décembre 2025. Aucun événement important, favorable ou défavorable n'est survenu qui aurait pu avoir une incidence sur les présents états financiers.
322. Depuis la date de clôture, l'instabilité géopolitique au Moyen-Orient s'est toutefois accentuée, ce qui a entraîné de fortes perturbations dans la région. À l'échelle mondiale, les prix de l'énergie ont bondi, le prix du pétrole brut ayant augmenté de 10 à 13 pour cent, principalement en raison de la fermeture potentielle du détroit d'Ormuz, une voie maritime essentielle pour plus de 20 pour cent du pétrole et du gaz naturel liquéfié transportés dans le monde. Les marchés financiers ont réagi par une volatilité accrue des actions et une hausse des rendements des obligations d'État, et les investisseurs ont réévalué les perspectives en matière d'inflation et de taux d'intérêt, craignant que les chocs sur les prix de l'énergie ne retardent les baisses de taux attendues. Le dollar s'est renforcé, car les capitaux se sont tournés vers la liquidité et la sécurité supposée de la principale monnaie de réserve mondiale.
323. Ces événements peuvent avoir une incidence sur les coûts opérationnels futurs du PAM et, dans une certaine mesure, sur la valeur comptable de ses placements, mais ils constituent des circonstances survenues après la date de clôture de l'exercice. En conséquence, aucun ajustement n'a été apporté aux états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2025. À ce stade, il n'est pas possible de fournir une estimation fiable de la répercussion financière précise en raison de la nature évolutive de la crise et des incertitudes quant à sa durée et à son ampleur. Le PAM continue de suivre la situation de près afin d'atténuer les risques financiers et opérationnels potentiels.

ANNEXE

	Nom	Adresse
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

AAP	(budget) administratif et d'appui aux programmes
BMIP	Plan général d'assurance médicale
CAI	coûts d'appui indirects
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
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
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
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
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM