



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

## Conseil d'administration

Session annuelle  
Rome, 24-28 juin 2024

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 26 avril 2024

WFP/EB.A/2024/6-A/1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour approbation

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

## Comptes annuels vérifiés de 2023

Le Secrétariat a le plaisir de présenter les états financiers vérifiés de l'exercice 2023, accompagnés de l'Opinion de l'Auditeur externe et de son rapport. Les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. L'Auditeur externe, après avoir vérifié les états financiers conformément aux Normes internationales d'audit, a rendu une opinion sans réserve à leur sujet.

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

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

### Coordonnateurs responsables:

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

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

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

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

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

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

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

## Projet de décision\*

Le Conseil:

- i) approuve les états financiers annuels du PAM pour l'exercice 2023, 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 1 915 442 dollars É.-U. pour l'exercice 2023 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 2023 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.

	<b>Page</b>
<b>Présentation</b>	1
<b>Projet de décision</b>	2
<b>SECTION I</b>	4
• <b>Opinion de l'Auditeur externe</b>	5
• <b>Rapport de l'Auditeur externe sur les états financiers du Programme alimentaire mondial pour l'exercice clos le 31 décembre 2023</b>	10
<b>SECTION II</b>	113
• <b>Déclaration de la Directrice exécutive</b>	113
• <b>Déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne</b>	136
• <b>État I</b>	140
• <b>État II</b>	141
• <b>État III</b>	142
• <b>État IV</b>	143
• <b>État V</b>	144
• <b>Notes afférentes aux états financiers au 31 décembre 2023</b>	145
<b>ANNEXE</b>	208
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	209

---

## 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 2023 (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 2023 ainsi que de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie pour l’exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le 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 2023 et la Déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne, qui sont présentées à la section II ci-après, mais ni 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 détecter 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 détectons 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 détecter 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 PAM dans le rapport d'audit détaillé que nous avons consacré au Programme alimentaire mondial.

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

Le 15 avril 2024



AUDIT EXTERNE DU PROGRAMME ALIMENTAIRE  
MONDIAL

RAPPORT D'AUDIT

ÉTATS FINANCIERS DU PROGRAMME  
ALIMENTAIRE MONDIAL POUR L'EXERCICE CLOS  
LE 31 DÉCEMBRE 2023

**Table des matières**

<b>Résumé</b>	<b>10</b>
<b>A. Mandat, étendue des vérifications et méthode</b>	<b>14</b>
<b>B. Aperçu de la situation financière</b>	<b>16</b>
<b>C. Constatations et recommandations</b>	<b>19</b>
1. Recommandations précédentes	19
2. Budget	20
3. Cadre de contrôle financier interne	33
4. Procédures financières	39
5. Dépenses liées au personnel et avantages du personnel	45
6. Gestion des partenaires coopérants	47
7. Transferts effectués en faveur des écoles	52
8. Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience	55
9. Délégation de pouvoirs	60
10. Services de consultants	68
<b>D. Informations communiquées par la direction</b>	<b>78</b>
1. Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisations en pertes	78
2. Cas de fraude avérée ou présumée	78
<b>E. Remerciements</b>	<b>79</b>
<b>Annexe</b>	
<b>État de l'application des recommandations au 31 décembre 2022</b>	<b>80</b>

# Rapport détaillé de l'Auditeur externe

## Résumé

### Opinion de l'Auditeur externe

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 2023. 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 2023 ainsi que de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

### Conclusion générale

Le PAM est un organisme financé par des contributions volontaires, qui dépend donc du soutien de ses donateurs. En 2023, ces contributions ont diminué de 40,8 pour cent, soit 5,8 milliards de dollars, et se sont chiffrées à 8,3 milliards de dollars. Les charges se sont élevées à 10,9 milliards de dollars, contre 11,4 milliards de dollars en 2022. En conséquence, le PAM a enregistré un déficit de 1,7 milliard de dollars, contre un excédent de 3,0 milliards de dollars en 2022. Les charges concernaient principalement les produits alimentaires distribués, les transferts de type monétaire effectués, les services de distribution et les services connexes, les services contractuels et les autres services, ainsi que les dépenses liées au personnel.

L'Auditeur externe a effectué des visites au Siège à Rome, dans six bureaux de pays et dans trois bureaux régionaux.

### Principales constatations

Les principales constatations de l'Auditeur externe ont été les suivantes:

#### *Budget*

a) Le cadre réglementaire du PAM ne contient pas de dispositions sur la marche à suivre en cas de diminution de la prévision de financement après l'approbation du plan de gestion par le Conseil d'administration. Le PAM devrait demander au Conseil d'administration de préciser la façon de procéder en cas de fortes variations des financements, en particulier en cas de diminutions.

b) Dans le cadre de la structure organisationnelle révisée, le PAM a réparti les services chargés du budget entre le Bureau du Directeur financier et le Département des opérations liées aux programmes. Pour parvenir plus facilement à une collaboration rationalisée et intégrée, il est nécessaire de fournir des instructions claires sur le champ d'action des différentes unités, leurs liens hiérarchiques et les pouvoirs qui leur sont délégués.

#### *Cadre de contrôle financier interne*

c) Le PAM a mené deux enquêtes distinctes sur les contrôles internes au moyen de questionnaires d'autoévaluation. L'Auditeur externe estime que ces deux questionnaires se chevauchent et devraient comprendre des indicateurs de performance clés qualitatifs. L'outil logiciel mis en place n'était pas d'utilisation facile, et ses fonctionnalités de consultation et de téléchargement étaient limitées.

d) Les commandes rétroactives devraient être exceptionnelles. L'Auditeur externe a constaté que 93 pour cent des commandes de ce type étaient liées à une mauvaise planification ou à un problème de supervision interne, et ne présentaient donc pas un caractère exceptionnel.

#### *Procédures financières*

e) L'analyse des tendances sur cinq ans relatives aux produits à recevoir ou aux charges à payer non comptabilisés a débouché sur un écart d'audit non ajusté de 30 millions de dollars dans les états financiers de 2023. Le PAM devrait chercher à obtenir des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice en fin d'année.

#### *Gestion des partenaires coopérants*

f) Le cadre actuel utilisé par le PAM pour assurer le suivi des partenaires pourrait être amélioré, en particulier s'agissant des règles fondées sur les risques obligatoires et harmonisées à respecter en matière de suivi, et concernant la documentation y afférente.

#### *Transferts effectués en faveur des écoles*

g) Il n'a pas été possible de rapprocher les documents relatifs au suivi des transferts effectués en milieu scolaire dans un délai raisonnable. Le PAM a procédé à des rapprochements selon des méthodes très différentes et n'a pas appliqué une procédure normalisée. Les bureaux de pays ne connaissaient pas bien les mesures obligatoires applicables au cours de ce processus.

#### *Délégation de pouvoirs*

h) Le PAM a mis en place une organisation complexe en matière de délégation de pouvoirs. Il a subdélégué des pouvoirs par l'intermédiaire de circulaires, de directives et d'autres documents gérés par différents départements et services. En outre, le déroulé des délégations n'était pas toujours le même. Aucune vue d'ensemble présentant la totalité des pouvoirs n'était disponible. Le PAM a par ailleurs défini des obligations de rendre compte qui ne correspondaient pas au déroulé des délégations.

i) Le PAM a mis en service un tableau de bord numérique pour la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière à la fin de 2022. L'Auditeur externe accueille favorablement l'amélioration de la transparence obtenue grâce à ce tableau de bord. Certaines saisies incohérentes et incorrectes font toutefois apparaître que les bureaux ne savent pas tous comment utiliser cet outil ou ne comprennent pas bien la façon dont les pouvoirs sont organisés, notamment les critères d'admissibilité et les seuils autorisés.

#### *Services de consultants*

j) Le PAM fait appel à des consultants indépendants pour obtenir des avis d'expert dans certains domaines spécialisés ou pour assurer temporairement et pendant une courte durée des fonctions normalement exercées par son personnel. En 2023, il a passé contrat avec 4 096 consultants et dépensé 183,2 millions de dollars en honoraires. Dans le cadre de gestion des effectifs du PAM, plusieurs critères à prendre en considération lors de l'engagement de consultants sont indiqués, comme la durée prévue des missions ou les compétences disponibles en interne. L'Auditeur externe a constaté que le PAM n'avait pas noté par écrit s'il avait vérifié les critères en question.

k) Le PAM peut aussi obtenir des services de consultants dans le cadre d'une procédure de passation de marché. En 2023, il a comptabilisé des charges s'élevant à 221,6 millions de dollars pour l'acquisition de services de conseil commerciaux. L'Auditeur externe a examiné un échantillon de dossiers d'achat et constaté que les bureaux n'avaient pas défini ni communiqué de critères d'évaluation de manière adéquate. Les critères d'évaluation sont indispensables pour la transparence et l'équité de la procédure de passation de marché.

#### **Principales recommandations**

Les vérifications effectuées par l'Auditeur externe l'ont amené à faire plusieurs recommandations, qui sont présentées dans le corps du rapport. Les principales recommandations adressées au PAM sont récapitulées ci-après.

#### *Budget*

***a) 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.***

***b) S'assurer que les rôles et responsabilités des services chargés du budget de fonctionnement et du budget opérationnel sont bien coordonnés et harmonisés au sein de la nouvelle structure organisationnelle.***

#### *Cadre de contrôle financier interne*

***c) Examiner les questionnaires relatifs au contrôle interne pour déceler les chevauchements éventuels et rechercher les regroupements possibles, compléter les questions appelant une réponse par oui ou non par des indicateurs de performance clés fondés sur des calculs objectifs, et revoir l'outil logiciel utilisé pour en faciliter l'emploi et améliorer le rapport coûts-avantages de ses fonctionnalités.***

**d) Réduire le nombre de commandes rétroactives justifiées par une mauvaise planification ou un problème de supervision interne, et faire en sorte que ces commandes se limitent à des cas exceptionnels.**

*Procédures financières*

**e) Chercher à obtenir des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice et, en particulier, demander aux unités chargées des finances de communiquer les commandes non exécutées aux unités responsables des dépenses pour déterminer si les commandes en question doivent être comptabilisées en charges à payer en fin d'exercice.**

*Gestion des partenaires coopérants*

**f) 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.**

*Transferts effectués en faveur des écoles*

**g) Améliorer le processus de rapprochement et de suivi financier des transferts effectués en milieu scolaire, en établissant des règles minimales obligatoires ainsi que des modèles communs qui tiennent compte de différents scénarios de mise en œuvre et de différents modèles opérationnels.**

*Délégation de pouvoirs*

**h) Établir un guichet unique donnant accès à l'ensemble des documents et directives relatifs aux délégations de pouvoirs, rationaliser au mieux l'organisation des délégations de pouvoirs et faire concorder les modalités relatives à l'obligation de rendre compte avec cette organisation.**

**i) Élaborer un mode d'emploi du tableau de bord relatif à la délégation des pouvoirs en matière de gestion financière, instaurer des contrôles automatisés pour éviter la saisie de données incorrectes et non conformes et améliorer ses activités de suivi.**

*Services de consultants*

**j) Motiver la décision d'engager ou de reconduire un consultant en évaluant les critères figurant dans le cadre de gestion des effectifs du PAM et consigner le résultat de cette évaluation.**

**k) Déterminer, au Siège, les meilleures pratiques concernant les critères d'évaluation relatifs aux services de consultants et les communiquer aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux.**

**Chiffres clés de 2023 communiqués par le PAM**

<b>22,1 milliards de dollars</b>	Besoins opérationnels approuvés (budget définitif)
<b>8,3 milliards de dollars</b>	Produits des contributions (y compris les accords d'un montant de 1,3 milliard de dollars signés en décembre)
<b>10,9 milliards de dollars</b>	Charges supportées en 2023
<b>150 millions</b>	Nombre de bénéficiaires ayant reçu une assistance
<b>23 955</b>	Effectifs mondiaux du PAM (y compris 11 143 personnes incluses dans les effectifs apparentés)
<b>119</b>	Nombre de pays et de territoires d'opération (84 bureaux)

## A. 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 Präsident des Bundesrechnungshofes (Président de la Cour des comptes fédérale) de l'Allemagne aux fonctions d'Auditeur externe chargé de la vérification des comptes du PAM pour une période de six ans allant du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 30 juin 2028, conformément à l'article 14.1 du Règlement financier du PAM.

2. Le mandat de l'Auditeur externe est précisé à l'article XIV du Règlement financier du PAM et dans l'annexe à ce règlement. En application du Règlement financier, l'Auditeur externe exprime un avis sur les états financiers et a la faculté de formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion du PAM.

3. Le présent document constitue le rapport détaillé de l'Auditeur externe sur la vérification des états financiers du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. La Directrice exécutive soumet le rapport de l'Auditeur externe au Conseil d'administration en même temps que les états financiers pour permettre au Conseil d'approuver ces derniers. L'audit a été mené conformément au Statut, au Règlement général et au Règlement financier du PAM et, chaque fois qu'il y avait lieu, au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (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 2023 ainsi que de ses résultats financiers et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Statut, au Règlement général et au Règlement financier du PAM. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et du contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables, des procédures de confirmation suivies par les banques, les donateurs et les fournisseurs et d'autres pièces justificatives, dans la mesure que l'Auditeur externe a jugé nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

5. L'Auditeur externe a effectué plusieurs visites au Siège ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays suivants: le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et les bureaux du PAM au Burundi, au Cameroun, en Colombie, en Éthiopie, au Kenya et au Nigéria.

6. L'Auditeur externe a adressé des lettres d'observations aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays dans lesquels il s'est rendu. Lorsqu'il l'a jugé nécessaire, il a intégré dans le présent rapport les constatations d'audit figurant dans ces lettres.

7. Au cours des visites effectuées au Siège ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, l'Auditeur externe formule des lettres d'observations d'audit contenant des faits et des constatations et appelant les responsables concernés à faire part de leurs commentaires par écrit. Ces lettres et les commentaires communiqués par le PAM constituent le socle des lettres d'observations que l'Auditeur externe adresse au directeur exécutif 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. En 2023, outre la vérification des comptes et des états financiers, l'Auditeur externe s'est intéressé à la délégation de pouvoirs et aux services de consultants, deux sujets qui ont fait l'objet d'audits de performance, en prêtant une attention particulière à la bonne application des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Les constatations et les recommandations correspondantes sont intégrées dans le présent rapport d'audit.

9. L'Auditeur externe s'est concerté avec l'Inspectrice générale puis l'Inspecteur général par intérim 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. Il a effectué la visite dans le Bureau du PAM au Nigéria en collaboration avec une équipe de l'organe d'audit interne du PAM. Les deux équipes ont travaillé en étroite coordination afin d'éviter les demandes ou les questions en double durant leur audit.

10. Le présent rapport porte sur des points 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.

## B. Aperçu de la situation financière

11. En 2023, le PAM a enregistré dans ses états financiers un déficit de 1,7 milliard de dollars, contre un excédent de 3,0 milliards de dollars en 2022. La différence de 4,7 milliards de dollars s'explique par la forte diminution des produits des contributions en 2023, les charges s'étant maintenues à un niveau comparable à celui de 2022. Les produits des contributions ont reculé de 5,8 milliards de dollars, soit 40,8 pour cent, pour passer à 8,3 milliards de dollars, alors qu'ils avaient atteint le montant record de 14,1 milliards de dollars au cours de l'exercice 2022. Sur ces 14,1 milliards de dollars, 34,3 pour cent, soit 4,8 milliards de dollars, avaient été confirmés au quatrième trimestre de 2022 et n'ont été transformés en charges qu'en 2023.

12. Trois grands donateurs ont représenté 55,7 pour cent des contributions volontaires (69,1 pour cent en 2022). L'un d'eux a compté pour 35,8 pour cent de l'ensemble des produits des contributions (52,0 pour cent en 2022). Les recettes provenant de ce donateur ont diminué de 4,3 milliards de dollars. Les principaux donateurs du PAM sont restés les gouvernements et les organisations intergouvernementales.

13. Les charges ont diminué de 0,6 milliard de dollars (5,1 pour cent) pour passer à 10,9 milliards de dollars, contre 11,4 milliards de dollars en 2022. Les principales diminutions de charges ont concerné les produits alimentaires distribués (0,6 milliard de dollars) et les transferts de type monétaire effectués (0,4 milliard de dollars). Dans le même temps, les postes "services contractuels et autres services" et "dépenses liées au personnel et aux effectifs apparentés" ont augmenté chacun de 0,2 milliard de dollars.

14. Cinq opérations de pays ont représenté 53,9 pour cent, soit 1,7 milliard de dollars, des distributions de produits alimentaires: Afghanistan et Yémen (0,5 milliard de dollars chacun), Éthiopie et République arabe syrienne (0,3 milliard de dollars chacune) et Ukraine (0,1 milliard de dollars). Les diminutions relatives aux aides en espèces ont concerné principalement les distributions effectuées en Ukraine et en Afghanistan (0,2 milliard de dollars dans chacun de ces deux pays).

15. Le PAM définit la date limite de décaissement comme étant la dernière date à laquelle les fonds d'une contribution peuvent être utilisés, et donc à laquelle les charges peuvent être constatées. Au cours de la période comprise entre la date de signature et la date limite de décaissement, le PAM doit utiliser les fonds pour la mise en œuvre. On trouvera dans le tableau I.1 ci-dessous les dates limites de décaissement des contributions de 2023.

Tableau I.1

### Contributions par date limite de décaissement

(en milliards de dollars des États-Unis et en pourcentage)

	<i>En dollars</i>	<i>En pourcentage</i>
2023	0,4	5,2
2024	4,8	57,4
Après 2024	2,7	32,3
Aucune restriction	0,4	5,1
<b>Total</b>	<b>8,3</b>	<b>100</b>

Source: PAM, documents comptables.

16. Près de 60 pour cent des contributions de 2023 avaient une date limite de décaissement fixée en 2024, et 5,1 pour cent n'étaient assorties d'aucun calendrier précis.

17. Les actifs courants ont diminué de 2,3 milliards de dollars, soit 18,5 pour cent, et s'élevaient à 10,4 milliards de dollars (12,7 milliards de dollars en 2022). Les principales diminutions concernent les contributions à recevoir, qui ont reculé de 2,4 milliards de dollars pour passer à 4,2 milliards de dollars, ce qui correspond à la forte réduction des produits des contributions. Dans le même temps, les placements à court terme ont augmenté de 0,3 milliard de dollars pour atteindre 1,8 milliard de dollars.

18. Les actifs non courants ont augmenté de 0,2 milliard de dollars pour passer de 1,4 milliard de dollars à 1,6 milliard de dollars. Cette augmentation est due à la progression de 19,8 pour cent des placements à long terme. Ces derniers servent à couvrir les avantages à long terme du personnel, et l'augmentation de leur valeur tient principalement aux gains latents en raison d'une augmentation de la valeur boursière des obligations et des fonds de placement en actions.

19. Les passifs courants ont diminué de 0,5 milliard de dollars, et sont passés de 1,5 milliard de dollars à 1,0 milliard de dollars, une diminution qui tient en grande partie à la réduction des dettes et des charges à payer et qui correspond à une tendance à la baisse des dépenses vers la fin de l'année. Dans le même temps, les passifs non courants ont légèrement augmenté de 0,1 milliard de dollars pour passer de 0,9 milliard de dollars à 1,0 milliard de dollars. Cette hausse s'explique essentiellement par l'augmentation des passifs relatifs aux régimes d'assurance maladie après la cessation de service, augmentation qui est elle-même due à une diminution des taux d'actualisation de ces engagements à long terme.

20. L'actif net s'est élevé à 9,9 milliards de dollars et englobe l'excédent cumulé ainsi que les réserves. L'excédent cumulé a reculé de 1,7 milliard de dollars; il comprend: le déficit de 1,7 milliard de dollars; les pertes actuarielles sur les passifs liés aux avantages du personnel, soit 0,1 milliard de dollars; et les gains latents sur les placements, soit 0,1 milliard de dollars également, qui viennent compenser ces pertes. Les réserves ont baissé de 0,2 milliard de dollars du fait d'une diminution du solde du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP).

21. Globalement, les principaux indicateurs financiers se sont améliorés ou se sont maintenus à un niveau comparable. L'amélioration des indicateurs s'explique principalement par la diminution des dettes en cours et des charges à payer par rapport à l'augmentation de la valeur des placements à court terme. Il ressort de l'analyse consacrée par l'Auditeur externe aux principaux ratios financiers que le PAM a fait face à toutes ses obligations (voir le tableau I.2).

**Tableau I.2**  
**Analyse des ratios**

<i>Description du ratio</i>	<i>31 décembre 2023</i>	<i>31 décembre 2022</i>	<i>31 décembre 2021 (montant retraité)</i>	<i>31 décembre 2020</i>	<i>31 décembre 2019</i>
Ratio de liquidité générale <sup>a</sup> (actifs courants / passifs courants)	10,2	8,2	7,2	4,3	4,1
Total des actifs / total des passifs <sup>b</sup>	5,9	5,8	4,6	2,9	2,6
Ratio de liquidité immédiate <sup>c</sup> (encaisse + placements à court terme / passifs courants)	4,4	2,7	2,7	1,6	1,6
Ratio de liquidité relative <sup>d</sup> (encaisse + placements à court terme + créances courantes / passifs courants)	8,9	7,2	6,3	3,8	3,7

*Source: états financiers du PAM.*

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

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

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

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

## C. Constatations et recommandations

### 1. Recommandations précédentes

22. Sur les 82 recommandations encore en suspens, l’Auditeur externe estime que le PAM en a mis en œuvre 35 (43 pour cent), que 43 sont en cours d’application (52 pour cent) et que 4 sont devenues caduques (5 pour cent). On trouvera des informations détaillées sur l’état d’avancement de la mise en œuvre des recommandations dans le tableau I.3 et en annexe.

Tableau I.3

#### État d’application des recommandations précédentes

<i>Année du rapport d’audit*</i>	<i>Total</i>	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d’application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
2020	2	2	-	-	-
2021	2	2	-	-	-
2022	21	7	14	-	-
2023	57	24	29	-	4
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	-	<b>4</b>
Pourcentage	100	43	52	-	5

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

23. Sur les 43 recommandations en cours d’application, 14 (33 pour cent) concernent l’audit de 2022. Le PAM a reporté la date cible de certaines d’entre elles à 2026, date à laquelle les rapports et les examens devraient être disponibles. Par ailleurs, il a indiqué que la restructuration organisationnelle et les modifications connexes qui n’avaient pas encore été entièrement mises en œuvre continuaient d’entraver l’application d’autres recommandations. Le PAM a également reporté la date cible de plusieurs recommandations pour lesquelles l’Auditeur externe avait préconisé d’élaborer ou de réviser des directives, des circulaires ou des lignes directrices. L’Auditeur externe considère que le PAM devrait accélérer la mise en œuvre des recommandations qui sont en suspens depuis plus d’un exercice.

24. L’Auditeur externe a classé quatre recommandations devenues caduques. Trois d’entre elles portaient sur des constatations qui ont été formulées de nouveau pour l’exercice 2023 sans aucune évolution ou presque depuis 2022, et l’Auditeur externe a donc réitéré ses recommandations (voir les paragraphes 131, 159 et 219). L’Auditeur externe compte que le PAM s’y attellera en priorité. Il a classé la quatrième recommandation, qui était devenue caduque en raison d’informations nouvelles non disponibles en 2022.

## 2. Budget

### a. Prévision de financement, cadre budgétaire normatif

25. Conformément au Règlement général du PAM, c'est au Conseil d'administration qu'il revient d'arrêter les plans stratégiques et financiers et les budgets. Il examine, modifie et approuve les budgets des programmes, des projets et des activités, et en passe en revue l'administration et l'exécution. Le directeur exécutif présente au Conseil d'administration pour approbation le budget annuel du PAM qui figure dans le plan de gestion, lequel est un plan de travail général triennal à horizon mobile approuvé chaque année par le Conseil d'administration.

26. La Directrice exécutive a soumis le Plan de gestion pour 2024-2026 lors de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration qui s'est tenue du 13 au 16 novembre 2023. Pour 2024, le Conseil d'administration:

- a pris note des besoins opérationnels prévus, soit 22,7 milliards de dollars;
- a pris note du plan d'exécution provisoire, qui s'élève à 11 milliards de dollars;
- a pris note du niveau de financement pris pour hypothèse, soit 10 milliards de dollars;
- a approuvé un budget AAP d'un montant de 568,0 millions de dollars.

27. En décembre 2023, moins d'un mois après l'approbation du Plan de gestion pour 2024, le PAM a informé le Conseil d'administration que le niveau de financement prévu pour 2024 devait être révisé. En février 2024, le PAM a présenté un bref exposé au Conseil d'administration pour lui indiquer qu'il avait réduit la prévision globale de contribution pour 2024 de 20 pour cent, de 10 milliards de dollars à 8 milliards de dollars. Cette réduction s'est accompagnée d'une baisse du budget AAP, qui est passé de 568,0 millions de dollars à 456 millions de dollars, soit 112 millions de dollars de moins que le montant approuvé.

28. L'Auditeur externe a constaté que le cadre réglementaire du PAM ne contenait pas de dispositions sur la marche à suivre en cas de diminution de la prévision de financement. Le PAM a déclaré qu'il avait l'intention de communiquer au Conseil d'administration une "mise à jour" du Plan de gestion pour 2024 à l'occasion de la session annuelle de 2024. Conformément à l'article 9.8 du Règlement financier, le directeur exécutif peut présenter, pour un exercice donné, une révision du plan de gestion comprenant un projet de budget supplémentaire, qui doit être conforme à la structure et au plan de gestion initial. Cette révision nécessite l'approbation du Conseil d'administration. Aucun article du Règlement général ou du Règlement financier ne définit plus avant le budget supplémentaire et la révision du plan de gestion. Le qualificatif "supplémentaire" laisse entendre qu'il s'agit d'une augmentation et non d'une réduction. Les articles du Règlement général et du Règlement financier ne mentionnent aucune mise à jour du budget.

29. Depuis 2016, dans le cadre du plan de gestion, le PAM demande au Conseil d'administration d'approuver une clause d'ajustement budgétaire. Cette clause autorise le directeur exécutif à ajuster le budget AAP dans une proportion ne pouvant pas excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes. Au sens littéral, cette autorisation couvrirait aussi une réduction du budget AAP. Dans le cas de la réduction de financement de 2 milliards de dollars de 2024, toutefois, la règle des 2 pour cent autoriserait un ajustement de 40 millions de dollars uniquement, et non de 112 millions de dollars comme cela a été jugé nécessaire. En outre, l'approbation du budget est comprise comme un plafond dans le Règlement financier: après l'approbation du plan de gestion par le Conseil d'administration, le directeur exécutif est autorisé à allouer des fonds et à effectuer des paiements à hauteur du montant approuvé. Une réduction budgétaire n'est donc actuellement pas prévue dans le cadre réglementaire.

30. L'Auditeur externe estime qu'une révision de la prévision de financement de 20 pour cent dans le mois suivant l'approbation initiale jette le doute sur la fiabilité du processus de prévision. Il n'ignore pas que le plan de gestion est élaboré en milieu d'année pour être présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire qui a lieu en novembre et que seules les informations disponibles à ce moment-là peuvent être prises en compte. Cependant, si les hypothèses et les prévisions utilisées évoluent de manière importante au cours des mois suivants, et si des informations plus fiables sont disponibles au moment de la session de novembre, le PAM devrait les communiquer au Conseil d'administration pour lui permettre de prendre des décisions éclairées s'inscrivant dans la durée.

31. Par ailleurs, la "mise à jour" du budget, qui est la forme envisagée, n'est pas appropriée dans une situation de baisse des financements de 20 pour cent. L'Auditeur externe juge inapproprié de fixer la date de révision en juin comme cela est prévu, alors que l'exercice budgétaire du PAM de 2024 est déjà à mi-parcours et que la moitié des dépenses ont été effectuées.

32. Le PAM devrait demander au Conseil d'administration de préciser la façon de procéder si de fortes variations des financements, en particulier des diminutions, se produisent après l'approbation du plan de gestion. Le Conseil d'administration a le pouvoir d'établir le Règlement général et le Règlement financier qui régissent la gestion du Fonds du PAM. Les prévisions de financement varient régulièrement et ont une incidence directe sur le budget AAP prévu ainsi que sur les opérations du PAM de manière générale. Le PAM devrait fonctionner selon un cadre réglementaire clair définissant, par exemple, quand et sous quelle forme le plan de gestion peut être révisé et la révision doit être approuvée par le Conseil d'administration, en particulier en cas de diminution des financements prévus.

33. Indépendamment du fait que l'autorisation d'ajustement du budget de 2 pour cent est insuffisante pour la situation de 2024, l'approche consistant à demander cette autorisation de façon répétée n'est ni rationnelle ni correcte d'un point de vue juridique et technique. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait établir des règlements au plus haut niveau de sa hiérarchie normative afin de définir les mesures que sa direction doit prendre en cas de diminutions ou d'augmentations importantes des prévisions de financement. Il serait ainsi possible d'envisager l'ajout d'une note complémentaire ou d'une annexe au plan de gestion pour permettre au Conseil d'administration de prendre des décisions en connaissance de cause et faciliter la révision des chiffres clés si une révision de l'ensemble du document n'est pas réalisable d'un point de vue pratique.

**34. 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.**

**35. L’Auditeur externe recommande au PAM de proposer au Conseil d’administration des critères de révision obligatoire du plan de gestion en cas de variations des prévisions de financement pour rendre possible une modification du Règlement général ou du Règlement financier.**

36. Le PAM a accepté les recommandations et est convenu qu’il appartiendrait au Conseil d’administration de décider s’il était nécessaire de modifier le Règlement général ou le Règlement financier. Il a déclaré qu’il avait déjà commencé à revoir le processus de prévision des financements et qu’il mettrait en œuvre les modifications pour en améliorer la fiabilité. Il a ajouté que dans le cadre de ses consultations avec le Conseil d’administration concernant le Plan de gestion pour 2025, il proposerait de formuler différemment la décision concernant les modifications à apporter au budget à la lumière des évolutions de la prévision de contribution, et déterminerait en collaboration avec le Conseil d’administration s’il fallait modifier le Règlement général ou le Règlement financier.

## b. Budget annuel

37. Conformément à la norme IPSAS 24, on entend par "budget initial" le budget approuvé à l’origine pour la période budgétaire. À l’article 9.4 du Règlement financier, il est indiqué que le plan de gestion doit contenir des tableaux comparatifs présentant les prévisions budgétaires pour l’exercice suivant, le budget du PAM approuvé pour l’exercice en cours et ce même budget modifié en fonction du montant effectif des recettes et des dépenses de l’exercice en cours.

38. Pour 2024, le Plan de gestion prenait pour hypothèse un niveau de financement de 10 milliards de dollars, prévoyait des besoins opérationnels de 22,7 milliards de dollars et tablait sur un plan d’exécution provisoire de 11 milliards de dollars. Le Conseil d’administration a pris note de ces informations. Le Plan de gestion contenait également un budget AAP pour 2024 de 568 millions de dollars, que le Conseil d’administration a approuvé.

39. La composante AAP représente environ 5 pour cent du budget annuel total, et le plan d’exécution provisoire approximativement 95 pour cent. Le Conseil d’administration n’approuve pas les besoins opérationnels prévus ni le plan d’exécution provisoire, mais en prend note.

40. Outre le plan de gestion, le Conseil d’administration approuve les différents plans stratégiques de pays (PSP) établis par les bureaux de pays. Les PSP contiennent les budgets de portefeuille de pays des bureaux de pays, budgets qui sont reliés à deux types d’activités: une approche fondée sur les besoins (sauver des vies) et une approche fondée sur les ressources pour les activités de développement (changer la vie). À l’article X.8 du Règlement général, il est indiqué que les activités de développement ne peuvent être approuvées que si elles peuvent être exécutées dans la limite du montant estimé des ressources disponibles.

41. L'Auditeur externe a constaté que le PAM ne disposait pas d'un document centralisé contenant l'ensemble des budgets pour la période considérée. Au lieu de cela, le Conseil d'administration et le directeur exécutif dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués approuvent les budgets des bureaux de pays dans plusieurs documents distincts. Concernant l'exercice 2023, par exemple, ils ont approuvé 97 PSP différents. Le tableau I.4 ci-dessous présente une vue d'ensemble des budgets de portefeuille de pays de 2023 approuvés.

Tableau I.4

**Budgets de portefeuille de pays en 2023**

(en dollars des États-Unis)

n.	Budgets de portefeuille de pays (période)	2023
1	Yémen (2023-2025)	2 769 143 318
2	Afghanistan (2018-2025)	2 087 442 639
3	Éthiopie (2020-2025)	1 634 994 448
4	République arabe syrienne (2022-2025)	1 406 299 517
5	Somalie (2022-2025)	1 404 532 094
6	Soudan du Sud (2023-2025)	1 256 681 028
7	Liban (2023-2025)	1 254 766 585
8	Ukraine (2023-2024)	1 066 717 742
9	République démocratique du Congo (2021-2025)	589 320 170
10	Soudan (2019-2024)	523 592 576
11	Tchad (2019-2024)	514 335 411
12	Burkina Faso (2019-2025)	459 079 645
13	Nigéria (2023-2027)	443 870 270
14	Mali (2020-2024)	313 669 527
15	Haïti (2019-2023)	309 917 324
16-97	Somme de 82 autres budgets de portefeuille de pays (2017-2028)	5 388 961 717
<b>1-97</b>	<b>Total général</b>	<b>21 423 324 008</b>

Source: PAM, Auditeur externe.

42. Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, les PSP ont des durées différentes. Dans la plupart des cas, leur durée est de cinq ans, et le Conseil d'administration approuve un budget total pour toute la période couverte. Au cours de la première session ordinaire de 2023, le Conseil d'administration a, par exemple, approuvé le plan pour le Nigéria d'une durée de 56 mois (1<sup>er</sup> mars 2023-31 décembre 2027) pour un coût total pour le PAM de 2,6 milliards de dollars. Le Conseil d'administration avait approuvé le budget pour les mois de janvier et février 2023 avec le PSP précédent. Pour déterminer le budget annuel du Bureau du PAM au Nigéria en 2023, il faudrait donc que le Conseil d'administration isole les mois de janvier et de février 2023 dans le PSP précédent et ajoute le montant correspondant à la part du budget total de 2,6 milliards de dollars qui correspond à la période allant de mars à décembre 2023. Le PAM ne fournit pas de document ou de tableau de bord contenant les chiffres annuels des différents PSP.

43. Le tableau ci-dessous présente les PSP que le Conseil d'administration a approuvés au cours de la période allant de 2017 à 2019. Au total, le Conseil d'administration (et le Directeur exécutif) a (ont) approuvé 84 PSP lors de ces trois années.

## Graphique I.1

## Calendrier d'approbation des plans stratégiques de pays (2017-2019)

## Feuille de route intégrée: Calendrier indicatif d'approbation (2017-2019)

PSP et PSPP (au 3 octobre 2019)



Source: PAM.

44. Étant donné que le Conseil d'administration approuve, pour des périodes de cinq ans, les ressources nécessaires à ses interventions (ou "besoins opérationnels") en partie selon une approche fondée sur les besoins et en partie selon une approche fondée sur les ressources et séparément par opération de pays, il n'approuve pas un budget annuel fondé sur les prévisions. En plus des plans stratégiques de pays, les bureaux de pays établissent des plans d'exécution annuels à partir des fonds disponibles attendus. En règle générale, ces plans d'exécution correspondent à une fourchette comprise entre 60 pour cent et 70 pour cent environ des budgets de portefeuille de pays, qui sont fondés principalement sur les besoins. Ils sont toutefois approuvés par les directeurs de pays et non par le Conseil d'administration. Les PSP approuvés représentent donc une limite supérieure que les dépenses ultérieures ne doivent pas dépasser, qui correspond à environ 60 à 70 pour cent des besoins approuvés. Selon l'Auditeur externe, on peut se demander si l'approbation par le Conseil d'administration de plans distincts fondés principalement sur les besoins et non sur les prévisions constitue une véritable approbation du budget annuel au sens des normes IPSAS et comme cela est exigé dans le Règlement général. En outre, le plan de gestion présente une comparaison des activités et des besoins opérationnels, mais sans renvoyer aux PSP approuvés.

45. L'Auditeur externe considère que le Conseil d'administration, lorsqu'il approuve un PSP et le budget correspondant, ne peut pas se faire une idée de la proportion de ce plan au regard d'autres plans déjà approuvés ou de ceux à approuver au cours de la même année. Le Conseil d'administration n'a pas les moyens de comparer et de prendre des décisions stratégiques concernant les opérations prioritaires et la hiérarchisation des besoins et des activités s'il ne dispose pas d'une comparaison et d'une vue d'ensemble annuelles des budgets effectifs, fondés sur les prévisions et réalistes à approuver.

46. L'Auditeur externe estime que la procédure actuelle d'approbation budgétaire du PAM n'est pas conforme aux dispositions figurant dans le Règlement général et le Règlement financier, qui exigent de fournir des tableaux comparatifs présentant les prévisions budgétaires pour l'exercice suivant, le budget du PAM approuvé pour l'exercice en cours et ce même budget modifié en fonction du montant effectif des recettes et des dépenses de l'exercice en cours.

47. Le PAM a déclaré qu'en sa qualité d'organisme intervenant dans les situations d'urgence, il devait faire face à de fréquents changements de ses budgets de portefeuille de pays. La non-concordance du calendrier d'établissement du plan de gestion avec le calendrier d'approbation des différents PSP et de leurs révisions, et notamment avec la communication d'informations détaillées par pays susceptibles d'évoluer, risquait de prêter à confusion et de détourner l'attention des débats stratégiques à consacrer au budget. Le PAM a continué d'affirmer que le tableau 4.1 figurant dans le Plan de gestion pour 2024 présentait une comparaison du budget complet proposé et du budget de l'année en cours, alors que plusieurs tableaux du chapitre III du Plan de gestion contenaient des informations supplémentaires et des comparaisons des besoins opérationnels prévus ainsi que le plan d'exécution provisoire.

48. L'Auditeur externe estime que le tableau 4.1 ne fournit pas le niveau de détail requis, car il présente les plans d'exécution provisoires des bureaux de pays au moyen d'un seul chiffre cumulé, soit 10 milliards de dollars. Les tableaux figurant au chapitre III du Plan de gestion renvoient à diverses catégories telles que les catégories d'activités ou les modalités de transfert. Globalement, le plan de gestion ne comprend pas dans sa version actuelle les informations de base nécessaires à l'approbation du budget annuel pour ce qui est de l'orientation stratégique du PAM. En particulier, il ne contient aucun lien aux budgets de portefeuille de pays approuvés. L'Auditeur externe a appelé l'attention sur les bonnes pratiques appliquées dans d'autres entités des Nations Unies qui établissent leur budget selon une approche fondée sur les besoins et sont financées par des contributions volontaires. Dans l'une de ces entités, le budget définitif correspond aux contributions reçues et programmées pour l'année civile, dans la limite fixée par le Conseil d'administration. Dans une autre, les budgets approuvés sont les ouvertures de crédit autorisées par les résolutions du Conseil d'administration. Une autre encore mentionne même dans l'État V les décisions d'approbation des organes directeurs, ce qui vient s'ajouter au budget annuel approuvé.

**49. L'Auditeur externe recommande au PAM, conformément à l'article 9.4 du Règlement financier, de communiquer au Conseil d'administration un document qui compare le budget proposé au budget actuel approuvé et au budget actuel modifié et permette l'approbation du budget annuel du PAM, et préconise d'ajouter, par exemple, ce document au plan de gestion dans une annexe qui contiendrait tous les plans stratégiques de pays relatifs à la période considérée.**

50. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il examinerait la possibilité d'intégrer des informations supplémentaires dans une annexe au plan de gestion, en collaboration et en accord avec le Conseil d'administration.

### c. Mouvements des réserves (Compte de péréquation des dépenses AAP)

51. Le Compte de péréquation des dépenses AAP a été créé en 2002 pour gérer les excédents ou les déficits liés à la différence entre les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects et les dépenses AAP. Son solde résulte principalement de l'excédent dégagé au cours des années précédentes qui n'a pas été utilisé pour compenser les déficits éventuels dus à des dépenses AAP supérieures aux recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects. Les virements vers et depuis le Compte de péréquation des dépenses AAP doivent être approuvés par le Conseil d'administration.

52. Dans le plan de gestion, le PAM présente le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP. D'après le Plan de gestion pour 2023, le Compte de péréquation des dépenses AAP disposait d'un solde d'ouverture prévu de 337,7 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2023. Dans les états financiers de 2023, il est indiqué que le solde d'ouverture effectif s'élève à 634,6 millions de dollars. Selon le PAM, la différence, soit 296,9 millions de dollars, s'explique principalement par le fait que les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects indiqués dans le Plan de gestion n'étaient qu'une simple estimation.

53. Dans le Plan de gestion pour 2023, le solde de clôture prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP se montait à 284,9 millions de dollars. Ce solde ne correspondait toutefois pas au solde d'ouverture du Plan de gestion pour 2024, soit 390,0 millions de dollars. Le PAM n'a pas fourni de chiffres comparatifs sur 2023 dans le Plan de gestion pour 2024 ni d'explications de cette différence. Le tableau I.5 ci-dessous présente les variations entre les soldes prévus indiqués dans le Plan de gestion pour 2023, ainsi que l'écart entre le solde de clôture et le solde d'ouverture des plans de gestion pour 2023 et 2024.

Tableau I.5

#### **Soldes d'ouverture et de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP figurant dans les plans de gestion** (en millions de dollars des États-Unis)

	2023		2024	Écart entre le solde de clôture et le solde d'ouverture
	Solde d'ouverture	Solde de clôture	Solde d'ouverture	
Plan de gestion (solde prévu)	337,7	284,9	390,0	105,1

Source: PAM, Auditeur externe.

54. Le Conseil d'administration dispose du pouvoir d'approbation des mouvements effectués sur le Compte de péréquation des dépenses AAP. Pour prendre des décisions éclairées concernant les sommes à prélever, il a absolument besoin de connaître le solde du compte. L'Auditeur externe considère que les grands écarts entre les chiffres prévisionnels et les chiffres effectifs prêtent à confusion et donnent au Conseil d'administration des informations erronées qui ne lui permettent pas de prendre des décisions en connaissance de cause. Étant donné que le plan de gestion est présenté au Conseil d'administration en novembre, les estimations disponibles pour l'année en cours sont plus fiables et devraient être communiquées. Le PAM devrait faire état des derniers soldes en date et présenter une comparaison sur trois ans des mouvements enregistrés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP.

55. Dans le Plan de gestion pour 2023, le Conseil d'administration a approuvé un virement de 6,1 millions de dollars depuis le Compte de péréquation des dépenses AAP vers les opérations menées en Afghanistan et au Yémen. Le Conseil d'administration avait approuvé le Plan de gestion pour 2023 en novembre 2022, et ce plan concernait le budget annuel de 2023. Le PAM avait déjà comptabilisé le virement de 6,1 millions de dollars dans les états financiers de 2022. Le PAM a indiqué que l'enregistrement des dons avait été modifié en 2022, et qu'il n'aurait donc pas été possible d'attendre 2023 pour traiter le virement.

56. L'Auditeur externe estime que la comptabilisation d'une somme approuvée par le Conseil d'administration dans les états financiers du mauvais exercice financier constitue une violation du pouvoir budgétaire du Conseil d'administration et montre un manque de transparence des informations relatives au Compte de péréquation des dépenses AAP et des documents de supervision.

**57. 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.**

58. Le PAM a accepté la recommandation.

#### d. Initiatives internes d'importance primordiale

59. En 2015, dans le cadre d'un rapport sur l'état d'avancement<sup>1</sup>, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour les initiatives internes d'importance primordiale. Dans ce rapport, il est indiqué que pour répondre aux critères présidant à leur approbation, les initiatives internes d'importance primordiale doivent: être de nature ponctuelle; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélées à un projet individuel; nécessiter un financement prévisible; avoir peu de probabilité de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; être centrées sur le changement organisationnel. En dehors de ce rapport, il n'existe pas de définition des initiatives internes d'importance primordiale, et ces initiatives ne sont notamment pas définies dans le Statut et Règlement général ni dans le Règlement financier et les règles de gestion financière du PAM.

60. Dans son rapport d'audit de performance de 2021, l'Auditeur externe notait que les initiatives internes d'importance primordiale s'étaient développées depuis 2015, et que jusqu'en 2021, le PAM avait mené 31 initiatives de ce type pour un budget total de 237,5 millions de dollars.

---

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1, État d'avancement de l'examen du cadre de financement, y compris le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects.

61. Pour 2024, le Conseil d'administration a approuvé huit initiatives internes d'importance primordiale pour un budget total de 97,9 millions de dollars. L'annexe III du Plan de gestion pour 2024 présente les huit propositions d'initiatives pour 2024 et comprend pour chacune d'elles un tableau indiquant notamment le montant pour approbation par le Conseil d'administration ainsi que la période couverte. Sur ces huit initiatives, quatre avaient débuté au cours d'années précédentes. Dans l'annexe, le PAM a indiqué le montant qui nécessitait une approbation supplémentaire de la part du Conseil d'administration en 2024, sans mentionner toutefois les montants approuvés précédemment ni les soldes reportés. Cela signifie qu'à partir des informations fournies dans le Plan de gestion, le Conseil d'administration ne disposait pas d'une vue d'ensemble du budget total des initiatives en question. Le tableau I.6 ci-dessous présente les montants approuvés ainsi que les soldes reportés des huit initiatives internes d'importance primordiale en cours en 2024.

Tableau I.6

**Montants approuvés des initiatives internes d'importance primordiale mentionnées dans les plans de gestion pour 2023 et 2024**  
(en millions de dollars des États-Unis)

Initiative interne d'importance primordiale	Période couverte	Total 2023 et 2024	Plan de gestion pour 2024			Plan de gestion pour 2023		
			Montant approuvé par le Conseil	Demande pour 2025	Demande pour 2024	Report de 2023	Montant approuvé par le Conseil	Report de 2022
1 Investissement dans le personnel du PAM	2022-2024	54,0	27,0		32,4	5,4	27,0	5,6
2 Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024-2025	23,7	23,7	2,9	20,8			
3 Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	2024-2025	7,9	7,9	1,0	6,9			
4 Optimisation des processus institutionnels	2024-2025	21,0	21,0	8,6	12,4			
5 COSMOS	2024	6,2	3,0		3,0		3,2	
6 Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	2023-2024	12,4	5,8		5,8		6,6	
7 Fonds pour les indemnités de départ*	since 2021	0,0	0,0		3,8	3,8		
8 Initiative pluriannuelle relative à la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels	2022-2024	13,6	0,0		12,8	12,8	13,6	2,1
<b>Total</b>		<b>138,8</b>	<b>88,4</b>	<b>12,5</b>	<b>97,9</b>	<b>22,0</b>	<b>50,4</b>	<b>7,7</b>

\*La note conceptuelle y relative n'est pas incluse puisque des ressources supplémentaires n'ont pas été requises et qu'aucune modification n'a été apportée à l'unique résultat attendu défini pour cette initiative.

Source: PAM, Auditeur externe.

62. En 2023, le PAM a indiqué un budget initial pour les initiatives internes d'importance primordiale de 58,2 millions de dollars (après arrondissement) dans l'État V des états financiers. Cela correspond à la somme du montant approuvé par le Conseil d'administration dans le Plan de gestion pour 2023, soit 50,4 millions de dollars, et des soldes reportés des financements approuvés en 2022, soit 7,7 millions de dollars. Dans l'État V, toutefois, le solde définitif du budget des initiatives internes d'importance primordiale pour 2023 s'élevait à 78,6 millions de dollars. Le PAM a déclaré que l'augmentation de 20,4 millions de dollars était due aux soldes des initiatives "Mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels" et "Fonds pour les indemnités de départ" reportés à la fin de 2023, soit 11,4 millions de dollars et 9,0 millions de dollars respectivement.

63. Le PAM a indiqué qu'à la fin de l'année, une analyse avait été entreprise, et que, le cas échéant, les soldes non dépensés avaient été reportés pour être utilisés l'année suivante. Étant donné que les montants annuels figurant dans le Plan de gestion étaient établis à partir d'une estimation des reports, il pouvait y avoir une différence lorsque les reports effectifs étaient supérieurs ou inférieurs.

64. En novembre 2023, le PAM n'a pas demandé au Conseil d'administration d'approbation supplémentaire pour les initiatives "Mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels" et "Fonds pour les indemnités de départ", et lui a indiqué qu'un report de 12,8 millions de dollars était disponible pour la première et de 3,8 millions de dollars pour la seconde. En fait, le solde total à reporter s'élevait à 37,0 millions de dollars.

65. Le fonds pour les indemnités de départ avait été créé en 2021 avec un solde initial de 10,0 millions de dollars. Dès 2022, son solde non dépensé s'élevait à 9,0 millions de dollars. L'initiative "Mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels" disposait quant à elle d'un report de 11,7 millions de dollars en 2022. Cela signifie qu'entre 2021 et 2023, le PAM avait dépensé 1,0 million de dollars sur les 10,0 millions de dollars de l'initiative "Fonds pour les indemnités de départ" et 1,6 million de dollars sur les 13,6 millions de dollars de l'initiative "Mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels".

66. L'Auditeur externe considère que les soldes non dépensés depuis longtemps n'accréditent pas le caractère d'"importance primordiale" des initiatives en question. En outre, le montant élevé de ces soldes laisse penser que les progrès accomplis et les résultats obtenus ont été insuffisants. La nécessité de demander des approbations supplémentaires ne transparaît pas clairement dans les informations fournies dans le Plan de gestion et les états financiers. Les initiatives internes d'importance primordiale ne peuvent être approuvées que si elles ne sont pas financées par le budget AAP ordinaire. Compte tenu du solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP en décembre 2023, soit 401,5 millions de dollars, le PAM devrait indiquer de manière transparente pourquoi il a besoin de financements supplémentaires par l'intermédiaire des initiatives internes d'importance primordiale.

67. L'Auditeur externe estime qu'en raison de l'augmentation au fil des années du montant et du nombre des initiatives internes d'importance primordiale, il faudrait mettre en place à un haut niveau de la hiérarchie normative du PAM un règlement spécifique qui définisse quand, dans quelles conditions et selon quel calendrier ces sources de financement supplémentaires peuvent être demandées en plus du budget AAP.

**68. 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.**

**69. L'Auditeur externe recommande au PAM de proposer au Conseil d'administration des définitions et des critères indiquant quand et dans quelles conditions des fonds peuvent être mis en réserve pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Cette proposition devrait donner au Conseil d'administration les moyens d'exercer sa fonction de gouvernance et d'envisager une modification du Règlement général ou du Règlement financier.**

70. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il améliorerait les informations relatives aux initiatives internes d'importance primordiale pour permettre au lecteur de comprendre plus facilement la situation financière de chacune de ces initiatives. Le PAM proposerait une définition des initiatives internes d'importance primordiale et se concerterait avec le Conseil d'administration pour déterminer s'il fallait ajouter cette définition au Règlement général ou au Règlement financier.

e. Services chargés du budget, cadre budgétaire et orientations relatives au budget

*Restructuration organisationnelle des services chargés du budget*

71. Le Siège du PAM a dernièrement entrepris une restructuration de ses départements. Les cinq départements précédents ont été fusionnés en trois. Dans le cadre de la structure organisationnelle révisée, les services chargés du budget ont été répartis entre le Bureau du Directeur financier et le Département des opérations liées aux programmes.

72. Le budget fait le lien entre la gestion financière et la gestion des ressources d'un côté et les résultats, c'est-à-dire l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, de l'autre. Selon l'Auditeur externe, il est donc de la plus haute importance que les unités qui s'occupent du budget au sein des départements chargés des finances et des programmes soient bien coordonnées et informées. Le PAM a déclaré que la nouvelle architecture organisationnelle avait été mise au point à l'issue d'un long processus consultatif auquel les précédents directeurs des divisions concernées avaient participé activement. Le PAM a repris les propos de la Directrice exécutive qui avait annoncé que les départements et les divisions reconfigurés renforceraient les efforts destinés à s'assurer que tout le monde travaille ensemble au sein d'une équipe unie de manière plus rationnelle, plus intégrée et plus concertée. L'Auditeur externe est d'accord avec cette déclaration et considère que, notamment pour les services chargés du budget de fonctionnement et du budget opérationnel, il est nécessaire de disposer d'instructions claires sur les activités de collaboration et d'information, sur les liens hiérarchiques et sur la délégation de pouvoirs si l'on veut parvenir plus facilement à une collaboration rationnelle et intégrée.

**73. L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer que les rôles et responsabilités des services chargés du budget de fonctionnement et du budget opérationnel sont bien coordonnés et harmonisés au sein de la nouvelle structure organisationnelle.**

74. Le PAM a accepté la recommandation et indiqué que conformément aux objectifs généraux de la nouvelle structure proposée, la recommandation serait prise en compte.

*Cadre budgétaire et orientations relatives au budget*

75. Les règles budgétaires sont disséminées dans divers documents, telles que des décisions du Conseil d'administration, des directives, des circulaires et des mémorandums de décision. Le Statut et le Règlement général en contiennent très peu. De même, les orientations relatives au budget sont indiquées dans différents manuels et documents d'orientation.

76. S'agissant du cadre budgétaire, par exemple, si aucun article du Règlement général ou du Règlement financier ne s'applique, le Conseil d'administration est amené chaque année à approuver un certain nombre de seuils ou d'autorisations en rapport avec le budget, tels que l'ajustement du budget AAP dans la limite des 2 pour cent. Le terme "initiative interne d'importance primordiale" est défini dans un document approuvé par le Conseil d'administration et non dans un article du Règlement général ou du Règlement financier. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait faire davantage d'efforts pour clarifier la structure de son cadre budgétaire et rendre celui-ci plus informatif et plus facile d'utilisation.

77. L'Auditeur externe a constaté que les orientations relatives au budget sont obsolètes - elles n'ont pas été actualisées depuis 2016 pour une grande partie d'entre elles - et emploient certains termes qui n'existent plus. Il est difficile de s'y retrouver dans les divers documents, lesquels se chevauchent en partie, ne disposent pas d'une structure claire, ne sont pas reliés les uns aux autres et ne sont pas hiérarchisés. Pour obtenir une vue d'ensemble et dans un souci de transparence, le PAM devrait chercher à élaborer des documents d'orientation récapitulatifs bien structurés accessibles en un même endroit. Le PAM a déclaré qu'il avait l'intention d'actualiser les orientations budgétaires et de mettre en place un registre centralisé contenant l'ensemble des orientations normatives, qui comprendrait des références croisées vers les modèles, les circulaires et les mémorandums de décision les plus importants.

**78. 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.**

79. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré que plusieurs mises à jour entreprises en 2023 devraient se terminer au début de 2024, et que l'achèvement de toutes les mises à jour se poursuivrait en fonction des ressources disponibles.

**80. L'Auditeur externe recommande au PAM de passer en revue les définitions et les décisions relatives au budget situées à un niveau hiérarchique inférieur à celui du Règlement général et du Règlement financier afin de les intégrer dans ces règlements, et de formuler une proposition en ce sens au Conseil d'administration.**

81. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré que les définitions et les décisions relatives au budget seraient revues. Le PAM se concerterait avec le Conseil d'administration pour déterminer s'il serait avantageux de modifier le Règlement général ou le Règlement financier.

#### f. Plan annuel de performance

82. Les plans annuels de performance sont des outils institutionnels qui aident les bureaux du PAM à définir comment ils entendent transformer les moyens financiers, humains ou matériels en résultats dans le cadre des programmes au cours d'une année civile donnée et compte tenu des ressources disponibles. Ils sont entièrement gérés par les bureaux de pays, alimentés par l'examen du registre des risques et combinés avec cet examen.

83. Au cours de l'une de ses visites, l'Auditeur externe a constaté que le plan annuel de performance pour 2023 du bureau de pays ne comportait pas d'indicateurs de performance clés détaillés, que les informations sur les budgets et les ressources prévus étaient incomplètes, que les chiffres indiqués étaient insuffisants et que le plan ne comprenait pas de tableaux présentant les moyens financiers, humains ou matériels à transformer en résultats dans le cadre des programmes. En outre, le bureau de pays n'avait pas reçu d'informations en retour de la part du Siège et du Bureau régional concernant le plan annuel de performance définitif de 2022 et celui prévu pour 2023. Le bureau de pays a informé l'Auditeur externe qu'il jugeait que le traitement de ce document était lourd et ne valait pas la peine d'y consacrer autant d'efforts. Les informations des différents bureaux de pays se perdaient lors de la synthèse réalisée au niveau des bureaux régionaux, et le processus ne répondait pas aux besoins spécifiques des pays.

84. En 2022, la Division de la planification et de la performance institutionnelles a lancé une initiative interne d'importance primordiale qui porte notamment sur le plan annuel de performance et vise à simplifier les opérations ainsi que les systèmes utilisés pour couvrir l'analyse de bout en bout, des ressources aux résultats, ainsi que l'établissement des rapports correspondants. Lors d'un atelier organisé en octobre 2023 et suivi de consultations en ligne qui se sont déroulées jusqu'en novembre 2023, les participants ont indiqué que le plan annuel de performance n'était pas adapté au but recherché, qu'il lui manquait certaines fonctions, que le processus demandait de nombreuses opérations manuelles, n'était pas efficient, était trop complexe, ne présentait aucune utilité et que les efforts à déployer ne valaient pas la peine au vu des effets obtenus. Le PAM a déclaré que les principales observations formulées faisaient apparaître qu'il ne disposait pas de mécanismes efficaces de gestion de la performance, et que le plan annuel de performance était un document facultatif statique qui ne permettait pas d'examiner en continu le niveau de réalisation des objectifs fixés.

85. Les constatations de l'Auditeur externe viennent confirmer les observations transmises lors de l'atelier, selon lesquelles le plan annuel de performance prend trop de temps et exige trop d'efforts au vu des résultats et des effets enregistrés. Les bureaux de pays doivent investir du temps et des ressources pour élaborer leur plan annuel de performance, mais l'utilité de ce plan leur semble limitée. Puisque l'élaboration du plan annuel de performance est obligatoire et utilise les ressources des bureaux de pays, il est urgent d'agir pour améliorer les résultats obtenus et les avantages procurés.

86. L'Auditeur externe estime que le plan annuel de performance offre de façon générale aux bureaux de pays et au PAM des possibilités intéressantes d'organiser leurs activités intersectorielles et d'évaluer les résultats prévus et réalisés. Étant donné que les plans annuels de performance de tous les bureaux de pays sont regroupés au niveau des bureaux régionaux et servent à éclairer l'évaluation de la performance du PAM, ils ont une utilité à l'échelle institutionnelle. De surcroît, ils contribuent à la gestion des risques du PAM, car ils sont alimentés par l'examen du registre des risques et sont combinés avec cet examen. Le PAM devrait simplifier les sections descriptives et en réduire la taille, et leur préférer des tableaux présentant les chiffres clés, qui seraient élaborés à partir des données disponibles dans les systèmes, extraites de manière harmonisée et automatisée. Les présentations sous forme de tableaux fournissent des informations visuelles qui sont plus faciles et plus rapides à comprendre. Les bureaux régionaux devraient aider en amont les bureaux de pays à établir des plans annuels de performance adaptés.

**87. 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.**

88. Le PAM a accepté la recommandation préconisant de revoir le contenu et la présentation des plans annuels de performance, et fait remarquer que des améliorations avaient déjà été apportées dans le cadre de l’initiative interne d’importance primordiale relative à la mise en œuvre du plan stratégique.

### 3. Cadre de contrôle financier interne

#### a. Questionnaires sur les contrôles internes

89. Le PAM mène deux enquêtes distinctes sur les contrôles internes au moyen de questionnaires d’autoévaluation: la lettre d’affirmation et le cycle annuel d’élaboration des assurances du directeur exécutif. Les deux processus portent sur des domaines différents et n’ont pas la même finalité. L’attestation de la lettre d’affirmation fait partie intégrante de l’établissement des comptes annuels, et s’intéresse principalement aux anomalies de la comptabilité générale. Le cycle annuel d’élaboration des assurances du directeur exécutif concerne l’ensemble de l’environnement de contrôle du PAM et nécessite des données en provenance de domaines fonctionnels qui vont au-delà des finances afin d’éclairer l’établissement de la déclaration du directeur exécutif sur le contrôle interne. En substance, les deux enquêtes portent principalement sur les contrôles internes et sont conduites au moyen de questionnaires d’autoévaluation, et les bureaux de pays, les unités du Siège et d’autres entités du PAM envoient leurs réponses aux questionnaires à l’aide de l’Outil de suivi des risques et des recommandations (R2).

90. L’Auditeur externe a remarqué des chevauchements ou, à tout le moins, des similitudes, dans un grand nombre de questions posées dans le cadre de ces deux enquêtes. Les bureaux de pays lui ont indiqué que la finalité et l’angle d’attaque des deux enquêtes ne leur semblaient pas très clairs. Ils jugeaient les deux processus lourds et difficiles à gérer, et ont ajouté que l’outil R2 n’était pas d’utilisation facile, et que ses fonctionnalités de consultation et de téléchargement étaient limitées.

91. Plus précisément, l’Auditeur externe a constaté les points suivants:

- Les deux enquêtes comportaient en tout environ 225 questions, qui, pour la plupart, appelaient une réponse par oui ou non.
- Un grand nombre de questions et de déclarations demandées avaient une portée large, et il était difficile d’y répondre simplement par oui ou non.
- Il n’existait pas de lien évident entre les questionnaires et les matrices de risques institutionnels.
- Les bureaux de pays avaient tendance à embellir la réalité.

- Un bureau de pays a répondu différemment aux deux enquêtes, sans conséquences.

92. L'Auditeur externe considère que si les questions sont trop vastes, et que les bureaux interrogés répondent de manière plus positive que ce qu'ils pensent en réalité, le questionnaire est moins utile et moins fiable. Il est d'avis que le PAM devrait préciser les questions et en limiter la portée. Il estime en outre que le nombre de questions devrait être revu à la baisse pour rendre les enquêtes plus pertinentes et plus faciles à gérer, en particulier par les bureaux de pays de petite taille. Cela améliorerait la précision et la fiabilité des réponses.

93. L'Auditeur externe estime que les questions appelant une réponse par oui ou non devraient être complétées par des informations objectives et mesurables et des indicateurs de performance clés provenant du progiciel de gestion intégré, comme les délais d'exécution des engagements non réglés, le classement chronologique des stocks ou encore le dépassement des dates de limite de décaissement. D'autres entités des Nations Unies ont déjà suivi une approche de ce type.

94. L'Auditeur externe considère qu'il serait utile d'établir un lien clair entre les questionnaires et les risques institutionnels. Cela permettrait aux bureaux interrogés de mieux comprendre l'importance de certaines questions ainsi que la pertinence des questions pour l'année considérée.

95. Concernant la facilité d'utilisation du système R2, le PAM devrait analyser si ce système permet de transmettre les informations nécessaires de manière efficiente, en offrant, par exemple, des outils d'analyse et une valeur ajoutée qu'une fonction macro Excel classique ne pourrait pas offrir.

**96. 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.**

97. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il étudierait minutieusement s'il était possible de réduire les chevauchements et de regrouper les deux questionnaires tout en maintenant l'accent placé sur leurs finalités respectives. Le PAM continuerait également de rechercher le moyen d'établir des liens supplémentaires avec les tableaux de bord existants dans la mesure du possible pour plus d'objectivité. Le PAM est convenu qu'il était nécessaire de continuer de remanier le système R2 afin d'en améliorer la facilité d'utilisation et le rapport coûts-avantages.

## b. Suivi et supervision

98. Le PAM est résolu à améliorer en continu ses services de supervision et à respecter les normes les plus strictes en la matière. Conformément au Modèle des trois lignes, les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège ont des fonctions différentes dans ce domaine. En particulier, les bureaux régionaux et le Siège surveillent de manière indépendante les risques et les contrôles, définissent des règles et des normes applicables à l'environnement de contrôle et examinent la conformité des bureaux de pays au cadre réglementaire. Les outils importants permettant d'assurer la supervision sont notamment la séparation des fonctions, les approbations, les vérifications, le devoir de vigilance et le suivi interne.

99. Au cours de la vérification par échantillonnage et de ses visites, l'Auditeur externe a notamment relevé les lacunes suivantes au niveau des bureaux de pays:

- Il n'a pas été possible de rapprocher directement les transferts effectués en milieu scolaire avec les documents comptables ni de réaliser une vérification à rebours dans les règles.
- Les examens menés par le Comité des achats et des marchés dans le cadre de ses réunions extraordinaires consacrées aux commandes rétroactives étaient incomplets. Les questionnaires d'autoévaluation sur les contrôles internes ne comprenaient toutefois pas de questions demandant si l'ensemble des commandes rétroactive avaient été signalées.
- Un bureau de pays avait payé des avances pour des transferts de type monétaire se rapportant à des périodes de mise en œuvre précédentes et n'avait pas rapproché leur utilisation. Contrairement aux règles en vigueur, le bureau de pays avait versé de nouvelles avances avant que les avances précédentes soient (entièrement) soldées.

100. L'Auditeur externe considère qu'il faudrait sensibiliser davantage les bureaux de pays à l'importance du suivi et du rapprochement. Cet aspect mérite qu'on y prête attention pour améliorer en continu les procédures et les contrôles. Ces améliorations renforceraient le système de contrôle interne au sein du PAM. L'Auditeur externe estime qu'il serait possible d'apporter des améliorations en s'intéressant aux domaines concernés dans les questionnaires d'autoévaluation sur les contrôles internes.

**101. L'Auditeur externe recommande au PAM de sensibiliser davantage les bureaux de pays à l'importance du suivi et du rapprochement dans les domaines, par exemple, des achats, des transferts effectués en milieu scolaire et des transferts de type monétaire et des documents y afférents, et de demander aux bureaux de pays de rendre compte de leurs activités de suivi et de rapprochement dans les questionnaires d'autoévaluation sur les contrôles internes.**

102. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il continuerait de chercher à déterminer si les sections correspondantes des assurances du directeur exécutif nécessitaient d'être étoffées dans la perspective du cycle suivant d'élaboration des assurances conformément à l'évolution des orientations institutionnelles.

### c. Procédures de lutte contre la fraude et la corruption

103. Étant un organisme financé par des contributions volontaires, le PAM dépend du soutien de ses donateurs. Cette dépendance est d'autant plus forte lorsque les contributions sont fournies par un petit nombre de grands donateurs. En 2023 et en 2022, le PAM a reçu près de 60 pour cent et 70 pour cent respectivement de ses financements de la part de trois principaux donateurs.

104. En application de la politique du PAM de lutte contre la fraude et la corruption, les fournisseurs ne doivent pas figurer sur la Liste récapitulative du Conseil de sécurité de l'ONU ni avoir eu des agissements frauduleux, contraires à la déontologie ou illicites. Conformément au manuel de gestion financière, les fournisseurs potentiels sont soumis à un contrôle préalable pour vérifier qu'ils ne sont pas inscrits sur cette liste.

105. Dans l'audit de 2022, l'Auditeur externe a relevé un cas dans lequel un prestataire fournissait des services au PAM alors que son propriétaire figurait sur une liste de sanctions. En réponse à l'observation d'audit formulée en 2022 par l'Auditeur externe, le PAM avait accepté de modifier ses procédures, mais il ne l'a toujours pas fait.

106. L'Auditeur externe estime que la dépendance financière du PAM à l'égard d'un petit nombre de grands donateurs constitue un risque. Si les principaux donateurs décident de réduire ou d'arrêter leurs financements en raison du non-respect potentiel des règles de lutte contre la fraude et la corruption, cela se répercute immédiatement sur l'aptitude du PAM à s'acquitter de son mandat.

**107. 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.**

108. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il étudierait la mise en place de procédures supplémentaires pour garantir le respect de sa politique de lutte contre la fraude et la corruption.

### d. Bons de commande rétroactifs

109. Dans le manuel pour la passation des marchés de biens et de services (*Goods and Services Procurement Manual*), une commande rétroactive correspond à une obligation juridiquement contraignante d'acheter des biens ou des services qui avait été contractée avant que l'engagement correspondant soit enregistré formellement dans le système. Dans ce manuel, il est en outre indiqué que les commandes rétroactives constituent une grave infraction aux règles et règlements du PAM et doivent être considérées comme des exceptions.

110. Les points suivants sont aussi précisés dans le manuel:

- Le Comité des achats et des marchés examine tous les cas de commande rétroactive deux fois par an au Siège et une fois par trimestre dans les bureaux hors Siège.

- Les bureaux du PAM envoient à l'Unité des achats de biens et de services un récapitulatif des commandes rétroactives qu'ils ont effectuées au cours de l'année.
- L'Unité des achats de biens et de services examine les informations reçues et établit un rapport de synthèse des activités mondiales une fois par an, qui comprend une analyse et des observations sur le sujet.
- Le rapport final est examiné par le Directeur de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement et envoyé au Directeur exécutif adjoint et au Directeur financier pour les tenir informés et leur permettre de prendre les mesures jugées nécessaires.

111. L'Auditeur externe a demandé la liste de toutes les commandes rétroactives réalisées en 2023 ainsi que les deux derniers rapports de synthèse des activités mondiales communiqués au Directeur exécutif adjoint et Directeur financier. Le PAM a fourni un récapitulatif au format Excel des commandes rétroactives pour 2023, et informé l'Auditeur externe que les rapports finals demandés n'étaient pas disponibles en mars 2024.

112. Le Comité des achats et des marchés du PAM n'avait pas réalisé d'examen semestriel au cours de la période allant de juillet 2021 à décembre 2023. Les commandes rétroactives ne totalisaient pas moins de 73 millions de dollars par an.

113. Le PAM classe les cas de commande rétroactive en trois catégories. L'Auditeur externe a constaté que 93 pour cent des cas concernaient les catégories "mauvaise planification" (*poor planning*) et "problème de supervision interne" (*internal oversight*), et 7 pour cent la catégorie "urgences" (*emergencies*). Ses visites effectuées dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux ont permis de confirmer ces chiffres. L'Auditeur externe a observé que le PAM n'avait inclus aucune des commandes rétroactives relevées au cours de ses visites dans le récapitulatif Excel communiqué. Le tableau I.7 ci-dessous présente les motifs des cas adressés aux bureaux de pays et au Siège pour la période allant de juillet 2021 à décembre 2023.

Tableau I.7

**Motifs des commandes rétroactives au cours de l'exercice 2023**

(nombre de cas et pourcentage)

	<i>Mauvaise planification ou problème de supervision</i>	<i>Urgences</i>	<i>Nombre total d'achats</i>
Siège	153	13	166
Bureaux de pays	37	2	39
<b>Nombre total d'achats</b>	<b>190</b>	<b>15</b>	<b>205</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Source: PAM, Auditeur externe.

114. Conformément au manuel, l'Auditeur externe est d'avis que les commandes rétroactives devraient se limiter à des cas exceptionnels. Il estime que les achats de cet ordre dus à une "mauvaise planification" ou à un "problème de supervision interne" ne présentent pas un caractère exceptionnel au sens du manuel. Or, 93 pour cent des cas étaient classés dans ces catégories, tandis que la catégorie "urgences" ne représentait, avec 7 pour cent, qu'une minorité des achats en question. L'Auditeur externe considère que le PAM devrait mettre en œuvre des mesures pour réduire le nombre de cas inclus dans les catégories "mauvaise planification" et "problème de supervision interne".

115. Étant donné que le PAM n'assure pas de suivi exhaustif des commandes rétroactives, les examens réalisés par le Comité des achats et des marchés sont incomplets. L'Auditeur externe estime qu'il faudrait que le PAM prenne des mesures pour répertorier toutes les commandes rétroactives et en assurer le suivi. Cette question est cruciale pour parvenir à un suivi adéquat et déceler les lacunes dans les processus ainsi que les causes profondes des commandes rétroactives.

116. L'Auditeur externe note que le PAM ne s'est pas conformé au manuel. Le Comité des achats et des marchés n'a pas mené les examens semestriels, et le PAM n'a pas surveillé les achats en temps voulu pour améliorer la façon de procéder. Le PAM n'a pas établi le rapport sur les activités mondiales, et n'a pas informé le Directeur exécutif adjoint ni le Directeur financier comme il aurait dû le faire.

**117. 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 correspondant, 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.**

**118. 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.**

119. Le PAM a accepté les recommandations et admis qu'il était important de renforcer le traitement des commandes rétroactives. Il a indiqué qu'il était résolu à revoir et à améliorer la communication des cas correspondants, et qu'il mettrait en œuvre des mesures visant à en réduire le nombre.

#### e. Versements à titre gracieux et autorisations de comptabilisation en pertes

120. Les versements à titre gracieux sont des paiements effectués sur la base d'obligations morales, sans obligation légale. En application de l'article 12.3 du Règlement financier, le directeur exécutif rend compte de ces paiements au Conseil d'administration. Le montant des paiements à titre gracieux est indiqué dans la note 9 des états financiers, et fait l'objet d'un audit externe. En application de l'article 12.4 du Règlement financier, le directeur exécutif autorise la comptabilisation en pertes (le passage par profits et pertes) à condition qu'un état de toutes les sommes concernées soit présenté à l'Auditeur externe.

121. Dans son rapport de 2022, l'Auditeur externe a fait part de ses inquiétudes quant à l'approbation et à la description au cas par cas des versements à titre gracieux et des comptabilisations en pertes. En l'absence de documents susceptibles d'être rapprochés, l'Auditeur externe n'a pas donné d'assurances relatives à ces éléments pour 2022.

122. En 2023, le PAM a communiqué les documents en question de la même façon qu'en 2022. Il n'a absolument pas tenu compte des inquiétudes soulevées par l'Auditeur externe dans le rapport d'audit de 2022.

- Le PAM a communiqué à l'Auditeur externe neuf mémorandums de décision sur des versements à titre gracieux s'élevant au total à 6,2 millions de dollars. Certains mémorandums présentaient des montants estimés, voire des montants maximums. Le montant comptabilisé pour ces versements s'élevait à 2,9 millions de dollars. L'Auditeur externe ayant réitéré sa demande, le PAM a créé un fichier de rapprochement.
- Pour les comptabilisations en pertes, le PAM a communiqué 16 documents d'approbation. Hormis dans un cas, il n'a pas été possible de rapprocher les montants indiqués dans les états financiers.

**123. L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer ses contrôles internes relatifs aux versements à titre gracieux et aux autorisations de comptabilisation en pertes.**

124. Le PAM a accepté la recommandation.

## 4. Procédures financières

### a. Gestion des dons – date limite de décaissement

125. Conformément aux normes IPSAS, les actifs sont des ressources contrôlées par une entité du fait d'événements passés. Dans le manuel de gestion financière, il est indiqué que les actifs, tels que les stocks, sont comptabilisés lorsqu'ils sont reçus physiquement. Il y est également précisé que des soldes de contribution non dépensés apparaissent lorsque le PAM ne parvient pas à utiliser, en toute ou partie, une contribution au cours de sa période de disponibilité alors que ladite contribution a été reçue entièrement. La plupart des contributions se composent de plusieurs dons. La date limite de décaissement est la dernière date à laquelle les dons peuvent être utilisés, et donc à laquelle les charges correspondantes peuvent être comptabilisées. Les principes comptables généralement acceptés, comme "l'image honnête et fidèle", exigent que les opérations soient comptabilisées conformément aux circonstances factuelles, à la bonne date et avec le bon montant.

126. En application des documents d'orientation du PAM, celui-ci dispose de trois options d'atténuation si la date limite de décaissement est sur le point d'être dépassée:

- demande d'extension de la durée de disponibilité du don;
- réaffectations permettant de revoir des mesures prises précédemment en matière de programmation ou de dépense et de les transférer d'une activité à une autre;

- refinancements permettant de revoir des mesures prises précédemment en matière de programmation ou de dépense et de les transférer d'un don à un autre;

127. Pour chacune de ces trois options, le PAM doit tenir compte des restrictions imposées par les donateurs concernés et ne doit pas avoir déjà publié les rapports à l'intention de ces derniers.

128. L'Auditeur externe a relevé plusieurs cas dans lesquels le PAM n'avait pas respecté les normes IPSAS ni son manuel de gestion financière. Les bureaux de pays avaient comptabilisé des opérations incorrectes sur le plan factuel afin d'éviter le dépassement des dates limites de décaissement. Ni les bureaux de pays ni le Siège n'ont consulté les donateurs dans les situations en question.

- Dans l'un de ces cas, un bureau de pays a comptabilisé des stocks alors qu'il n'avait pas reçu physiquement les produits alimentaires. Dans une note pour le dossier, le bureau de pays a indiqué qu'il savait que cette façon de procéder ne respectait pas les règlements du PAM ni les normes IPSAS et les normes comptables généralement acceptées.
- Dans deux autres cas, un bureau de pays a réalloué des fonds préaffectés d'un don vers un autre don du même donateur et d'un don d'un donateur vers un don d'un autre donateur sans consultation de l'intéressé.
- Dans un autre cas encore, le PAM a enregistré en 2023 des charges qui se rapportaient dans les faits aux exercices 2021 et 2022. Le PAM a déclaré qu'il avait dû procéder ainsi, car il avait comptabilisé le don de manière incorrecte en 2021 et 2022.

129. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait séparer la comptabilité et l'établissement des rapports aux donateurs. Le PAM ne doit pas enfreindre les principes comptables aux fins de l'établissement des rapports destinés aux donateurs. Les écritures contraires aux circonstances factuelles, telles que la comptabilisation de stocks avant la réception physique, et l'enregistrement a posteriori d'opérations se rapportant à des exercices précédents risquent de ne pas donner une image honnête et fidèle des états financiers. Dans les cas susmentionnés, le PAM ne disposait pas d'une procédure interne de mise en conformité garantissant une comptabilité correcte. L'Auditeur externe considère que le PAM, au vu du risque d'atteinte à sa réputation, devrait sensibiliser davantage les membres de son personnel à l'importance du respect des normes comptables.

**130. L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer le respect par les bureaux de pays des orientations en vigueur relatives à la gestion des dons et en particulier à l'utilisation des dons avant les dates limites de décaissement. Le PAM devrait, par exemple, demander une consultation spécialisée obligatoire du Siège et proposer des formations obligatoires et complémentaires ainsi que des mesures de renforcement des capacités aux bureaux de pays.**

**131. 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.**

132. Le PAM a accepté les recommandations et déclaré qu'il comptait renforcer les orientations institutionnelles existantes en mettant en place des formations supplémentaires à l'intention des services concernés et en améliorant les canaux de communication entre le Siège et les bureaux de pays de façon à parvenir à une coordination efficace et à aider ces derniers à comprendre et à appliquer les orientations en question.

## b. Gestion des stocks

### *Produits alimentaires stockés*

133. Dans le manuel de gestion financière, il est indiqué que le PAM doit réaliser un inventaire physique de tous les produits alimentaires et comparer à intervalles réguliers, au moins une fois par trimestre, le résultat aux stocks enregistrés dans le système.

134. En application de la directive de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement, le PAM doit vérifier les données des stocks figurant dans ses systèmes au regard de l'inventaire physique des stocks, et effectuer un rapprochement sur la base des résultats du comptage issus des fiches d'inventaire établies manuellement. Ces fiches doivent indiquer notamment les numéros de lot, le type de produit, la date d'arrivée, la quantité initialement entreposée, la quantité sortie et la quantité restante. Le PAM doit actualiser la situation des stocks sur les fiches d'inventaire et dans le système immédiatement pour établir un état précis des stocks.

135. L'Auditeur externe a demandé (entre autres documents) les fiches d'inventaire de 22 échantillons du stock disponible pour en analyser les entrées et les sorties ainsi que les quantités restantes. Le PAM a fourni presque tous les échantillons après la date d'échéance, et téléchargé les fiches d'inventaire de 14 échantillons. Pour les huit autres échantillons, le PAM n'a pas transmis les fiches d'inventaire bien que l'Auditeur externe les ait demandées à plusieurs reprises. L'Auditeur externe a constaté que dans cinq échantillons, la fiche d'inventaire ne correspondait pas aux quantités comptabilisées. Il a également relevé que le Siège ne demandait pas aux bureaux de pays ou aux sociétés de gestion des sites tiers les fiches d'inventaire ni d'autres documents applicables pour effectuer des vérifications ponctuelles.

136. Le PAM a déclaré que les fiches d'inventaire peuvent normalement être consultées dans les entrepôts qu'il gère, mais que pour les produits alimentaires stockés sur des sites tiers (ports, zones de dédouanement, installations de transformation, par exemple), ces fiches n'étaient pas disponibles. En outre, si les produits étaient en attente de dédouanement dans un port ou dans une zone de douane, l'accès était restreint par les autorités portuaires pour des raisons de sécurité. Le PAM a indiqué qu'il se fiait aux informations communiquées par les experts maritimes et les sociétés d'inspection se trouvant sur ces sites. Le PAM a déclaré que le retard dans la transmission des fiches d'inventaire à l'Auditeur externe pourrait s'expliquer par le volume de fiches d'inventaire gérées manuellement. De plus, si le lot sélectionné comptait parmi les produits déplacés il y a longtemps, il était difficile de récupérer et de fournir la fiche demandée.

137. L'Auditeur externe considère qu'il est de la plus haute importance de gérer et d'actualiser les fiches d'inventaire avec diligence pour assurer la bonne gestion et la bonne supervision des stocks du PAM. Ces fiches sont la preuve que le comptage obligatoire des stocks a été effectué et que les stocks enregistrés dans le système ont été rapprochés avec les stocks physiques. Par ailleurs, il est nécessaire de compter les stocks et d'établir la documentation correspondante avec diligence pour communiquer précisément la valeur des stocks dans les rapports mensuels de clôture financière et les états financiers. L'Auditeur externe estime que des documents en bonne et due forme doivent être consultables en permanence quel que soit le moment auquel les produits alimentaires ont été déplacés, et que ces documents pourraient aussi faciliter la sélection de vérifications ponctuelles aléatoires. Le Siège et les bureaux régionaux devraient mettre l'accent sur l'importance des fiches d'inventaire en demandant aux bureaux de pays de les joindre dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS).

**138. L'Auditeur externe recommande au Siège et aux bureaux régionaux du PAM de renforcer leur fonction de supervision et de demander des fiches d'inventaire aux bureaux de pays lors de vérifications ponctuelles afin de s'assurer que ces fiches sont exactes et à jour.**

139. Le PAM a accepté la recommandation et reconnu qu'il était important de renforcer les dispositifs de supervision, de s'assurer de l'exactitude et de la bonne actualisation des fiches d'inventaire et de vérifier la concordance entre les stocks et les rapports mensuels de clôture financière. Il a indiqué qu'il intégrerait des vérifications ponctuelles dans les lignes directrices normalisées et le cahier des charges des services de supervision.

**140. L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer que son personnel réalise une inspection physique des produits alimentaires stockés sur des sites tiers tels que les ports, les installations de transformation ou les zones de dédouanement, au moins une fois par an.**

141. Le PAM n'a pas accepté la recommandation et a déclaré qu'il se fait aux experts maritimes compétents et aux sociétés d'inspection se trouvant sur les sites tiers. Il lui semblait difficile et inefficace de réaliser lui-même les inspections, en particulier au vu des restrictions d'accès imposées sur les sites en question.

142. L'Auditeur externe maintient sa recommandation. Le PAM est responsable et comptable des produits alimentaires jusqu'à leur distribution, car c'est lui qui en a la garde matérielle et le contrôle. Pour résoudre le problème lié aux restrictions d'accès, le PAM pourrait demander aux détenteurs des stocks de confirmer les stocks dont ils ont la garde.

### *Pertes de produits alimentaires*

143. En application du manuel de gestion financière, les pertes liées à la livraison sont incluses dans le coût des produits distribués. Dans le Règlement financier, il est indiqué que les pertes de produits alimentaires doivent être portées en charges au cours de l'exercice pendant lequel elles sont apparues. Par ailleurs, l'article 12.4 du Règlement financier dispose 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".

144. L'Auditeur externe a examiné 10 cas de pertes de produits alimentaires et constaté que dans 3 d'entre eux, les charges correspondantes avaient été comptabilisées en 2023 alors que les problèmes étaient survenus au cours d'années précédentes. Dans l'un de ces 3 cas, le bureau de pays avait comptabilisé des charges 24 mois après la perte des denrées. Le bureau de pays n'avait pas donné la raison de ce retard. Ni le bureau régional concerné ni le Siège n'avaient eu connaissance de la comptabilisation tardive des pertes.

145. Le PAM a déclaré que dans certains cas de pertes de produits alimentaires, plusieurs bureaux de pays, bureaux régionaux, unités du Siège, tiers et autorités nationales intervenaient dans le processus de décision, ce qui pouvait entraîner des décalages. Des procédures opératoires normalisées adéquates avaient été mises en place, mais le traitement dans la réalité pouvait être différent dans de rares cas. Le PAM avait connaissance du problème, et comptait améliorer les procédures avec l'appui des bureaux régionaux.

146. L'Auditeur externe considère que le PAM n'a pas respecté les principes comptables énoncés dans les normes IPSAS ni l'article du Règlement financier qui exige de comptabiliser les pertes au cours de l'exercice pendant lequel elles se sont produites. Le PAM n'a pas fourni d'explications concernant le retard dans la comptabilisation des charges. Cela montre que les bureaux de pays n'ont pas justifié par écrit la comptabilisation tardive des pertes dans ces cas.

**147. 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.**

**148. 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.**

149. Le PAM a accepté les recommandations et admis que les opérations de collecte des informations relatives aux pertes de produits alimentaires devaient être améliorées. Le PAM a déclaré qu'il poursuivrait ses efforts visant à comptabiliser les pertes dans des délais aussi courts que possible. Le PAM a indiqué qu'il entendait passer en revue les contrôles en place et renforcer les moyens permettant d'aider les bureaux de pays à respecter les normes et procédures en vigueur.

### c. Gestion des équipements

150. Le module de gestion centralisée des équipements (GEMS) de WINGS est l'outil que le PAM utilise pour assurer le suivi de tous les actifs tout au long de leur cycle de vie. Les responsables de la gestion des actifs sont chargés d'enregistrer les équipements dans GEMS à leur réception. La transaction améliorée de réception des marchandises (MIGO) est l'application qui vise à rationaliser la gestion des équipements par automatisation.

151. Le traitement MIGO a été mis en place dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux en juillet 2022. La participation du Siège est prévue pour 2024. D'après un rapport de l'Unité chargée de la gestion des actifs, sur 120 000 nouveaux articles, près de 52 000, soit 43 pour cent, ont été créés au moyen du processus MIGO en 2023.

152. L'ajout automatisé via MIGO garantit l'exactitude et la cohérence des données, en améliore la qualité et évite les efforts en double. L'Auditeur externe considère que le PAM n'a pas utilisé le processus MIGO autant qu'il aurait pu. Le PAM devrait inciter les responsables de la gestion des actifs à utiliser davantage la fonctionnalité MIGO, et promouvoir partout les avantages de l'automatisation MIGO tels que l'amélioration de la qualité des données et les gains de temps obtenus.

**153. L'Auditeur externe recommande au PAM de promouvoir l'utilisation de la transaction MIGO pour automatiser davantage le processus de gestion des équipements.**

154. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré que la direction continuerait de promouvoir l'utilisation de l'application MIGO dans l'ensemble des bureaux afin de tirer parti du processus automatisé de gestion des actifs.

### d. Rattachement à l'exercice

155. Dans l'audit de 2022, l'Auditeur externe a trouvé des transactions d'un montant de 17,4 millions de dollars qui n'avaient pas été régularisées alors qu'elles auraient dû l'être. L'Auditeur externe avait recommandé au PAM d'atténuer le risque de voir des biens et des services reçus non comptabilisés à la fin de l'exercice et de procéder pour ce faire à un rattachement à l'exercice sur la base des tendances observées au cours des cinq dernières années. Le PAM a analysé les tendances relatives aux produits à recevoir ou aux charges à payer non comptabilisés et déterminé qu'en moyenne, un rattachement à l'exercice supplémentaire de 30 millions de dollars aurait été nécessaire au cours des cinq dernières années. Le PAM a indiqué à l'Auditeur externe qu'il allait considérer ce montant comme un écart d'audit non corrigé pour l'exercice 2023.

156. Au cours de l'audit de 2023, l'Auditeur externe a recommandé à un bureau de pays de renforcer sa procédure de communication des produits à recevoir et des charges à payer en transmettant toutes les commandes en attente aux unités responsables des dépenses pour examen. Le bureau de pays a accepté la recommandation et adapté la procédure en conséquence. Le bureau de pays a ainsi communiqué 146 transactions à rattacher à l'exercice (20 l'année précédente) pour une valeur de 10,5 millions de dollars (2,3 millions de dollars l'année précédente). En raison de l'interruption d'opérations de secours et d'assistance aux réfugiés en 2023, le bureau de pays disposait d'un budget nettement inférieur à celui de 2022.

157. L'Auditeur externe estime que l'augmentation du nombre de transactions communiquées à rattacher à l'exercice montre que la procédure suivie par le bureau de pays s'était améliorée. Cela permet de transmettre des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice en fin d'année. Le bureau de pays avait transmis cinq fois plus de transactions par rapport à l'année précédente alors même que son budget avait diminué et que le nombre de transactions à rattacher à l'exercice aurait donc dû aussi diminuer.

158. L'Auditeur externe reconnaît que le PAM, à la suite de la recommandation formulée en 2022, a mis davantage l'accent sur le fonctionnement de la comptabilité d'exercice dans les instructions sur la clôture provisoire et annuelle et traité de ces questions au cours des webinaires consacrés à la clôture des comptes. Il est toutefois d'avis qu'un écart d'audit non corrigé de 30 millions de dollars appelle d'autres mesures d'atténuation. La notification des commandes non exécutées en fin d'année, qui est mentionnée ci-dessus, s'est révélée efficace. L'Auditeur externe estime donc qu'il faudrait considérer comme une procédure obligatoire et une meilleure pratique dans l'ensemble du PAM le fait de communiquer aux unités compétentes responsables des dépenses pour examen toutes les commandes en attente à prendre en compte pour leur éventuel rattachement à l'exercice.

**159. L'Auditeur externe réitère sa recommandation préconisant au PAM de chercher à obtenir des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice et, en particulier, de considérer comme une meilleure pratique et une activité standard de clôture d'exercice le fait de demander aux unités chargées des finances de communiquer pour examen aux unités responsables des dépenses les commandes non exécutées à prendre en compte en vue de leur rattachement à l'exercice en fin d'année.**

160. Le PAM a accepté la recommandation, et déclaré qu'il mettrait l'accent sur l'importance de l'examen des commandes non exécutées et demanderait aux bureaux de pays d'utiliser cet examen dans leur tableau de bord financier de sorte qu'ils puissent transmettre des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice.

## 5. Dépenses liées au personnel et avantages du personnel

161. En 2023, les dépenses liées au personnel se sont élevées à 1,2 milliard de dollars, contre 1,0 milliard en 2022. Les indemnités pour frais d'études ont été la deuxième catégorie de prestations la plus importante: elles se sont établies à 30,2 millions de dollars en 2023 et à 22,6 millions de dollars en 2022. Le PAM a déclaré que ces indemnités avaient augmenté de 33,6 pour cent en raison du nombre nettement plus élevé de membres du personnel recrutés en 2022 qui en avaient fait la demande pour la première fois en 2023, d'une augmentation de la prime d'internat forfaitaire et d'une inflation des frais de scolarité enregistrée après le COVID.

### *Versement d'indemnités pour frais d'études injustifiées*

162. L'indemnité pour frais d'études vise à aider les membres du personnel en couvrant les dépenses liées à l'éducation de leurs enfants à charge, principalement les frais de scolarité. Conformément au cadre réglementaire des ressources humaines, le PAM rembourse entre 75 et 86 pour cent des dépenses remplissant les conditions requises dont le remboursement est demandé. De façon générale, le versement de l'indemnité pour frais d'études est limité à 34 845 dollars par enfant à charge et par an.

163. L'Auditeur externe a relevé des problèmes réguliers dans les calculs utilisés: pour ses cinq enfants, un membre du personnel avait ainsi perçu une indemnité pour frais d'étude de 174 226 dollars, alors que ses dépenses s'élevaient à l'équivalent de 12 000 dollars, soit un trop-perçu de 1 400 pour cent.

164. Conformément au manuel de gestion des ressources humaines, l'intéressé avait envoyé sa demande d'indemnité en la libellant dans la monnaie locale, à savoir la livre libanaise. En application des prescriptions énoncées dans les normes IPSAS, le PAM convertit les opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis en cette monnaie au taux de change opérationnel de l'ONU à la date des opérations. Après conversion, les dépenses susceptibles d'être remboursées s'élevaient à 230 341 dollars. Le PAM avait appliqué correctement le plafond fixé dans le cadre réglementaire des ressources humaines, et versé l'indemnité maximale, soit 174 226 dollars. Dans ce cas, le taux de change opérationnel de l'ONU divergeait considérablement du taux de change du marché. Au taux du marché, la demande d'indemnité libellée en livres libanaises se serait élevée à 12 000 dollars.

165. Actuellement, on dénombre plus de 10 autres pays connaissant une forte inflation, comme l'Éthiopie, Haïti, le Soudan, la Türkiye et le Venezuela. L'Auditeur externe craint que les indemnités versées dans ce type de pays soient systématiquement excessives, parce que les monnaies nationales sont très instables et que les ajustements du taux de change opérationnel de l'ONU ne suivent pas les fluctuations des taux de change du marché.

166. Le cadre réglementaire des ressources humaines du PAM ne traite pas de manière méthodique des cas de demandes d'indemnité libellées dans une monnaie locale dont la conversion au taux de change opérationnel de l'ONU aboutit dans les faits au versement de sommes excessives.

167. L'Auditeur externe considère que l'indemnité excessive versée dans le cas susmentionné n'est pas conforme à la logique des indemnités pour frais d'études. Le remboursement de 1 400 pour cent des frais réels est une façon de procéder inéquitable et déséquilibrée, et dépasse les dépenses effectivement supportées de manière injustifiable. L'Auditeur externe estime que dans les pays à forte inflation, le PAM devrait s'assurer que ses remboursements ne sont pas supérieurs aux dépenses effectives supportées par les membres du personnel. Le PAM devrait surveiller les écarts entre le taux de change opérationnel de l'ONU et les taux de change du marché en vigueur dans ces pays, et effectuer des ajustements manuels si nécessaire. Ces ajustements n'ont pas d'incidence sur le concept général du taux de change opérationnel de l'ONU.

**168. 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.**

169. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu’il examinerait les règles internes régissant le traitement des demandes d’indemnités pour frais d’étude afin de surveiller et de prendre en compte les écarts de taux de change dans les pays connaissant des taux d’inflation élevés, si cela est jugé nécessaire et réalisable.

## 6. Gestion des partenaires coopérants

### a. Cadre de suivi des partenaires

170. Le PAM met en œuvre une grande partie de ses activités par l’intermédiaire de partenaires coopérants. De par la nature décentralisée du PAM, ces partenariats sont gérés au niveau des pays.

171. Le guide d’élaboration des programmes (*Programme Guidance Manual*) donne des orientations générales sur la façon de nouer des partenariats avec des organisations non gouvernementales, de gérer ces partenariats et de les évaluer. Le guide définit, par exemple, diverses obligations à respecter: procédures opératoires normalisées, vérifications ponctuelles<sup>2</sup>, vérifications des factures à partir de seuils et de catégories de risques, évaluations des capacités des partenaires, évaluations de la performance, et établissement et suivi de plans d’amélioration pour tous les partenaires en fonction de leur performance. Dans le guide, il est également indiqué que le PAM doit associer des membres de l’équipe de gestion des programmes et des partenaires coopérants et de l’équipe chargée des finances à ses activités de suivi. Il n’est pas précisé comment les activités de suivi autres que les vérifications ponctuelles doivent être menées selon une approche fondée sur les risques.

172. Dans son audit de 2023, l’Auditeur externe a relevé des lacunes et des points à améliorer dans le domaine de la gestion des partenaires concernant le suivi fondé sur les risques, les documents établis pour le suivi des équipes intersectorielles et l’évaluation des capacités des partenaires. Les visites d’audit effectuées dans les bureaux de pays ont fait apparaître que sur les six bureaux concernés:

- seule une faible proportion avait mis en place des procédures opératoires normalisées axées sur les partenaires coopérants et lorsque ces procédures existaient, elles avaient été publiées le plus souvent peu de temps avant les visites;
- aucun n’avait noté par écrit une méthode fondée sur les risques à appliquer pour procéder à la vérification financière des dépenses supportées par les partenaires;

---

<sup>2</sup> Les vérifications ponctuelles visent à contrôler que les fonds que le PAM verse aux partenaires sont bien pris en considération dans les documents comptables relatifs aux activités mises en œuvre par ces derniers. Le PAM entend définir plus précisément la manière dont les partenaires budgétisent et partagent ces coûts dans d’autres organismes des Nations Unies (guide d’élaboration des programmes, chapitre 5.4).

- aucun n'utilisait un plan structuré et fondé sur les risques pour organiser les vérifications ponctuelles;
- aucun n'avait adopté une méthode fondée sur les risques pour planifier et assurer le suivi financier parallèlement au suivi de la performance;
- l'un des bureaux n'avait pas réalisé d'évaluations de la performance de ses partenaires.

173. En outre, l'Auditeur externe a noté pendant ses visites et lors des vérifications par échantillonnage menées dans le cadre de l'audit financier que les documents relatifs aux évaluations des risques et aux activités visant à donner des assurances étaient très différentes d'un bureau de pays à l'autre. Les documents n'étaient pas présentés ni structurés de manière harmonisée.

174. Le PAM n'a pas fourni d'évaluations des capacités dans 43 pour cent des bureaux compris dans les échantillons examinés. Lorsque les bureaux de pays ont fourni ces évaluations, celles-ci étaient intégrées dans le plan de développement des capacités. Les bureaux de pays n'ont toutefois pas noté par écrit si et dans quelle mesure les lacunes et les risques relevés influençaient leurs activités de suivi et celles destinées à donner des assurances.

175. L'Auditeur externe voit dans les constatations susmentionnées le signe que le cadre actuel utilisé par le PAM pour assurer le suivi des partenaires pourrait être amélioré, en particulier s'agissant des règles fondées sur les risques obligatoires et harmonisées à respecter en matière de suivi financier et de suivi de la performance, et concernant la documentation y afférente.

176. L'Auditeur externe a fait remarquer que d'autres entités des Nations Unies avaient mis davantage l'accent sur le suivi de leurs partenaires, notamment en appliquant la politique harmonisée concernant les transferts de fonds publiée par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Il a également fait observer qu'un autre organisme des Nations Unies avait mis en service une boîte à outils spécifique de suivi de la performance fondé sur les risques.

### *Politique harmonisée concernant les transferts de fonds*

177. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a approuvé la version révisée de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds en 2014. Cette politique vise à mettre en place un cadre opérationnel commun harmonisé doté d'une méthode et d'outils normalisés à utiliser pour gérer les partenaires. Actuellement, quatre entités des Nations Unies l'appliquent ou s'y réfèrent.

178. L'une des composantes majeures de la politique est la microévaluation. L'opération consiste à apprécier les capacités de gestion financière d'un partenaire, en particulier la tenue de la comptabilité, les achats, l'établissement des rapports et les contrôles internes, afin de déterminer le niveau de risque global et les activités à mener en vue de donner des assurances. La politique s'applique aussi bien aux partenaires gouvernementaux qu'aux partenaires non gouvernementaux.

179. S'agissant des activités visant à donner des assurances, la politique harmonisée concernant les transferts de fonds nécessite l'élaboration d'un plan détaillé axé sur les assurances à donner, les évaluations précédentes ainsi que le suivi de l'état d'avancement de la mise en œuvre par la direction aux niveaux des pays et du Siège. La fréquence des activités visant à donner des assurances dépend des risques répertoriés à l'issue de la microévaluation.

180. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds contient la description d'un certain nombre de dispositifs permettant d'obtenir des assurances relatives aux fonds transférés aux partenaires. Outre les vérifications ponctuelles des documents comptables des partenaires, la politique met l'accent sur le suivi complémentaire en continu des programmes pour déterminer l'avancement de la mise en œuvre de ces derniers et l'utilisation des ressources des organismes concernés. Elle recommande également de mener des audits spécifiques du système de contrôle interne des partenaires.

181. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds fournit des modèles normalisés de cadre de référence à utiliser pour les macroévaluations, les microévaluations, les vérifications ponctuelles, les lettres d'observations et les audits, ainsi que des modèles de plans et de questionnaires d'évaluation et de plans axés sur les assurances à donner.

### *Méthode de suivi adoptée par un autre organisme humanitaire*

182. Un autre organisme des Nations Unies a mis en service une boîte à outils spécifiquement destinée à faciliter la bonne gestion des projets de ses partenaires. La boîte à outils définit le contrôle des projets fondé sur les risques comme étant une démarche structurée et méthodique appliquée tout au long du cycle de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme et comprenant des composantes relatives au suivi, à l'examen de la mise en œuvre, à l'établissement des rapports, à l'audit et à l'évaluation.

183. La prise en compte des risques constitue le socle à partir duquel sont déterminés le type, la portée et la fréquence des activités de vérification et de suivi ainsi que les documents y afférents. La boîte à outils nécessite que le suivi financier et les vérifications financières correspondent au suivi des réalisations fondé sur la performance et sur des indicateurs cibles. Pour toutes les étapes du suivi, la boîte à outils comprend des modèles, notamment des modèles de catalogue de risques, de pondération des risques, d'évaluation des risques ou encore de calendrier de suivi.

184. À la fin de l'année, l'organisme fait appel à des tiers pour procéder à l'audit des projets de ses partenaires à partir de critères donnés. L'organisme utilise un tableau de bord prospectif pour choisir les partenaires dont les comptes doivent être vérifiés. Ces audits externes fournissent des assurances concernant l'exactitude financière des dépenses supportées par les partenaires et le système de contrôle interne de ces derniers de façon générale.

### *Examen du cadre de suivi*

185. L'Auditeur externe est d'avis que le PAM devrait revoir ses lignes directrices et règles existantes, et s'employer à parvenir à une approche harmonisée dans l'ensemble des bureaux de pays en mettant clairement l'accent sur un suivi des finances et de la performance des partenaires qui soit fondé sur les risques.

186. L'Auditeur externe estime qu'il est nécessaire que les bureaux de pays puissent s'appuyer sur des orientations claires et fortes concernant la meilleure façon d'assurer le suivi des partenaires. Les orientations relatives au suivi des partenaires devraient tenir compte des risques propres aux pays, aux programmes et aux partenaires. Le résultat devrait être la fourniture de la meilleure assurance possible concernant la performance financière et la performance des programmes compte tenu de ressources qui sont limitées.

187. Lorsque, par exemple, les bureaux de pays n'ont pas mis en place pas de procédures opératoires normalisées axées sur les partenaires, ils courent le risque que les activités de mise en œuvre et de supervision ne soient pas coordonnées et que les membres du personnel concernés n'assument pas leurs responsabilités et ne s'acquittent pas de leurs obligations de rendre compte.

188. L'Auditeur externe considère que le guide d'élaboration des programmes actuel comprend des orientations d'ordre général, mais ne contient pas de règles claires ni d'instructions pratiques à observer pour configurer et renforcer le suivi fondé sur les risques des partenaires coopérants ainsi que la documentation y afférente.

189. L'Auditeur externe estime que les procédures et les modèles de suivi devraient être harmonisés autant que possible dans le contexte opérationnel. L'adoption d'une approche en matière de suivi qui soit commune à l'ensemble des bureaux de pays présenterait l'avantage de permettre aux membres du personnel qui changent de bureau de pays dans le cadre du système interne de rotation de pouvoir s'adapter plus facilement en utilisant les mêmes procédures et formulaires. La mise en place d'une approche institutionnelle commune faciliterait l'application du cadre de contrôle interne. L'harmonisation des procédures et des formulaires renforcerait également l'aptitude du Siège à évaluer les risques et les assurances et à en faire la synthèse au niveau régional ou institutionnel. En outre, l'homogénéisation de la documentation permettrait d'obtenir de meilleures preuves d'audit dans la perspective des audits et des évaluations internes et externes.

190. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds et la boîte à outils adoptée par une autre entité qui est présentée plus haut sont des exemples d'orientations précises susceptibles d'être utilisées pour guider le suivi des partenaires. L'une et l'autre ont en commun de mettre résolument l'accent sur l'évaluation des risques et d'en faire le fondement des activités de suivi et des activités visant à donner des assurances, qu'il s'agisse de l'environnement dans lequel le partenaire opère ou des capacités et de la performance de celui-ci. Elles utilisent toutes les deux une relation claire et bien établie entre le risque évalué associé au partenaire et les nécessaires activités visant à donner des assurances.

191. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds suit une approche précise et uniforme en matière d'évaluation des risques, qui est mise en œuvre principalement par des prestataires de services. D'autres entités des Nations Unies ont déjà mis en place des accords-cadres avec des prestataires de services. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait envisager de se greffer sur ces accords et d'adopter la politique (ou au moins certaines de ses parties).

192. Selon l'Auditeur externe, l'un des principaux avantages de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds est que quatre entités des Nations Unies l'appliquent déjà. Cela permet de partager les coûts liés à l'évaluation des risques et à certains domaines ayant trait aux assurances à donner et à l'audit.

**193. 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.**

**194. L’Auditeur externe recommande au PAM d’étoffer et d’harmoniser la documentation relative au suivi des partenaires coopérants.**

195. Le PAM a accepté les recommandations. Il a déclaré que 80 pour cent de ses programmes étaient exécutés par des partenaires coopérants, et que le suivi de la mise en œuvre de leurs activités faisait donc partie intégrante des dispositifs de suivi mis en place à l’échelle institutionnelle. Le PAM a indiqué que les orientations institutionnelles seraient étoffées afin d’y intégrer des liens vers les sections pertinentes des orientations existantes relatives au suivi et de renforcer ainsi les contrôles appliqués à la gestion des partenaires de façon générale.

## b. Vérifications ponctuelles

196. D’après le guide d’élaboration des programmes, ce sont les bureaux de pays qui devraient déterminer la fréquence des vérifications ponctuelles sur la base d’une hiérarchisation des priorités axée sur les risques et en tenant compte du contexte et des effectifs disponibles. Les bureaux de pays devraient toutefois mener au moins une vérification ponctuelle par période de mise en œuvre des programmes.

197. Lors des visites effectuées en 2023, l’Auditeur externe a noté que les six bureaux de pays dans lesquels il s’était rendu disposaient de 300 accords environ en cours conclus avec plus de 170 partenaires. En 2023, ces bureaux avaient procédé à 18 vérifications ponctuelles au total. Trois d’entre eux n’en avaient réalisé aucune.

198. Plus précisément, l’Auditeur externe a constaté les points suivants:

- Les bureaux de pays n’avaient mis en place aucune procédure de vérification ponctuelle ni planifié les vérifications à effectuer à partir d’un ordre de priorité déterminé en fonction du niveau de risque associé à leurs partenaires.
- Ils avaient assuré le suivi des accords conclus avec leurs partenaires au moyen de fiches établies manuellement, qui, pour certaines, contenaient des données obsolètes et ne permettaient pas de déterminer les vérifications ponctuelles à réaliser en priorité.
- Ils n’avaient pas noté par écrit le résultat des vérifications ponctuelles de manière harmonisée et sous une forme permettant de faire des comparaisons au moyen des modèles disponibles.
- Ils n’avaient pas toujours fait appel à des équipes intersectorielles.

199. En outre, les rapports sur les vérifications ponctuelles ne contenaient pas d'informations suffisantes ou étaient trop abstraits pour qu'il soit possible d'assurer un suivi susceptible d'améliorer l'efficacité des partenaires. Certains rapports ne faisaient aucune référence à des problèmes bien connus rencontrés avec les partenaires considérés, comme des retards dans la facturation ou l'établissement de factures incorrectes.

200. L'Auditeur externe considère que les vérifications ponctuelles sont un outil essentiel pour obtenir l'assurance que les partenaires utilisent les fonds de manière efficiente et efficace. Étant donné que ces vérifications sont menées uniquement pour 6 pour cent des accords en cours, on peut en déduire que l'approche suivie n'est pas fondée sur les risques. Le PAM devrait prendre toutes les mesures nécessaires pour procéder à des vérifications fondées sur les risques, adaptées et bien étayées en tenant compte des spécificités de la situation sur le terrain.

**201. 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.**

202. Le PAM a accepté la recommandation.

## 7. Transferts effectués en faveur des écoles

### a. Contexte et réorganisation

203. L'alimentation scolaire fondée sur les transferts de type monétaire regroupe tous les programmes menés en milieu scolaire dans lesquels le PAM effectue des transferts monétaires (par opposition aux transferts sous forme de vivres) en faveur d'un partenaire qui se procure ensuite les produits alimentaires, prépare les repas et les distribue aux élèves. Ces programmes présentent des caractéristiques qui s'appliquent aussi bien aux projets axés sur les transferts monétaires qu'aux projets fournissant une assistance en nature. Ils dépendent de décisions prises par plusieurs unités du Siège chargées des questions relatives aux programmes et de la mise en œuvre.

204. En février 2024, le PAM a entrepris une restructuration de son Siège. Les principales unités responsables de l'alimentation scolaire, de la bonne exécution générale des activités ainsi que des repas scolaires et de la protection sociale relèvent désormais de deux divisions distinctes. Cette nouvelle répartition accroît la nécessité d'une coopération et d'une coordination entre les unités concernées, et donc la nécessité d'orientations claires.

## b. Regroupement et actualisation des documents d'orientation

205. Au PAM, les orientations relatives aux programmes en milieu scolaire sont disséminées dans plusieurs documents. Le guide d'élaboration des programmes, qui devrait fournir les lignes directrices de bout en bout générales, comprend des informations sur la planification des programmes, la mise en œuvre, le suivi des produits obtenus et l'évaluation des programmes en milieu scolaire. D'autres aspects de ces derniers, comme la sélection des agents de transfert, le suivi sur le terrain, le rapprochement des transferts et la comptabilité, sont développés dans des documents différents. Le guide d'élaboration des programmes n'est pas à jour et ne tient pas compte de l'évolution des activités d'alimentation scolaire ni des directives institutionnelles du PAM.

206. L'Auditeur externe a constaté qu'il n'était pas facile de retrouver des informations dans les différents documents d'orientation du PAM existants ni de savoir quelles orientations s'appliquent selon le cas ou le stade des transferts effectués en milieu scolaire.

207. Le PAM élabore actuellement un ensemble d'orientations nouvelles. L'une d'elles traitera de l'assistance fournie par l'intermédiaire des gouvernements (y compris dans le cadre de l'alimentation scolaire) et couvrira la totalité du cycle des programmes, de la budgétisation au suivi, en passant par la mise en œuvre. Une autre portera sur tous les projets utilisant des bons-produits (y compris, là aussi, dans le cadre de l'alimentation scolaire). Le PAM a par ailleurs l'intention de définir un ensemble de règles minimales à respecter en matière de suivi dans le cadre de son projet global relatif aux assurances à donner. Les documents d'orientation envisagés ne couvriront donc pas non plus tous les aspects des programmes en milieu scolaire au sein d'un même document commun.

**208. 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.**

209. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré que le service chargé des repas scolaires et de la protection sociale mettait à jour les orientations en collaboration avec d'autres unités.

## c. Rapprochement des transferts effectués en faveur des écoles

210. Dans le cadre de la supervision et du suivi des programmes d'alimentation scolaire, le PAM a besoin d'obtenir l'assurance que les bénéficiaires ciblés ont reçu les repas prévus au moment voulu. Cette assurance est aussi la condition préalable au suivi de la performance et à l'évaluation axée sur les résultats des programmes, qui seront menés ultérieurement. La principale procédure normalisée suivie pour obtenir cette assurance est le rapprochement des dépenses liées aux activités d'alimentation scolaire, c'est-à-dire la comparaison entre les instructions de paiement et les transferts effectifs.

211. Contrairement à d'autres modalités de transfert de type monétaire, dans le cas des transferts effectués en milieu scolaire, le rapprochement n'est pas réalisé au niveau de chaque bénéficiaire, car cela ferait peser une charge trop lourde sur les écoles et entraînerait un conflit avec la protection des données personnelles des élèves. Conformément aux orientations du PAM, le problème devrait être atténué en partie grâce aux activités de suivi entreprises par le partenaire, qui consistent à vérifier l'exactitude des documents utilisés tels que les relevés d'opérations et les listes de présence. Ni les orientations concernant le rapprochement ni celles relatives au suivi ne contiennent d'informations sur les règles à respecter et ne définissent des procédures normalisées. Le suivi doit être réalisé uniquement une fois par an, ce qui est insuffisant pour remplacer le rapprochement qui doit quant à lui être effectué à chaque cycle de distribution.

212. L'Auditeur externe a examiné un échantillon des transferts effectués en milieu scolaire. Dans deux des cinq cas analysés, les documents ne pouvaient pas être rapprochés dans un délai raisonnable. Le PAM avait effectué les rapprochements selon des méthodes très différentes et n'avait pas appliqué une procédure normalisée. Les bureaux de pays ne connaissaient pas bien les mesures obligatoires applicables au cours de ce processus. Ils ne savaient notamment pas bien quels documents utiliser.

**213. 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.**

214. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il étudierait s'il était possible d'utiliser la plateforme numérique "School Connect" pour assurer le suivi et la gestion de l'ensemble de ses programmes de repas scolaires. Cela permettrait d'améliorer considérablement le processus de rapprochement et de suivi dans tous les bureaux de pays.

#### d. Traitement comptable des transferts effectués en milieu scolaire

215. Le PAM définit les bons-produits comme étant des bons qui sont échangés contre des quantités fixes de produits alimentaires précis dont les bénéficiaires ne peuvent donc choisir ni le type ni la quantité. Cela comprend les transferts effectués en milieu scolaire. Dans ses états financiers, le PAM classe les bons-produits dans une catégorie distincte de celle contenant les transferts de type monétaire. Le fait que les bons-produits comprennent également les transferts effectués en milieu scolaire n'est pas matérialisé dans les notes afférentes aux états financiers, et on ne trouve pas non plus de définition des transferts de bons-produits dans ces notes.

216. Dans son rapport de 2022, l'Auditeur externe avait souligné que les bons-produits n'étaient pas comptabilisés de manière homogène, et que les politiques et les documents d'orientation du PAM renfermaient des informations contradictoires concernant la classification de ces types de transfert.

217. En 2023, l'Auditeur externe a noté que les transactions utilisant les bons-produits n'étaient toujours pas comptabilisées de façon homogène. Plus précisément, 57 pour cent (49,8 millions de dollars) des dépenses liées aux transferts effectués en milieu scolaire étaient classées de manière incorrecte dans la catégorie des transferts monétaires ou des transferts sous forme de bons-valeur. Les entretiens réalisés avec les bureaux de pays ont fait apparaître que ces derniers ne disposaient pas d'orientations claires sur la marche à suivre pour rendre compte de ces dépenses.

218. L'Auditeur externe a également noté que la distinction entre la valeur de transfert et les coûts de transfert n'était pas homogène. Dans le cas des transferts effectués en milieu scolaire, la valeur de transfert comprenait le coût des produits alimentaires achetés ainsi que toutes les dépenses relatives à la préparation et à la distribution des repas, comme les dépenses liées à la cuisine, aux travailleurs employés et au transport. Dans le cas d'autres transferts de type monétaire, la valeur de transfert comprenait les sommes en espèces ou la valeur des bons distribués aux bénéficiaires, mais pas les coûts de distribution. Les dépenses liées au renforcement des capacités ne devraient pas être incluses dans la valeur de transfert quelle que soit la modalité, mais il était difficile de les distinguer d'autres dépenses afférentes aux programmes en milieu scolaire.

**219. 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.**

**220. 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.**

221. Le PAM a accepté les recommandations. Il a indiqué qu'il continuerait de simplifier les orientations, les politiques, les manuels et autres documents concernant la classification des bons-produits ainsi que les conséquences de cette classification sur la comptabilité et l'établissement des rapports.

## 8. Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience

222. En 2017, le Secrétaire général de l'ONU a publié un rapport visant à faciliter et à rendre plus efficace l'action menée par le système des Nations Unies pour la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il y abordait notamment le potentiel de simplification qu'offrait la mise en commun des services internes et des fonctions administratives. L'objectif initial consistait à réaliser à l'horizon 2022 des économies d'un montant estimé à 310 millions de dollars par an à l'échelle du système des Nations Unies; le calendrier de la feuille de route a ensuite été prolongé jusqu'à la fin de 2024.

a. Parc de véhicules des Nations Unies

*Cadre juridique et financier*

223. Comme suite à la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité, le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ont mis en place un programme conjoint dénommé Parc de véhicules des Nations Unies pour organiser la location de véhicules légers à d'autres organismes des Nations Unies.

224. Ce parc est devenu opérationnel en septembre 2022. À la fin de 2023, il comptait 250 véhicules en location et 11 entités des Nations Unies avaient recours à ses services. En 2024, il est prévu de louer jusqu'à 900 véhicules à 14 entités. Le PAM et le HCR n'utilisent pas eux-mêmes ce service car ils disposent de leurs propres programmes de location de véhicules légers. En 2023, les programmes de location du PAM et du HCR comptaient respectivement environ 3 000 et 5 700 véhicules. À l'heure actuelle, ces deux organismes achètent au total chaque année environ 1 500 véhicules pour leurs propres programmes de location. Le PAM a déclaré qu'il envisageait de participer au Parc de véhicules des Nations Unies au premier semestre de 2025. Le PAM n'a pour l'heure pas effectué d'analyse coûts-avantages de sa contribution aux économies réalisées par l'intermédiaire du Parc, y compris dans la perspective du Programme de développement durable.

225. En septembre 2022, le PAM et le HCR ont signé un mémorandum d'accord en vertu duquel le HCR était chargé d'établir et de gérer un domaine comptable distinct pour le Parc de véhicules des Nations Unies, mais aussi d'autoriser les paiements, de tenir les comptes à jour et d'établir les rapports financiers. D'après les dispositions du mémorandum, les droits de propriété appartenaient conjointement aux deux parties, qui étaient également et conjointement tenues d'honorer les paiements. Le mémorandum stipulait que le Parc de véhicules des Nations Unies n'avait pas de personnalité juridique indépendante.

226. En avril 2024, les parties n'avaient toujours pas signé d'accord sur la dotation en effectifs du Parc de véhicules des Nations Unies ni sur le détail des rapports financiers à fournir. Le PAM a déclaré que le cadre financier et le modèle comptable étaient en préparation, qu'ils faisaient actuellement l'objet d'une évaluation technique et qu'ils devaient être achevés dans le courant de 2024. L'Auditeur externe a constaté que d'autres aspects juridiques du programme conjoint restaient à clarifier. Le mémorandum d'accord ne contenait, par exemple, aucune disposition concernant la propriété juridique des véhicules, le produit de leur vente, et de manière générale, la contribution de chaque organisation au programme conjoint. Le HCR gère le compte bancaire du Parc de véhicules des Nations Unies en vertu de sa propre personnalité juridique. Le mémorandum d'accord ne prévoit pas de disposition relative à la réduction d'effectifs ni à la dissolution.

227. L'Auditeur externe estime qu'il manque au programme un cadre juridique global.

228. Lors de l'établissement des états financiers pour 2023, le PAM a informé l'Auditeur externe qu'il n'était pas en mesure de comptabiliser les éléments d'actif et de passif liés à sa participation au Parc de véhicules des Nations Unies, car il n'avait pas reçu en temps voulu de la part du HCR les informations financières dont il avait besoin pour la clôture de ses comptes. Il a indiqué à l'Auditeur externe qu'il traiterait les écritures en suspens, d'un montant de 6,3 millions de dollars, comme un écart d'audit non corrigé dans les états financiers pour 2023.

229. L'Auditeur externe estime que – au vu de la croissance considérable que devrait connaître le Parc – les parties devraient établir sans plus attendre la version définitive et détaillée du cadre financier et du modèle de comptabilité et indiquer clairement les dates limites auxquelles le HCR devrait fournir au PAM les informations financières nécessaires pour que celui-ci puisse engager ses procédures de clôture mensuelles, trimestrielles et de fin d'année. En outre, l'Auditeur externe est d'avis que certains aspects juridiques du programme conjoint devraient être précisés au plus vite dans des documents juridiquement contraignants.

**230. L'Auditeur externe recommande au PAM d'insister pour que le cadre financier et juridique du programme conjoint relatif au Parc de véhicules des Nations Unies soit achevé et entre en vigueur au plus vite, et de requérir les informations financières à temps pour qu'elles puissent figurer dans les états financiers.**

231. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il s'efforçait actuellement, en concertation avec le Parc de véhicules des Nations Unies, d'achever le cadre financier et juridique à temps pour l'établissement des états financiers du prochain exercice budgétaire.

### *Financement et approbation du budget*

232. S'agissant du financement, les parties sont convenues d'apporter au programme 20,0 millions de dollars, à parts égales de 10,0 millions de dollars chacune, comme financement initial pour l'acquisition de véhicules. Le PAM a alloué une première tranche de 4,4 millions de dollars en 2023 et une deuxième tranche de 5,6 millions de dollars en 2024. Le Directeur financier du PAM a approuvé le montant de la part du financement initial revenant au PAM respectivement en avril 2023 et en février 2024. Calculé sur la base des recettes de location prévues et du produit escompté de la vente des véhicules, le plan de remboursement prévoyait que le Parc de véhicules des Nations Unies rembourse les fonds reçus dans un délai de 72 mois, soit jusqu'en 2030. Le PAM a déclaré qu'il s'attendait, de la part du Parc, à des demandes de financement annuelles supplémentaires dont il ne pouvait prévoir le montant.

233. Outre le financement initial, le Parc de véhicules des Nations Unies a requis un montant de 2,6 millions de dollars, partagés à 50 pour cent entre les parties, pour ses dépenses de fonctionnement de 2023. Pour financer la quote-part de 1,3 million de dollars qui lui revenait, le PAM a demandé au Conseil d'administration d'approuver un montant de 1,4 million de dollars dans le cadre du Plan de gestion pour 2023. Pour 2024, le PAM n'a pas inclus les coûts opérationnels du parc dans le budget qu'il a présenté pour approbation. Il a déclaré qu'il prévoyait que le Parc de véhicules des Nations Unies parviendrait à s'autofinancer en 2024. Selon les prévisions, le seuil de rentabilité du parc sera atteint en 2027.

234. Actuellement, le Parc de véhicules des Nations Unies propose aux participants de choisir entre deux méthodes: celle de la valeur résiduelle ou celle de recouvrement intégral des coûts. La première méthode comporte des frais de location réduits du fait que le produit de la vente du véhicule revient au bailleur, alors qu'avec la deuxième méthode, les frais de location sont plus élevés, mais le produit de la vente du véhicule revient au locataire. Jusqu'à présent, tous les participants au programme ont choisi la méthode de la valeur résiduelle. C'est aussi cette méthode qu'utilise le HCR pour son programme de location de véhicules, tandis que le PAM applique au sien la méthode du recouvrement intégral des coûts. À ce jour, le PAM n'a pas effectué d'analyse approfondie des coûts et des avantages de sa participation au Parc de véhicule des Nations Unies pour ses propres opérations selon qu'il applique l'un ou l'autre de ces deux modèles de location.

235. L'Auditeur externe estime que le PAM n'a communiqué qu'a posteriori au Conseil d'administration les renseignements concernant sa participation au Parc de véhicules des Nations Unies. Le Directeur financier a approuvé l'affectation de 10,0 millions de dollars au programme en 2023 et en 2024. Lorsque le Conseil a approuvé les coûts opérationnels d'un montant de 1,4 million de dollars en 2023, le PAM ne lui a pas présenté l'ensemble des coûts prévus pour sa participation au Parc, le seuil de rentabilité envisagé, le rapport coût-efficacité prévu ni les économies réalisées par rapport à son propre programme de location de véhicules. Même si le PAM affirme avoir fait preuve de transparence en communiquant le budget du Parc de véhicules des Nations Unies dans le Plan de gestion pour 2024, l'Auditeur externe considère que le fait de mentionner rétroactivement des crédits déjà transférés ne constitue pas une déclaration franche, transparente et suffisante de la situation.

236. La croissance attendue du Parc de véhicules des Nations Unies entraînera une augmentation des besoins de financement. L'Auditeur externe estime que le montant des fonds à affecter au Parc à l'avenir n'est pas clair, et expose le PAM à un certain degré de risque financier. Si le PAM et le HCR rejoignent le Parc de véhicules des Nations Unies et qu'ils doivent chaque année acheter environ 1 500 véhicules, les demandes de financement additionnelles vont augmenter considérablement. Le Parc devra disposer de capacités plus importantes pour faire face à ces besoins et gérer son expansion. Or, les coûts opérationnels pour 2024 n'ont pas encore été présentés pour approbation bien que l'exercice budgétaire soit déjà entamé. En outre, le PAM n'avait pas – jusqu'en avril 2024 – élaboré de plan de participation chiffré pour son propre programme de location de véhicules. Le passage à la méthode de la valeur résiduelle aurait une incidence sur le budget des bureaux de pays dans la mesure où, dans le cadre du présent programme de location de véhicules du PAM, le produit de la vente des véhicules leur revient.

**237. 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.**

238. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré que le Plan de gestion pour 2025 comprendrait une section spécialement consacrée au Parc de véhicules des Nations Unies pour continuer de tenir le Conseil informé.

**239. L’Auditeur externe recommande au PAM de procéder à une analyse coûts-avantages de sa contribution au Parc de véhicules des Nations Unies.**

**240. L’Auditeur externe recommande au PAM d’élaborer un plan chiffré et un calendrier de sa participation au Parc de véhicules des Nations Unies pour ses propres opérations en tenant compte du Programme mondial d’achat-location de véhicules et des différents modèles de location utilisés.**

241. Le PAM a accepté les recommandations et déclaré qu’une analyse coûts-avantages détaillée serait présentée dans la mise à jour du Plan de gestion. En outre, le PAM établirait le plan chiffré et le calendrier de sa participation au Parc de véhicules des Nations Unies.

#### b. Services administratifs communs

242. Le Groupe des innovations institutionnelles mis en place par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable est chargé du projet des services administratifs communs. Cinquante pays ont été sélectionnés. Le Groupe s’est mis d’accord sur 66 services que les entités des Nations Unies participantes sont tenues d’utiliser: 35 concernent l’administration, 13 les ressources humaines, 9 les technologies de l’information et de la communication, et 9 les achats. Les services étant obligatoires, leur non-utilisation constituait une exception qui exigeait de suivre la procédure du protocole de non-participation.

243. Le PAM a participé au projet des services administratifs communs. Toutefois, il a décidé de ne pas avoir recours aux services relatifs aux technologies de l’information et de la communication et a suivi le protocole de non-participation prévu à cet effet. Le PAM a déclaré que les fonctions stratégiques étaient centralisées. Il a estimé qu’il devait conserver le contrôle et la visibilité de ses équipements informatiques. Dans le cas contraire, la qualité des services, l’interopérabilité et les normes de sécurité seraient menacées. Le PAM a souligné que les services communs relatifs aux technologies de l’information et de la communication constituaient encore un enjeu complexe, car sa sécurité informatique exigeait une gouvernance globale solide et ne s’accordait pas au modèle de services administratifs communs proposé. En outre, le PAM a indiqué que toutes les données devaient être gérées par ses propres services pour garantir contrôle et visibilité. Il a également déclaré que les services administratifs communs actuels ne procuraient pas toujours les gains d’efficacité escomptés dans le domaine des technologies de l’information et de la communication.

244. L’Auditeur externe estime que les services administratifs communs peuvent contribuer à harmoniser les pratiques des différents organismes des Nations Unies, à réduire les coûts et, de manière générale, à générer des gains d’efficacité. Les organismes, et plus particulièrement ceux dotés d’un budget considérable comme le PAM, devraient participer à ce projet pour atteindre les objectifs fixés par l’Assemblée générale. Le PAM devrait donc continuer de se concerter avec le Groupe des innovations institutionnelles relevant du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour analyser les problèmes et trouver une solution concernant les services relatifs aux technologies de l’information et de la communication.

**245. L’Auditeur externe recommande au PAM de continuer à se concerter avec le Groupe des innovations institutionnelles relevant du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour trouver une solution qui lui permette d’utiliser les services relatifs aux technologies de l’information et de la communication fournis dans le cadre du projet des services administratifs communs afin d’obtenir les gains d’efficacité et d’efficience requis par l’Assemblée générale.**

246. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu’il continuerait de collaborer avec les autres organismes des Nations Unies, notamment ceux rencontrant des problèmes du même ordre que lui, afin d’étudier ensemble des solutions possibles, de trouver des approches viables pour minimiser les risques en matière de cybersécurité et de préserver les gains d’efficience, en mettant notamment au point plusieurs propositions pour définir un modèle d’interopérabilité.

## 9. Délégation de pouvoirs

### a. Organisation de la délégation de pouvoirs

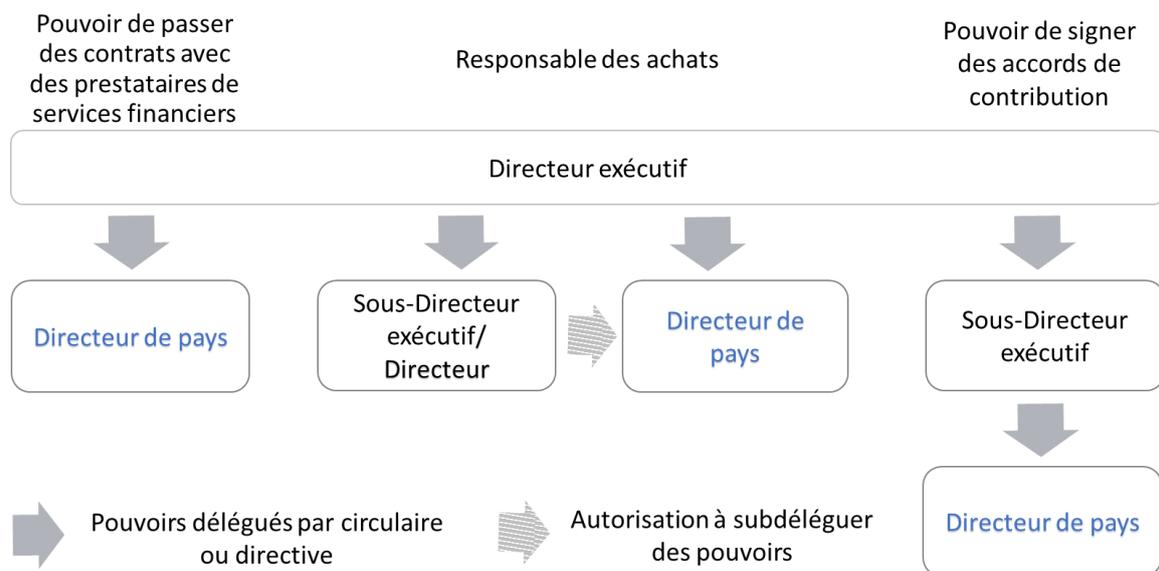
#### *Vue d’ensemble*

247. Selon l’article VII du Statut, le directeur exécutif est responsable de l’administration du PAM et de l’exécution de ses programmes, projets et autres activités. Il est habilité à déléguer à d’autres fonctionnaires du PAM les pouvoirs jugés nécessaires. La règle de gestion financière 103.1 stipule que tous les fonctionnaires du PAM sont responsables devant le directeur exécutif des mesures qu’ils prennent dans l’exercice de leurs fonctions.

248. De manière générale, le directeur exécutif délègue des pouvoirs à une fonction et non à une personne. Dans certains cas, il délègue des pouvoirs à une seule fonction, par exemple à un Sous-directeur exécutif. Dans d’autres, il les délègue directement à plusieurs fonctions, par exemple aux directeurs et aux chefs de service au Siège et aux directeurs de pays. Parfois, il autorise certaines fonctions à déléguer à leur tour des pouvoirs qui leur ont été délégués.

## Diagramme I.2

## Exemples de déroulés de délégations de pouvoirs aux directeurs de pays



Source: Circulaires OED2018/006, OED2022/010, OED2023/13 du Directeur exécutif, directive PA2023/001, Bureau de l'Auditeur externe

249. Les circulaires, directives, mémorandums et orientations relatives aux délégations de pouvoirs sont gérés par différents services. Aucun panorama complet des délégations de pouvoirs n'est disponible. Plusieurs circulaires prévoient des clauses d'exonération. La Directrice exécutive a, par exemple, délégué à la Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de l'innovation le pouvoir de signer les accords de contribution, "à l'exception des contributions pour lesquelles ce pouvoir est spécifiquement délégué à d'autres fonctionnaires du PAM". La note de bas de page donnait un exemple et renvoyait au Bureau des services juridiques en cas de doute sur le fonctionnaire du PAM compétent bénéficiant d'une délégation de pouvoirs pour un type de contribution particulier<sup>3</sup>.

250. Le manuel de gestion financière détaille comme suit les modalités relatives à l'obligation de rendre compte:

Tableau I.8

## Obligation de rendre compte

<b>Fonctions auxquelles des pouvoirs ont été délégués</b>	<b>Entités auxquelles les fonctions doivent rendre compte</b>
Secrétariat et autres membres du personnel du PAM, y compris les directeurs des bureaux de liaison	Directeur exécutif et/ou le supérieur immédiat
Directeur régional	Directeur exécutif
Directeur de pays	Directeur régional

<sup>3</sup> Circulaire OED2023/013 de la Directrice exécutive.

Source: Manuel de gestion financière

251. L'Auditeur externe estime que la logique selon laquelle les pouvoirs sont délégués d'abord aux fonctionnaires du Siège puis aux directeurs de pays, ou bien directement aux bureaux de pays, n'est pas claire. En outre, il manque un panorama complet de l'ensemble des délégations de pouvoirs. Les titulaires de certains postes ne sont pas totalement au fait des pouvoirs qu'ils détiennent. En outre, le PAM n'a pas fait concorder les responsabilités avec le déroulé des délégations de pouvoirs, puisque les directeurs régionaux ne délèguent pas de pouvoirs aux bureaux de pays alors que les bureaux de pays doivent leur rendre des comptes.

**252. 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.**

253. Le PAM a approuvé la recommandation. Il a déclaré qu'il examinerait les délégations de pouvoirs existantes afin de les adapter à la nouvelle structure de l'organisation. Le PAM mettrait également en place un registre centralisé regroupant toutes les délégations. Il étudierait les meilleures pratiques en usage au sein du système des Nations Unies pour mettre au point un processus de délégation de pouvoirs économiquement rationnel tenant compte des récents réajustements des contributions.

### *Subdélégations de pouvoirs supplémentaires et facultatives*

254. Le Directeur exécutif et d'autres fonctions au Siège délèguent des pouvoirs supplémentaires, par exemple pour passer des contrats de transport terrestre. Ces délégations se font au moyen de mémorandums. L'Auditeur externe a constaté que les mémorandums n'indiquaient pas toujours la date d'expiration et que certains d'entre eux étaient restés en vigueur pendant plus de 20 ans. Par exemple, lorsque l'Auditeur externe a demandé à un bureau régional un récapitulatif de tous les pouvoirs qui lui étaient délégués, celui-ci a présenté un mémorandum de 2014 qui régissait les contrats de transport terrestre, estimant que les pouvoirs qu'il déléguait étaient toujours valides. Le Siège a déclaré par la suite qu'il y avait plusieurs années que ce mémorandum avait été annulé et remplacé, et qu'il n'était donc plus valide.

255. Les fonctions sur le terrain pouvaient aussi déléguer une partie de leurs pouvoirs. Elles consignaient ces subdélégations soit dans le tableau de bord numérique relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière, soit dans un mémorandum. Le Siège n'avait aucune visibilité sur les mémorandums publiés sur le terrain.

256. L'Auditeur externe estime que le processus de subdélégation de pouvoirs par mémorandum est lourd et qu'il peut entraîner des erreurs. Les bureaux peuvent même ne pas être au courant de l'existence de mémorandums émis il y a 20 ans. Une solution numérique garantirait transparence et clarté. Elle permettrait aussi de révoquer les pouvoirs plus facilement. Le PAM devrait au minimum limiter la validité des pouvoirs supplémentaires subdélégués.

**257. 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.**

258. Le PAM a accepté la recommandation, conscient de la nécessité d’assurer la transparence et la clarté des pouvoirs subdélégués. Le PAM a déclaré qu’il examinerait la faisabilité et l’utilité de la mise en œuvre d’un outil numérique. En outre, dans un souci de transparence et d’efficacité, il envisagerait de limiter la période de validité des pouvoirs additionnels délégués.

### *Pouvoirs délégués en matière de ressources humaines*

259. En vertu de l’article VII du Statut, le directeur exécutif administre le personnel du PAM conformément au Statut et au Règlement du personnel de la FAO, ainsi qu’aux règles spéciales qu’il peut établir. Le Directeur exécutif avait délégué à d’autres fonctions certains pouvoirs relatifs aux ressources humaines, et publié une circulaire à cet effet<sup>4</sup>. L’Auditeur externe a examiné les pouvoirs régissant l’établissement et la révision des barèmes de rémunération ainsi que l’indemnité mensuelle de subsistance des consultants.

#### *Barèmes de rémunération des consultants*

260. Conformément au Statut et au Règlement du personnel de la FAO, le directeur exécutif fixe les barèmes de rémunération des consultants. L’Auditeur externe a constaté que la Directrice exécutive n’avait pas délégué ces pouvoirs. Or, le manuel des ressources humaines du PAM, approuvé par le Directeur de la Division des ressources humaines, stipule que le Directeur de la Division des ressources humaines est habilité à fixer ces barèmes. En 2023, le PAM a déboursé un montant de 183,2 millions de dollars au titre des honoraires de consultants.

261. Le PAM a déclaré qu’au moment de réviser les barèmes de rémunération des consultants en 2022, la Division des ressources humaines avait engagé un vaste processus de consultation avec, entre autres, le Directeur financier, la Division du budget et de la programmation, le Bureau des services juridiques, l’Inspectrice générale et d’autres services.

#### *Indemnité mensuelle de subsistance*

262. En 2008, le PAM a mis en place une indemnité mensuelle de subsistance à verser aux consultants recrutés sur le plan international au Siège. En 2012, la Directrice exécutive a décidé que cette indemnité de subsistance s’appliquerait également aux consultants recrutés au plan international dans les bureaux de terrain. Elle autorisait le Directeur de la Division des services de gestion, conjointement avec le Directeur des ressources humaines le cas échéant, à établir les textes administratifs pertinents<sup>5</sup>. Le PAM a déclaré que la Division des services de gestion décidait seule du taux d’indemnité mensuelle de subsistance. L’Auditeur externe a relevé que les manuels des voyages et des ressources humaines contenaient chacun des

---

<sup>4</sup> Circulaire OED2018/001 du Directeur exécutif.

<sup>5</sup> Circulaire OED2012/010 de la Directrice exécutive.

dispositions à ce sujet. En 2023, le PAM a déboursé un montant de 45,1 millions de dollars au titre de l'indemnité mensuelle de subsistance.

263. L'Auditeur externe constate que la rémunération et l'indemnité mensuelle de subsistance des consultants ont une incidence financière importante. Néanmoins, le cadre réglementaire est déterminé par des directeurs et explicité dans des manuels. S'agissant du barème de rémunération, la Directrice exécutive n'a même pas autorisé la Directrice des ressources humaines à le déterminer. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait réglementer la rémunération et les indemnités des consultants dans des documents de politique générale contraignants approuvés par le directeur exécutif plutôt que dans des manuels.

**264. 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.**

265. Le PAM n'a pas accepté la recommandation. Il estimait qu'un cadre juridique existait. Néanmoins, il était prêt à examiner et à confirmer de manière plus formelle si nécessaire la délégation de pouvoirs et le niveau d'approbation.

266. L'Auditeur externe maintient sa recommandation. Étant donné leur incidence financière considérable, les rémunérations et les indemnités devraient être approuvées par le directeur exécutif et régies par un document de politique générale contraignant et non un manuel.

## b. Délégation de pouvoirs en matière de gestion financière

### *Tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière*

267. En décembre 2022, le PAM a mis en service le tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière. Au lieu de consigner les subdélégations sur papier, le PAM délègue désormais les pouvoirs relatifs aux finances, tels que les pouvoirs d'approbation et de certification, au moyen d'un outil en ligne et les enregistre dans le tableau de bord. Les subdélégations sont traitées par l'outil en libre-service du PAM.

268. L'Auditeur externe a constaté que le tableau de bord était utilisé principalement par les bureaux sur le terrain. Le Siège n'avait enregistré que six subdélégations de pouvoirs dans le tableau de bord et continuait d'utiliser d'autres moyens pour l'enregistrement. L'Auditeur externe a constaté plusieurs incohérences et saisies incorrectes:

- Conformément aux politiques en vigueur, les directeurs de pays sont autorisés à subdéléguer l'approbation des achats de biens et de services effectués par voie d'appel d'offres à leurs adjoints (jusqu'à concurrence de 200 000 dollars) et à des fonctionnaires recrutés sur le plan international (jusqu'à concurrence de 30 000 dollars)<sup>6</sup>. Toutefois, à la lecture du tableau de bord, il est apparu que les pouvoirs subdélégués par les directeurs de pays dépassaient parfois les seuils autorisés. En outre, ceux-ci avaient aussi subdélégué l'approbation des bons de

<sup>6</sup> Circulaire OED2018/006 du Directeur exécutif.

commande jusqu'à 30 000 dollars à des fonctionnaires nationaux. Certains directeurs de pays enregistraient dans le tableau de bord les pouvoirs d'approbation qu'ils détenaient en matière d'achat de biens et de services alors que cela n'était pas nécessaire.

- En application des politiques en vigueur, les consultants et les titulaires d'accords de services spéciaux ne sont pas habilités à exercer de pouvoir en matière de gestion financière<sup>7</sup>. À titre exceptionnel, le directeur exécutif ou le Directeur financier peut autoriser une subdélégation. L'Auditeur externe a constaté toutefois que des directeurs de pays avaient subdélégué des pouvoirs d'approbation à des consultants sans en avoir obtenu d'autorisation. Dans d'autres cas, l'autorisation accordée avait expiré.

269. Le PAM a déclaré qu'il examinerait les cas en question. Il a expliqué qu'il avait donné au terrain la priorité pour enregistrer les subdélégations dans le tableau de bord. Il a également indiqué que les collègues de la chaîne d'approvisionnement subdéléguaient aussi aux fonctionnaires nationaux du PAM le pouvoir d'approuver les bons de commande jusqu'à 30 000 dollars.

270. L'Unité de la transformation des services financiers et de l'appui aux bureaux de terrain située au Siège a analysé les données figurant dans le tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière et a communiqué ses conclusions aux bureaux. En avril 2023, elle a constaté que certains bureaux de pays n'utilisaient toujours pas le tableau de bord et que d'autres n'avaient pas révoqué les pouvoirs de membres du personnel ayant cessé d'exercer leurs fonctions. En décembre 2023 et janvier 2024, l'Unité a demandé aux chargés des finances sur le terrain de contrôler les données enregistrées dans le tableau de bord et de les mettre à jour régulièrement.

271. L'Auditeur externe salue la plus grande transparence qu'apporte le tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière. Il constate que le PAM doit encore l'utiliser pleinement, notamment au Siège. S'agissant du terrain, l'existence de saisies incorrectes montre que certains bureaux de pays et bureaux régionaux ne savent pas comment utiliser ce tableau ou ne sont pas parfaitement au fait des délégations de pouvoirs (critères d'admissibilité, seuils d'approbation, autorisations à titre exceptionnel, etc.). L'Auditeur externe estime que le PAM ferait un meilleur usage du tableau de bord s'il instaurait davantage de contrôles. Lorsqu'un membre du personnel n'est pas autorisé à exercer un pouvoir ou qu'un seuil est dépassé, le système devrait bloquer la subdélégation. En outre, le PAM devrait développer ses activités de suivi pour surveiller les seuils et les critères d'admissibilité à respecter. Enfin, il devrait mettre au point un mode d'emploi du tableau de bord et veiller à ce que tous les bureaux enregistrent leurs subdélégations dans ce tableau. Si le PAM souhaite réviser les critères d'admissibilité définis par le Directeur exécutif, il doit demander l'approbation de ce dernier.

**272. L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer un mode d'emploi du tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière, d'instaurer des contrôles automatisés pour éviter la saisie de données incorrectes et non conformes et d'améliorer ses activités de suivi.**

<sup>7</sup> Circulaire OED2015/003 de la Directrice exécutive, Mémorandum de décision OED 418 – 20/07/2023.

273. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il allait améliorer le tableau de bord pour rationaliser et renforcer le suivi. Ces améliorations prévoyaient l'établissement de critères d'admissibilité, l'introduction de contrôles automatisés et l'étude de solutions d'intégration aux systèmes. Le PAM projetait également de mettre au point un mode d'emploi pour optimiser l'usage du tableau de bord.

### *Fonctions dans WINGS*

274. Les pouvoirs en matière de gestion financière s'exercent dans WINGS. La procédure d'administration des fonctions (*Role Administration Procedure*), publiée le 1<sup>er</sup> octobre 2021, décrit la procédure d'attribution des fonctions dans WINGS. Elle prévoit notamment que les administrateurs des fonctions vérifient qu'un employé est bien habilité à exercer telle ou telle activité, veillent à ce que l'opération ne contrevienne pas à la séparation des pouvoirs, et contrôlent que l'employé occupe effectivement le poste indiqué. Le traitement des demandes de fonctions dans WINGS se fait au moyen de l'outil en libre-service du PAM.

275. L'Auditeur externe a effectué des recoupements pour vérifier si les employés exerçant certains pouvoirs disposaient des fonctions correspondantes dans WINGS et si certaines fonctions dans WINGS étaient attribuées uniquement aux employés dûment habilités. L'Auditeur externe a constaté que souvent, les personnes habilitées et les fonctions dans WINGS ne correspondaient pas:

- 57 membres du personnel sur le terrain disposaient dans WINGS de la fonction leur permettant d'émettre des bons de commande pour des biens et des services, mais n'étaient pas habilités à le faire; 92 membres du personnel sur le terrain étaient habilités à approuver des commandes, mais ne disposaient pas de la fonction correspondante dans WINGS.
- 125 membres du personnel sur le terrain disposaient dans WINGS de la fonction leur permettant d'émettre des bons de commande de faible valeur, mais n'étaient pas habilités à le faire; 236 membres du personnel sur le terrain étaient habilités à approuver des commandes de faible valeur, mais ne disposaient pas de la fonction correspondante dans WINGS.
- 107 membres du personnel sur le terrain disposaient dans WINGS de la fonction de signataires autorisés pour les opérations bancaires, mais n'étaient pas habilités à signer.

276. Le PAM a déclaré que les membres du personnel auxquels des pouvoirs étaient délégués étaient censés présenter une demande de fonction dans WINGS pour activer leur habilitation. Si la technologie et les ressources le permettaient, il pourrait envisager de fusionner les demandes de fonction dans WINGS et les formulaires de délégation de pouvoirs en matière de gestion financière.

277. L'Auditeur externe estime que le processus de subdélégation des pouvoirs en matière de gestion financière devrait davantage concorder avec le processus d'attribution des fonctions dans WINGS. Avant l'introduction du tableau de bord, l'administrateur des fonctions était chargé d'effectuer certaines vérifications, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait envisager d'automatiser certaines parties du processus ou, au minimum, instaurer des vérifications automatiques pour s'assurer que les membres du personnel disposent bien des pouvoirs nécessaires avant que les fonctions correspondantes ne leur soient attribuées dans WINGS. En outre, il est important que les membres du personnel habilités disposent bien de la fonction correspondante dans WINGS pour exercer le pouvoir qui leur a été délégué.

**278. 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.**

279. Le PAM a accepté la recommandation.

### c. Contrôle et suivi

280. Dans les circulaires relatives aux subdélégations de pouvoirs, le Directeur exécutif n'a pas prévu l'établissement de rapports ni d'indicateurs de performance clés pour évaluer l'exercice des pouvoirs délégués. Qui plus est, ni le Directeur exécutif ni les départements au Siège n'ont demandé ces informations aux membres du personnel concernés.

281. L'Auditeur externe a demandé aux divisions du Siège si elles effectuaient le suivi des subdélégations de pouvoirs relevant de leur domaine de compétences et si oui, de quelle manière. La Sous-division des achats lui a transmis le rapport d'une mission de contrôle, de vérification de la conformité et d'appui au terrain. De son côté, la Division des ressources humaines a indiqué qu'elle avait demandé aux bureaux régionaux de lui fournir des rapports de contrôle dans le domaine des ressources humaines et qu'elle avait procédé à l'examen de ces rapports. Le PAM n'a fourni aucun autre rapport ou analyse. De manière générale, les divisions ont répondu qu'elles n'effectuaient pas de suivi particulier. Elles ont fait observer que les bureaux régionaux étaient responsables du suivi et du contrôle.

282. Le Siège établissait des listes de contrôle à l'intention des bureaux régionaux. En particulier, celle relative aux finances comprenait des questions concernant la délégation de pouvoirs. Mais ces listes ne tenaient pas compte de la mise en service du tableau de bord relatif à la délégation de pouvoirs en matière de gestion financière. En outre, le Siège n'exigeait pas des bureaux régionaux qu'ils rendent compte de leurs missions de contrôle ni qu'ils fassent part de leurs observations concernant les subdélégations de pouvoirs. L'Auditeur externe a examiné un échantillon des rapports de missions de contrôle établis par les bureaux régionaux de Dakar, Nairobi et Panama, en se concentrant sur les aspects financiers et les missions conjointes. Ces rapports, qui portaient essentiellement sur d'autres sujets, contenaient toutefois des observations concernant les délégations de pouvoirs, lesquelles rapportaient par exemple que des membres du personnel approuvaient des nominations ou des accords de partenariat sur le terrain sans y être habilités.

283. L'Auditeur externe relève que le PAM n'a instauré aucune obligation visant à rendre compte de l'exercice des pouvoirs délégués. Si les bureaux régionaux traitent parfois de la délégation de pouvoirs durant leurs missions de contrôle, ils ne sont pas tenus de rendre compte des résultats. L'Auditeur externe estime que les fonctionnaires délégués sont chargés de veiller à ce que les pouvoirs subdélégués soient exercés correctement et si ce n'est pas le cas, les fonctionnaires délégués doivent suspendre, voire révoquer ces pouvoirs.

**284. 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.**

285. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré que dans le cadre de sa restructuration organisationnelle, il examinait actuellement les délégations de pouvoirs existantes et la nécessité de définir des processus et des procédures de suivi et d'établissement de rapports.

## 10. Services de consultants

286. Deux possibilités se présentent au PAM pour obtenir des services de consultants:

- Recruter un consultant indépendant en suivant les règlements et les procédures relatifs à la gestion des ressources humaines.
- Passer avec un cabinet privé d'experts-conseil un contrat régi par les règlements relatifs aux passations de marché.

287. En 2023, les dépenses comptabilisées par le PAM au titre des frais d'honoraires, de voyage et de sécurité ont atteint un montant de 243,7 millions de dollars pour les consultants indépendants et de 221,6 millions de dollars pour les services de cabinets privés d'experts-conseil. Le PAM n'a pas établi de critères pour décider s'il devait se procurer les services de consultants par l'intermédiaire d'une opération de gestion des ressources humaines ou d'une procédure de passation de marché.

### a. Consultants indépendants

#### *Tour d'horizon*

288. Conformément au cadre de gestion des effectifs du PAM<sup>8</sup>, les consultants indépendants sont des employés relevant du cadre organique. Ils fournissent des services d'expert dans un domaine spécialisé pour lequel le PAM ne dispose pas de compétences en interne ou pour exercer temporairement et pour une courte durée des fonctions dévolues au personnel. Au contraire, les membres du personnel s'acquittent de fonctions ayant un caractère continu et pérenne. Le PAM peut aussi recruter des employés pour une durée limitée afin de remplacer du personnel absent ou pourvoir un poste vacant à titre temporaire.

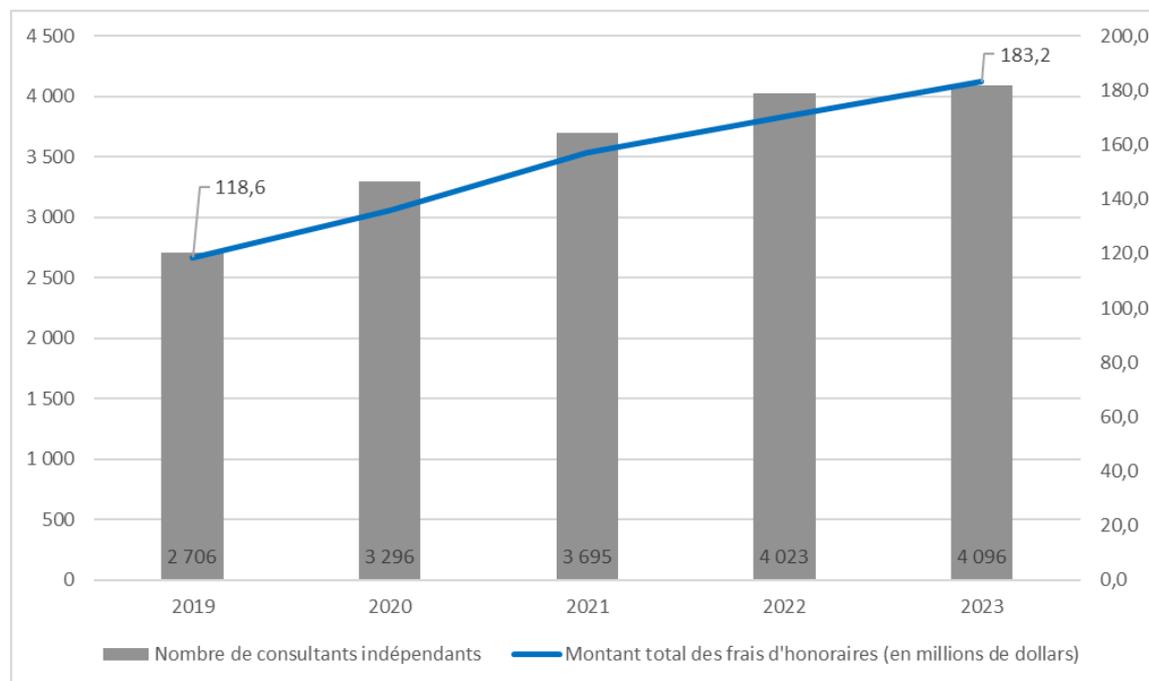
---

<sup>8</sup> Circulaire OED2021/017 du Directeur exécutif, Cadre de gestion des effectifs.

289. En 2023, le nombre de consultants indépendants travaillant au PAM s'élevait au total à 4 096 et le montant des dépenses au titre des frais d'honoraires à 183,2 millions de dollars. Au cours des cinq dernières années, ces chiffres ont régulièrement augmenté.

Tableau I.9

### Augmentation du nombre de consultants indépendants et du montant des frais d'honoraires, de 2019 à 2023



Sources: Données du PAM.

290. Outre les frais d'honoraires, le PAM a déboursé 45,1 millions de dollars au titre de l'indemnité mensuelle de subsistance versée aux consultants en 2023. Il s'agit d'une somme forfaitaire calculée en fonction du lieu d'affectation et versée au consultant pour contribuer à ses dépenses courantes. Le montant de la somme forfaitaire varie de 1 200 à 5 600 dollars par mois. Certains bureaux de pays ne proposent pas d'indemnité de subsistance. Dans 10 pays, cette indemnité représente plus de 50 pour cent du total des honoraires.

### Renouvellement des contrats des consultants

291. Selon le cadre de gestion des effectifs, la durée d'un contrat de consultant ne peut dépasser 11 mois. Après une interruption de service d'un mois, le contrat du consultant peut être renouvelé. La durée cumulée totale durant laquelle un consultant peut travailler pour le PAM sur un même poste est de 44 mois. Il est également précisé dans le cadre de gestion des effectifs que les membres du personnel exercent des fonctions nécessaires à moyen et long terme (normalement un an ou plus). Le règlement du personnel de la FAO définit l'expression "court terme" comme une période inférieure à un an<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Paragraphe 4.103. du Règlement du personnel de la FAO.

292. Le PAM a introduit la limite de 44 mois de service lors de l'entrée en vigueur du cadre de gestion des effectifs en 2021. Les consultants qui étaient sous contrat avec le PAM à cette date peuvent être reconduits jusqu'à la fin de 2025 sans que cette limite maximale s'applique. L'Auditeur externe a constaté que d'autres organisations fixaient des durées maximums d'emploi plus courtes: par exemple, pour la FAO, la durée d'emploi ne pouvait dépasser 33 mois et pour le Secrétariat de l'ONU, 24 mois.

293. En 2023, 84 pour cent des contrats de consultants concernaient des renouvellements. Cela signifie que les consultants avaient déjà travaillé pour le PAM, dans le cadre d'un contrat de consultant ou d'une autre modalité contractuelle.

294. Le PAM a souligné que son cadre de gestion des effectifs permettait de renouveler les contrats des consultants pour une durée maximale de 44 mois. Ils pouvaient être renouvelés plusieurs fois avant d'atteindre cette limite. Un consultant pouvait aussi décider de se présenter à un autre poste et y être sélectionné; puisqu'il avait des antécédents professionnels avec le PAM, sa nomination serait automatiquement enregistrée comme un renouvellement de contrat. Le PAM ne considérait pas le nombre élevé de renouvellements comme un sujet de préoccupation.

295. L'Auditeur externe estime qu'en renouvelant constamment les contrats des mêmes consultants, le PAM va à l'encontre de l'objectif qui est de pouvoir disposer d'experts pour une courte durée. Si les compétences d'un consultant sont nécessaires pour une période de plus de 11 mois, le PAM doit examiner si la nature de la demande est vraiment conjoncturelle. Si ce n'est pas le cas, il doit engager un membre du personnel ou doter des compétences requises les membres de son personnel en activité.

**296. 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.**

297. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il analyserait ces raisons. Bien que les consultants soient déjà généralement pris en compte dans les processus de planification des effectifs et d'adaptation structurelle, le PAM prendrait davantage en considération les raisons pour lesquelles ils sont reconduits dans leurs fonctions. Le PAM estimait qu'il était avantageux de renouveler le contrat de consultants qui connaissaient déjà son fonctionnement et ses domaines de compétence.

### *Retraités des Nations Unies*

298. Le PAM peut embaucher d'anciens membres de son personnel partis à la retraite à qui la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies verse une pension, ainsi que d'autres retraités des Nations Unies. Toutefois, les retraités des Nations Unies ne peuvent pas percevoir plus de 22 000 dollars par an. Cette limite a été fixée par l'Assemblée générale qui a souligné que l'emploi des retraités des Nations Unies devrait être limité à des cas exceptionnels<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> A/37/237, A/51/475.

299. Selon le PAM, 108 contrats de consultant ont été passés avec des retraités des Nations Unies en 2023. Dans 29 cas (27 pour cent), le PAM a dérogé au plafond de rémunération et les consultants ont gagné plus de 22 000 dollars. La rémunération maximale a atteint 109 800 dollars sur une année. Dans un cas, le PAM a engagé un fonctionnaire retraité comme consultant en 2012 et l'a reconduit 26 fois dans ses fonctions jusqu'en 2023. Pendant cinq années, ses honoraires ont dépassé le plafond de 22 000 dollars. En 2022, le fonctionnaire retraité a gagné 107 400 dollars.

300. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait d'abord revoir sa pratique concernant l'embauche de retraités des Nations Unies, puis convenir d'une rémunération supérieure à 22 000 dollars par an.

**301. 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.**

302. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il reverrait la pratique concernant l'emploi des retraités des Nations Unies afin d'en réduire le nombre et de faire respecter plus strictement les limites fixées pour ce type d'emploi.

### *Justification des demandes*

303. Le cadre de gestion des effectifs du PAM préconise de prendre en considération les aspects suivants pour déterminer si un poste doit être pourvu par un membre du personnel ou par un consultant: durée prévue; compétences disponibles en interne; pouvoir décisionnel ou responsabilité de supervision éventuellement attaché(e) au poste.

304. Selon le PAM, la définition des attributions d'un poste et le formulaire de demande d'établissement de contrat répondent à ces exigences. Dans la définition des attributions d'un poste, le PAM répertorie les tâches dont doit s'acquitter le consultant et les résultats qu'il doit produire. Dans le formulaire de demande d'établissement de contrat, le PAM expose les raisons qui justifient d'engager un consultant particulier.

305. L'Auditeur externe, après examen des formulaires de demande d'établissement de contrat et de définition des attributions d'un échantillon de consultants, a constaté que les justifications étaient plutôt d'ordre général. Le PAM ne précisait pas s'il avait appliqué les critères figurant dans le cadre de gestion des effectifs pour déterminer la modalité contractuelle. Les tâches et les responsabilités des consultants avaient souvent un caractère continu, par exemple "établir des relations productives avec les bénéficiaires, la société civile et les ONG nationales" ou encore "servir de lien entre les éléments essentiels de l'organisation et les superviser". En conséquence, on ne saisissait pas toujours bien si la modalité contractuelle choisie (un contrat de consultant) était la bonne, ou si un membre du personnel aurait dû remplir ces tâches. Un consultant avait, par exemple, travaillé pour le PAM en tant que pharmacien pendant plus de 15 ans. Il avait travaillé pour la même unité et effectué des tâches de nature continue (élimination et remplacement des médicaments périmés, par exemple). Lorsque le contrat d'un consultant est reconduit après 11 mois de service, le PAM n'explique pas si les tâches ont été achevées ou non durant la période contractuelle. Il n'évalue pas non plus si ces tâches sont de nature continue ou s'inscrivent dans un horizon à moyen terme et devraient donc être accomplies par des membres du personnel.

306. L'Auditeur externe estime que le PAM ne justifie pas suffisamment ses décisions d'engager des consultants. Les raisons de la reconduction d'un consultant après 11 mois de service ne sont pas claires non plus. Dans certains cas, comme celui du pharmacien, on voit mal pourquoi les tâches mentionnées devraient être accomplies par un consultant. Le PAM devrait au moins consigner: la demande, la durée et les tâches connexes; les raisons pour lesquelles les membres du personnel en poste ne peuvent accomplir ces tâches; et le résultat de l'évaluation des critères du cadre de gestion des effectifs du PAM.

**307. L'Auditeur externe recommande au PAM de motiver sa décision d'engager ou de reconduire un consultant en évaluant les critères figurant dans le cadre de gestion des effectifs du PAM et de consigner le résultat de cette évaluation.**

308. Le PAM a accepté la recommandation.

### *Évaluation professionnelle*

309. Le PAM utilise le programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences pour mesurer les prestations des consultants et des membres du personnel. Ce programme prévoit de définir un plan annuel de performance, des objectifs de travail, les résultats escomptés, et/ou des indicateurs de performance clés. Tous ces aspects doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'un délai (SMART).

310. L'Auditeur externe s'est penché sur les dossiers du personnel et les données des évaluations professionnelles d'un échantillon de consultants. Il a constaté que dans plus de la moitié des cas, l'évaluation des prestations n'était pas disponible ou n'était pas à jour. En outre, la formulation des objectifs de travail, des résultats escomptés et/ou des indicateurs de performance clés ne répondait généralement pas aux critères SMART. De manière générale, les objectifs de travail de la phase de planification n'étaient signés que peu de temps avant la fin du contrat.

311. Le PAM a confirmé que le taux d'achèvement des évaluations professionnelles des consultants n'avait atteint que 75 pour cent en 2023 et 74 pour cent en 2022. Le PAM a déclaré qu'il définissait les activités, les résultats escomptés, les étapes et les objectifs de manière plus détaillée dans les plans de travail ou de projet individuels. Toutefois, le PAM n'a pas été en mesure de fournir ces plans.

312. L'Auditeur externe estime que l'évaluation des prestations est un élément crucial de la gestion des consultants. Pour y parvenir, le PAM doit indiquer les produits escomptés dès le début de la mission. Définir clairement les objectifs de travail, les résultats et/ou les indicateurs de performance est un préalable indispensable à l'évaluation.

**313. L'Auditeur externe recommande au PAM de définir dès le début du contrat des objectifs de travail, des résultats et des indicateurs de performance clés qui soient spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis de délais, d'évaluer systématiquement les prestations, et de consigner le résultat de cette évaluation.**

314. Le PAM a accepté la recommandation et déclaré qu'il renforcerait les mécanismes de reddition de comptes pour améliorer la qualité et le taux d'achèvement des évaluations professionnelles des consultants. Il a indiqué qu'il prendrait des mesures pour sensibiliser les cadres à leurs responsabilités et aux ressources d'appoint dont ils disposaient et pour tenir compte du taux d'achèvement dans l'évaluation professionnelle des superviseurs.

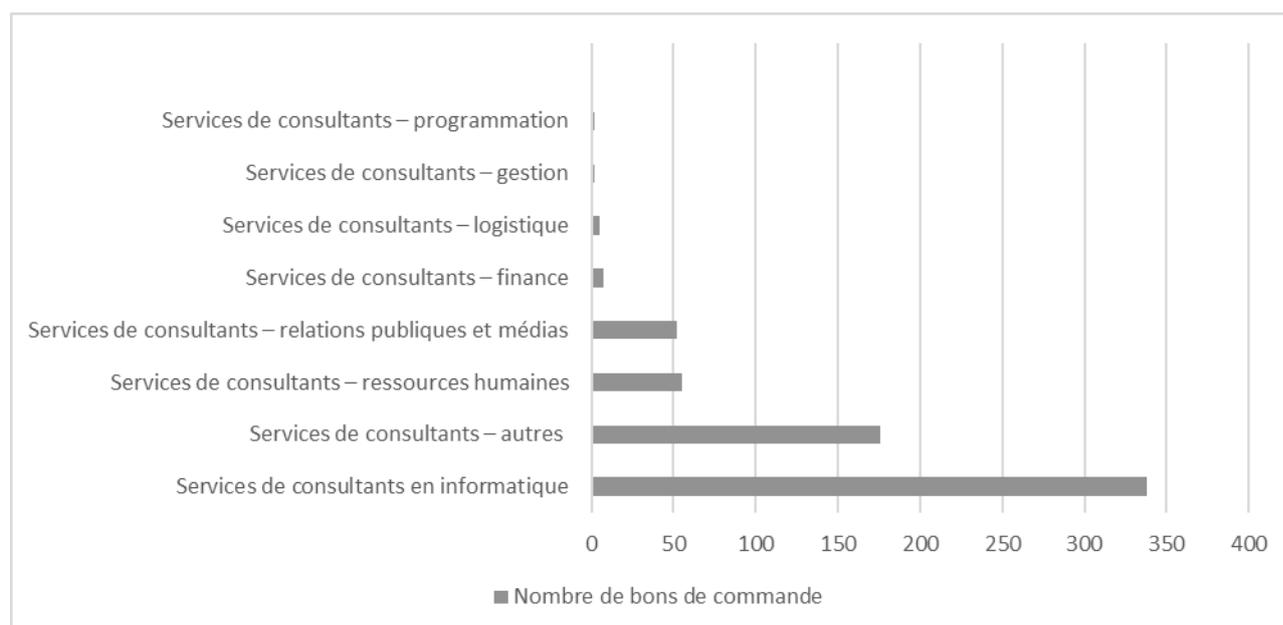
## b. Services de cabinets privés d'experts-conseil

### *Tour d'horizon*

315. En 2023, le PAM a enregistré des dépenses d'un montant de 221,6 millions de dollars au titre des services de cabinets privés d'experts-conseil, dont la majorité était imputable au Siège. Au total, le Siège a émis 636 bons de commande relatifs à des services de consultants; 338 relevaient de la catégorie "services de consultants en informatique" et 176 de la catégorie "Services de consultants – autres"<sup>11</sup>.

Tableau I.10

#### **Nombre de bons de commande émis par le Siège pour des services de consultants en 2023**



Source: WINGS.

<sup>11</sup> Le PAM a récemment modifié la taxinomie des groupes d'articles. Il a ajouté le groupe "services de spécialistes – services de consultants" qui exclut les services informatiques.

## *Exemption*

316. L'article 12.5 du Règlement financier stipule que le PAM passe ses marchés par appels d'offres. Toutefois, le directeur exécutif peut accorder des dérogations. Le Directeur exécutif avait défini les catégories et procédures d'exemption dans sa circulaire OED2020/015. Ainsi, une dérogation peut être accordée, entre autres, lorsqu'un seul fournisseur peut raisonnablement satisfaire aux critères fixés par le PAM. La circulaire ne définit pas plus avant les catégories d'exemption. Elle précise que les unités présentant une demande d'exemption sont chargées de présenter les motivations et les pièces justificatives.

317. Jusqu'en octobre 2023, le manuel pour la passation des marchés de biens et de services reprenait la teneur de la procédure de dérogation figurant dans la circulaire. Le modèle de demande d'exemption fournissait davantage d'informations sur les catégories d'exemption et donnait la liste des pièces justificatives minimum à fournir. En octobre 2023, le Directeur de la Division de la chaîne d'approvisionnement a révisé ce manuel: le service requérant devait désormais envoyer ses demandes de passation de marché à l'unité chargée des achats. Le personnel de cette unité procédait alors à des études de marché afin de déterminer l'approche de marché appropriée à la demande. La circulaire du Directeur exécutif restait valable.

318. Le PAM a déclaré qu'il avait supprimé les justificatifs d'exemptions précédemment requis. Il a souligné que le Directeur de la Division de la chaîne d'approvisionnement était autorisé à modifier le manuel pour la passation des marchés de biens et de services.

319. L'Auditeur externe a constaté que le PAM dérogeait souvent à la règle de l'appel d'offres pour les services de consultants. En 2023, le Siège avait accordé des exemptions de ce type pour 149 des 636 bons de commande (soit 23,4 pour cent). Dans les cas examinés, ni les services requérants ni les unités chargées des achats n'avaient justifié correctement les exemptions:

- En 2020, un service requérant avait demandé d'être exempté d'appel d'offres, expliquant que le fournisseur avait été sélectionné en 2012 au moyen d'un appel d'offres et qu'il avait fourni d'excellents services. Il en aurait coûté 800 000 dollars de remplacer ce fournisseur et la procédure aurait pris six mois à un an. L'unité chargée des achats n'avait ajouté aucune remarque.
- En décembre 2023, le service des achats avait élaboré une demande d'exemption pour des services de consultants. La demande contenait principalement des informations sur le fournisseur. Son expérience ferait de lui un "candidat plus approprié pour les prestations à fournir". Le donateur avait demandé au PAM de collaborer avec des "partenaires tels que [nom du fournisseur]".

320. Si le Directeur est autorisé à modifier le manuel, il n'en reste pas moins que les modifications doivent être conformes à la circulaire du Directeur exécutif et à d'autres politiques. L'Auditeur externe constate également que les catégories d'exemption et les documents exigés ne sont définis ni dans le manuel, ni dans la circulaire. Le PAM devrait réviser la circulaire et veiller à ce que les membres du personnel comprennent les catégories d'exemption qui existent et les justifications qu'il faut donner. Décrire les avantages d'un fournisseur ne suffit pas; au contraire, il faut démontrer que ce sont les autres fournisseurs qui ne peuvent pas répondre aux exigences.

**321. 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.**

322. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu’il veillerait à faire concorder la circulaire OED2020/015 du Directeur exécutif et la section du manuel pour la passation des marchés de biens et de services relative à la procédure d’exemption.

### *Évaluation et négociation*

323. En vertu de la règle de gestion financière 112.26, toutes les procédures de passation de marché doivent respecter les principes des marchés publics, à savoir l’utilisation optimale des ressources, la concurrence, l’équité et la transparence. Le manuel pour la passation des marchés de biens et de services stipule que les critères d’évaluation doivent être objectifs, dépourvus d’ambiguïté, fiables, justes et équilibrés. Dans le cadre d’une procédure d’appel d’offres, le PAM peut négocier avec un fournisseur après la fin de l’évaluation, mais avant l’attribution formelle du contrat. Les négociations ne doivent pas servir à modifier de manière significative les modalités et conditions du contrat. En règle générale, il convient d’éviter d’entamer des négociations avec un fournisseur.

324. L’Auditeur externe a examiné un échantillon de dossiers de passation de marchés pour des services de consultants.

### Négociation

325. Dans un cas, le PAM a lancé une invitation à soumissionner pour la fourniture de services liés au climat. Dans l’une des propositions reçues, plusieurs modifications du modèle d’accord de longue durée et des conditions générales normalisées des Nations Unies étaient requises, concernant notamment les obligations en matière de responsabilité et d’assurance. Le PAM n’a pas tenu compte de ces demandes lors de l’évaluation. Il a décidé d’attribuer un contrat à ce fournisseur ainsi qu’à cinq autres. Lorsque le PAM a informé le fournisseur de l’attribution du contrat, ce dernier lui a rappelé les modifications qu’il avait requises. Le PAM a examiné ces demandes et modifié l’accord et les conditions générales des Nations Unies. Il n’en a pas informé les autres fournisseurs.

326. L’Auditeur externe estime que dans cette affaire, les principes de transparence et d’équité n’ont pas été respectés. Le PAM a examiné les demandes de modification et n’a entamé les négociations qu’une fois la décision d’attribution prise, ce qui n’est pas autorisé. En outre, le PAM n’a pas informé les autres fournisseurs de ces négociations et ne leur a pas proposé d’apporter les mêmes modifications.

**327. 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.**

328. Le PAM a accepté la recommandation et reconnu qu’il était important de respecter les dispositions du manuel pour la passation des marchés de biens et de services. Il a déclaré qu’il

était résolu à renforcer la partie des procédures de passation de marché portant sur les négociations.

### Évaluation des propositions

329. Dans un autre dossier, le PAM a lancé une invitation à soumissionner pour la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'administration d'un programme. Dans le texte de l'appel d'offres, le PAM n'indiquait pas les critères d'évaluation des propositions techniques. En revanche, il demandait aux fournisseurs de faire concorder leurs propositions avec la liste des attributions qui comprenait 19 points. Les fournisseurs invités à soumissionner ayant posé plusieurs questions sur les documents de l'appel d'offres, le PAM a dû reporter la date de soumission. Après réception des propositions, le jury d'évaluation a étudié 12 critères techniques, dont 4 ont été considérés comme obligatoires. Or, les membres du jury ne sont pas parvenus à se mettre d'accord sur la question de savoir si les propositions répondaient aux critères obligatoires. Par la suite, l'évaluation de la partie financière a donné lieu à de nouvelles discussions. Au bout du compte, plus d'un an s'est écoulé entre la publication de l'appel d'offres et la signature de l'accord.

330. En outre, l'Auditeur externe a constaté que les bureaux de pays et les bureaux régionaux ne définissaient pas les critères d'évaluation correctement. Ainsi, ils attribuaient une note pour les critères obligatoires au lieu d'indiquer simplement si les propositions répondaient ou non à ces critères. En outre, les membres du jury d'évaluation ne justifiaient pas leurs notes.

331. Le PAM a déclaré qu'il avait mis au point un tableau sur les critères d'évaluation qu'il communiquait au cas par cas.

332. L'Auditeur externe relève que l'évaluation pose des problèmes au personnel chargé des achats au Siège et dans les bureaux de terrain. Or, les critères d'évaluation sont essentiels à la transparence et à l'équité d'un processus de passation de marché. Dans le cas évoqué, le Siège n'avait pas établi de critères d'évaluation appropriés et dépourvus d'ambiguïté. Par ailleurs, le PAM n'avait pas correctement indiqué aux fournisseurs invités à soumissionner les critères utilisés. L'incertitude a donné lieu à un certain nombre d'interrogations et a retardé le processus. Les constats établis dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux corroborent ces observations.

**333. 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.**

334. Le PAM a accepté la recommandation. Il a reconnu qu'il était important de fixer des normes pour l'évaluation des propositions relatives aux services de consultants. Il a déclaré qu'il était résolu à renforcer ses capacités d'évaluation à tous les niveaux et qu'il diffuserait les meilleures pratiques très largement en interne.

### *Services de consultants en informatique*

335. L'Auditeur externe a examiné un échantillon de bons de commande relatifs à des services de consultants en informatique. Il a constaté que le PAM avait parfois émis un bon de commande pour se procurer les services d'une personne pendant un certain nombre de jours, avant d'en émettre ensuite un nouveau pour la même personne.

- Depuis août 2019, un développeur expérimenté aidait le PAM à mettre au point une application. Le PAM avait attribué un contrat à ce fournisseur directement sans appel d'offres. Le PAM avait approuvé l'exemption mais n'avait pas établi de contrat de longue durée. Depuis lors, le PAM avait passé plusieurs commandes à ce fournisseur. En 2022, celui-ci facturait 390 euros par jour; plus tard, ses honoraires étaient passés à 690 euros par jour.
- Le PAM a émis 10 bons de commande pour les services d'un certain architecte des données en 2023. La valeur des bons s'élevait à 138 939,50 euros pour 185,5 jours. Le PAM a notamment émis trois bons de commande en septembre 2023 pour des durées de 16, 13,5 et 15 jours. L'Auditeur externe a constaté que les modalités de prestation et les factures ne correspondaient pas. Selon le devis figurant sur un bon de commande, les jours de travail devaient s'échelonner de février à avril. Le PAM a payé des factures pour des services effectués en janvier et en mai 2023 ne correspondant pas à la période convenue dans le contrat. Le PAM a expliqué qu'aucun accord de longue durée n'avait été conclu au moment de l'embauche.

336. Le PAM ne s'est pas prononcé sur les cas en question mais a déclaré qu'il disposait de procédures adéquates pour la gestion des projets informatiques. Tous les bons de commande étaient émis conformément aux dispositions prévues dans les accords de longue durée ou les contrats. Les honoraires ne pouvaient pas être modifiés. Les projets informatiques étaient planifiés sur une ou plusieurs années.

337. L'Auditeur externe estime que ces affaires dénotent un manque de procédures adéquates. Aucun contrat ou accord de longue durée n'était disponible. Certains bons de commande semblaient se chevaucher. La comptabilisation incorrecte des factures par rapport aux bons de commande témoigne également de défaillances dans le processus. Dans le premier cas évoqué, le développeur a augmenté considérablement le montant de ses honoraires. Une fois qu'une personne a été engagée, il semble difficile pour le PAM d'en changer, voire de changer de fournisseur.

**338. 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.**

339. Le PAM a accepté la recommandation. Il a déclaré qu'il s'efforcerait d'optimiser la procédure de passation de marché pour l'améliorer; à cet effet, il mettrait en place des appels d'offres secondaires pour établir des réserves de fournisseurs sous accords de longue durée. En outre, le PAM instaurerait des mécanismes pour faire connaître une application permettant d'intégrer les nouveaux fournisseurs, chaque fois que possible, afin de garantir la continuité des opérations. Cette initiative visait à simplifier le processus d'intégration des nouveaux fournisseurs dans différents systèmes et plateformes.

## D. Informations communiquées par la direction

### 1. Pertes, versements à titre gracieux et comptabilisations en pertes

340. Dans la note 9 des états financiers, le PAM a déclaré des pertes de montants en espèces, de produits alimentaires et d'autres biens s'élevant au total à 54,5 millions de dollars. Les pertes communiquées comprenaient des pertes de produits alimentaires d'une valeur de 49,9 millions de dollars, des pertes sur contributions à recevoir d'un montant de 1,4 million de dollars, des pertes d'autres biens et de montants en espèces s'élevant à 1,6 million de dollars, ainsi que des pertes d'articles non alimentaires chiffrées à 1,6 million de dollars. Le PAM a également indiqué qu'il avait effectué des versements à titre gracieux d'une valeur de 2,9 millions de dollars.

341. Le PAM a transmis à l'Auditeur externe un mémorandum de décision que le Directeur de la Division des finances avait adressé à la Directrice exécutive le 27 mars 2024, soit après la clôture des comptes. La Directrice exécutive a approuvé la recommandation du Directeur de la Division des finances préconisant de comptabiliser ces sommes en pertes et d'accorder des versements à titre gracieux à cette date.

342. Plusieurs documents communiqués par le PAM traitaient de sommes forfaitaires, concernaient des années précédentes, avaient été approuvés au cours d'années précédentes et ne concordaient pas avec les montants indiqués dans la note 9 des états financiers. L'Auditeur externe a recommandé au PAM dans le présent rapport de renforcer ses contrôles internes en matière de versements à titre gracieux et de comptabilisation en pertes. L'Auditeur externe ne formule donc aucune assurance au sujet de ces montants.

### 2. Cas de fraude avérée ou présumée

343. 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.

344. 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 y relatives, y compris de demandes d'information formulées dans le cadre de l'audit interne.

345. En 2023, le PAM a déclaré 103 cas de fraude représentant un montant de 8,2 millions de dollars (1,3 million de dollars en 2022). Sur ce montant, 0,4 million de dollars ont été recouverts (0,3 million de dollars en 2022). Les fraudes concernaient principalement des pratiques frauduleuses mettant en cause des partenaires coopérants (5,2 millions de dollars). Le PAM a en outre fait état de 158 cas de vol et de détournement pour un montant de 102,0 millions de dollars (14,8 millions de dollars en 2022). Sur ce montant, 1,1 million de dollars ont été recouverts (8,9 millions de dollars en 2022). Il s'agissait pour la plupart de vols relevant du Bureau du PAM au Soudan (96,5 millions de dollars). Le PAM a aussi déclaré 45 cas de fraude présumée représentant un montant de 4,6 millions de dollars (9,8 millions de dollars en 2022). Ces cas faisaient l'objet d'enquêtes en cours dans le cadre desquelles les montants pouvaient être estimés de manière raisonnable, et concernaient le plus souvent des pratiques frauduleuses mettant en cause des partenaires coopérants et des personnes employées par le PAM.

## E. Remerciements

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

*(Signature)* Kay Scheller

Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne (Bundesrechnungshof)

(Auditeur externe)

15 avril 2024

## Annexe

## État de l'application des recommandations au 31 décembre 2022

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	Devenue sans objet
1	<a href="#">WFP/EB.A/2020/6-G/1</a> chap. III, par. 50	Services de transport aérien	L'Auditeur externe recommande que la direction du PAM: a) mette à jour et révisé le cadre budgétaire et financier des activités aériennes afin d'assurer une présentation exhaustive et transparente des flux financiers liés à cette activité; b) réexamine la justification d'un compte spécial pour le transport aérien en fonction du degré d'autonomie souhaité s'agissant de la détermination des moyens de fonctionnement des services concernés.	Appliquée. La directive conjointe de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution et du Directeur financier sur les procédures en matière d'administration, de comptabilité et d'information financière applicables au Compte spécial pour le transport aérien a été approuvée le 15 mars 2024. Elle fournit des orientations actualisées sur les procédures de gestion, d'administration, de comptabilité et d'information financière applicables aux opérations financières effectuées au titre du Compte spécial pour le transport aérien et entre celui-ci et les opérations aériennes relevant des plans stratégiques de pays.	Le PAM a émis une nouvelle directive sur les procédures en matière d'administration, de comptabilité et d'information financière applicables au Compte spécial pour le transport aérien. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
2	<a href="#">WFP/EB.A/2020/6-G/1</a> chap. III, par. 160	Services de transport aérien	L'Auditeur externe recommande de poursuivre la réflexion sur la mise en place, dans l'application de suivi des vols Takeflite, d'un système de validation des habilitations des organisations utilisatrices du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies et de listes individuelles d'employés transmises par ces organisations.	Appliquée. La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution a amélioré les mécanismes de contrôle interne de Takeflite et de la plateforme de réservation des Nations Unies afin de renforcer le processus de validation des habilitations des passagers et des organisations. Il est désormais possible de télécharger des listes d'employés sur l'application Takeflite et la plateforme de réservation, d'où une meilleure vérification des habilitations des passagers. En outre, la plateforme a permis d'étoffer les fonctionnalités du Bureau numérique relatives aux opérations de transport aérien sur le terrain afin d'organiser l'accès au Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies des organisations habilitées et de gérer efficacement les champs obligatoires du portail de réservation, le but étant de renforcer les processus de vérification et d'approbation des réservations des personnes non employées par l'organisation. La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution continue de promouvoir la plateforme numérique en tant que système global en ligne qui facilite la prestation de services pour les vols affrétés par le PAM. En décembre 2023, le système de réservation en ligne a été mis en place pour chacune des 21 opérations de transport aérien.	Le PAM a amélioré ses systèmes. 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	Devenue sans objet
3	<a href="#">WFP/EB.A/2021/6-G/1</a> chap. III, par. 128	Gestion de l'information sur les bénéficiaires	L'Auditeur externe recommande de mettre en place un plan central de déploiement et d'harmonisation des systèmes de gestion de l'information sur les bénéficiaires dans les pays d'intervention et en particulier de fixer un échéancier pour le déploiement de SCOPE.	Appliquée. La directive encadrant les transferts de type monétaire, publiée en mars 2022, autorise l'utilisation des systèmes internes proposés dans le "menu systèmes" pour les transferts de type monétaire, dont les systèmes et processus du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, notamment pour l'enregistrement et la gestion des dossiers des réfugiés, afin d'atténuer et de réduire au minimum les risques numériques associés à la gestion de l'information sur les bénéficiaires. Le "menu systèmes" englobe des systèmes et outils tels que MoDA, SCOPE, NEST, PIT, RapidPro et DAT, qui offrent des solutions tant pour les transferts de type monétaire que pour les transferts en nature et répondent aux besoins opérationnels des bureaux de pays tout en respectant les précautions qui s'imposent au regard des normes de sécurité du PAM dans le domaine des technologies de l'information.	Si le PAM n'a pas déployé SCOPE dans tous les bureaux de pays et imposé son utilisation, il a approuvé le recours aux systèmes internes via le "menu systèmes" pour les transferts de type monétaire et par la directive institutionnelle encadrant les transferts de ce type. L'Auditeur externe considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
4	<a href="#">WFP/EB.A/2021/6-G/1</a> chap. III, par. 128	Gestion de l'information sur les bénéficiaires	L'Auditeur externe recommande de réaliser l'interconnexion entre SCOPE et COMET en 2021.	Appliquée. En avril 2023, le PAM a achevé l'interconnexion de SCOPE et de COMET en mettant en œuvre un flux automatisé de données relatives aux transferts de type monétaire provenant de deux sites géographiques. Cette interconnexion est conforme au Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025 et permet aux bureaux de pays d'importer des données mensuelles sur les transferts de type monétaire de SCOPE à COMET.	L'Auditeur externe note que le PAM a mis en place un flux automatisé de données relatives aux transferts de type monétaire de COMET à SCOPE, ce qui permet aux bureaux de pays d'importer des données mensuelles en la matière. 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	Devenue sans objet
5	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> 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.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. En cours. Le PAM améliore la gestion des données relatives aux partenaires coopérants en maintenant ses investissements dans les outils numériques: les tableaux de bord "Cooperating Partners 360" (aperçu à 360 degrés des partenaires coopérants) et "Field Level Agreement Partnerships Tracker" (outil de suivi des accords de partenariat sur le terrain) dans DOTS offrent un panorama complet des données opérationnelles et financières des partenaires non gouvernementaux en intégrant les données relatives aux partenaires coopérants issues du Système mondial et réseau d'information du PAM. Les séances d'information et les tutoriels en ligne, les explications sur l'enregistrement obligatoire des données, la poursuite de la dématérialisation des informations relatives aux partenaires coopérants et les autres documents d'orientation à venir sont autant de moyens permettant aux bureaux de pays d'examiner et d'actualiser les pratiques de saisie des données pour en améliorer encore la qualité.	Le PAM a intégré deux tableaux de bord dans DOTS, l'un donnant un aperçu à 360 degrés des partenaires coopérants ("Cooperating Partners 360"), l'autre offrant un outil de suivi des accords de partenariat sur le terrain ("Field Level Agreement Partnerships Tracker"). Ces deux tableaux de bord contiennent des données sur les partenaires non gouvernementaux provenant des bases de données internes WINGS et COMET. L'Auditeur externe observe que le PAM n'a pas encore élaboré le guide à l'usage des bureaux de pays sur les modalités d'enregistrement des données concernant leurs partenaires coopérants pour en améliorer la qualité et l'exhaustivité dans WINGS et COMET. Les supports d'information et les tutoriels mettent l'accent sur la manière d'analyser les données, mais ne couvrent pas la saisie des données. Par conséquent, la recommandation est toujours en cours d'application.		X		
6	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> 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.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. En cours. Comme indiqué par la direction dans sa réponse à la recommandation figurant au paragraphe 27, la base de données concernant les partenaires coopérants et l'intégration automatisée des données faciliteront le pilotage des partenaires coopérants et répondront aux besoins fonctionnels des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du Siège, y compris en matière d'administration et d'établissement de rapports. En filtrant un large éventail de données dans le tableau de bord "Field Level Agreement Partnerships Tracker", les chargés de la gestion des partenaires coopérants et les autres parties prenantes concernées peuvent analyser en détail les données sur les partenariats. Les bureaux de pays seront informés des bonnes pratiques en matière de saisie des données grâce à d'autres documents d'orientation qui seront élaborés ultérieurement.	Le PAM a créé deux tableaux de bord dans DOTS, l'un sur les partenaires coopérants "Cooperating Partners 360" et l'autre sur les accords de partenariat sur le terrain "Field Level Agreement Partnerships Tracker". Ce dernier indique en rouge le taux d'achèvement pour les données sous-jacentes. En 2023, ce taux était inférieur à 50 pour cent et, dans certains bureaux de pays, il ne dépassait pas 10 pour cent. L'Auditeur externe estime que des taux d'achèvement aussi faibles nuisent à l'efficacité et à la réalisation de l'objectif fixé, qui est de faciliter la gestion des partenaires coopérants. 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	Devenue sans objet
7	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> 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.	Prolongé jusqu'en juin 2024. En cours. À la mi-janvier 2024, le projet de guide a été diffusé auprès des parties prenantes concernées et des informations précieuses ont été reçues de diverses sources, notamment des responsables de domaines d'activité, des bureaux régionaux, du Bureau de l'évaluation et de la Division de la gestion des risques. Il s'agit maintenant de traiter les commentaires reçus et de perfectionner le guide, notamment en clarifiant le champ d'application et les modalités avec l'équipe chargée du projet relatif au cadre mondial visant à donner des assurances et en élaborant des modèles de documents juridiques avec le concours du Bureau des services juridiques. Le PAM fait observer que les problèmes d'affectation des ressources découlant de la restructuration organisationnelle font planer des incertitudes sur l'achèvement de cet axe de travail. Le délai fixé risque donc de ne pas être respecté tant que les choses ne seront pas claires concernant l'affectation des ressources et l'encadrement de l'équipe.	L'Auditeur externe prend note de l'objectif du PAM de clarifier et d'améliorer les directives et la structure organisationnelle en matière de gestion des partenaires coopérants dans le cadre de son projet relatif au cadre mondial visant à donner des assurances, qui n'est pas encore achevé. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
8	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> chap. III, par. 52	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de proposer dès 2022 une stratégie de renforcement des capacités des partenaires.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. En cours. Depuis la restructuration organisationnelle, c'est à l'Unité des partenariats axés sur l'exécution, qui relève désormais de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, qu'il incombe de proposer une stratégie de renforcement des capacités des partenaires. Compte tenu des contraintes financières existantes, le PAM prévoit de revoir l'approche en vigueur afin qu'elle soit axée sur la fourniture de conseils techniques pour aider les bureaux de pays à aligner leurs activités de renforcement des capacités sur les normes du dispositif d'assurance global et sur la politique à venir en matière d'ancrage local.	L'Auditeur externe observe que le PAM prévoit de mettre la dernière main à la stratégie de renforcement des capacités des organisations non gouvernementales d'ici à la fin de 2024 et estime que celui-ci devrait en accélérer l'élaboration définitive et la mise en œuvre. 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	Devenue sans objet
9	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> chap. III, par. 76	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande d'envisager d'allonger la durée des accords de coopération sur le terrain pour qu'elle corresponde à celle des plans stratégiques de pays, en prévoyant un accord-cadre d'une part et un avenant relatif au financement d'autre part.	Appliquée. Les cadres réglementaire et juridique du PAM permettent aux bureaux de pays de conclure des accords de partenariat sur le terrain de longue durée, compte tenu des facteurs opérationnels, juridiques et budgétaires qui leur sont propres. En 2023, l'Unité des partenariats axés sur l'exécution a organisé des séances d'information à l'intention des parties prenantes internes et externes, dans le but d'apporter des précisions sur les modalités des accords de partenariat sur le terrain, qui offrent une certaine souplesse quant à la durée de l'accord et ne nécessitent pas un engagement financier total. Dans le même temps, l'Unité des partenariats axés sur l'exécution a élaboré une note d'orientation consacrée aux accords de partenariat sur le terrain afin d'encourager les bureaux de pays et les partenaires non gouvernementaux à envisager de nouer des partenariats à long terme, en fonction du contexte opérationnel et des risques propres à chaque bureau.	Le PAM a élaboré une note d'orientation traitant spécifiquement des accords de partenariat sur le terrain afin d'encourager les bureaux de pays et les partenaires à envisager la mise en place de partenariats à long terme, en fonction des contextes opérationnels et des risques propres à chaque bureau. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
10	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> chap. III, par. 101	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de réaliser systématiquement une analyse des risques lors de la sélection d'un partenaire coopérant et d'en partager les résultats aux échelons régional et central.	Prolongé jusqu'en septembre 2024. En cours. Le PAM procède actuellement à l'examen de ses mécanismes de contrôle interne des risques liés aux procédures de gestion des partenaires coopérants, y compris l'analyse systématique des risques lors de la sélection d'un partenaire coopérant, sur la base des résultats de la mise en œuvre du dispositif d'assurance global et des discussions interorganisations en cours. Par ailleurs, dans le cadre du travail continu d'harmonisation des processus de partenariat entre les organismes des Nations Unies, le PAM participe activement aux discussions interorganisations menées sur le module d'évaluation des risques et des capacités du portail des partenaires de l'ONU, qui aboutiront à l'élaboration d'une note d'orientation commune et d'une procédure normalisée de partage des informations sur les risques via ce portail.	L'Auditeur externe note que le PAM poursuit l'examen de ses mécanismes de contrôle interne des risques liés aux partenaires coopérants et prévoit de prendre en compte les résultats de la mise en œuvre du dispositif d'assurance global. 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	Devenue sans objet
11	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> chap. III, par. 114	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de prévoir l'examen par les comités locaux chargés des partenaires coopérants des difficultés éventuellement rencontrées lors du suivi des distributions.	Prolongé jusqu'en septembre 2024. En cours. L'Unité des partenariats axés sur l'exécution procèdera à l'actualisation du mandat des comités chargés des partenaires coopérants dans le cadre des efforts du PAM visant à donner des directives internes plus précises en matière de gestion des partenariats non gouvernementaux. Ce mandat actualisé comportera l'examen des performances des partenaires et du plan d'amélioration des performances s'y rapportant, notamment en ce qui concerne les rapports sur les distributions, le ciblage des bénéficiaires, la gestion financière et d'autres questions de contrôle interne liées à la mise en œuvre des activités. Dans l'intervalle, l'initiative interne en cours concernant le dispositif d'assurance global a nécessité de revoir en profondeur les mécanismes existants de contrôle de la gestion des partenaires coopérants. L'actualisation du mandat des comités chargés des partenaires coopérants se fera sur la base des résultats du dispositif d'assurance global.	L'actualisation du mandat des comités chargés des partenaires coopérants se poursuit. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
12	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> chap. III, par. 122	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande qu'un plan d'amélioration soit présenté aux comités chargés des partenaires coopérants pour tout partenaire présentant des fragilités, avant tout renouvellement d'un accord.	Prolongé jusqu'en septembre 2024. En cours. Comme indiqué par la direction dans sa réponse à la recommandation figurant au paragraphe 114, le mandat des comités chargés des partenaires coopérants sera actualisé dans les directives afin de tenir compte du renforcement des procédures de renouvellement des accords.	L'actualisation du mandat des comités chargés des partenaires coopérants se poursuit. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
13	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> chap. III, par. 130	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande de renforcer le rôle des bureaux régionaux en matière de formation, d'animation, de vérification et de transmission d'informations au Siège pour ce qui concerne les partenaires coopérants.	Appliquée. En 2023, le PAM a consacré des crédits supplémentaires au renforcement de la fonction de gestion des partenaires coopérants dans les bureaux régionaux, afin de les doter des effectifs nécessaires et des capacités adéquates. Tous les bureaux régionaux se sont dotés d'une structure d'effectifs conçue pour améliorer l'efficacité de la fonction de gestion des partenaires coopérants et offrir un soutien technique aux bureaux de pays qui leur sont rattachés. Certains bureaux régionaux ont achevé le recrutement pour cette fonction, et d'autres continueront de recruter du personnel et de renforcer leurs capacités fonctionnelles, selon les besoins. L'Unité des partenariats axés sur l'exécution continue quant à elle de fournir un soutien en deuxième ligne et de renforcer le cadre normatif du PAM pour cette fonction. La nouvelle structure permet en outre un meilleur échange d'informations sur les normes et orientations en matière de gestion des partenaires coopérants.	Le PAM a renforcé la fonction de gestion des partenaires coopérants dans les bureaux régionaux en 2023 en mettant en place une structure des effectifs à long terme et en dispensant une formation. 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	Devenue sans objet
14	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> chap. III, par. 135	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande d'enrichir l'annexe IX du Rapport annuel sur les résultats relative aux partenaires coopérants.	<p>Appliquée. L'Unité des partenariats axés sur l'exécution a, avec le concours du service chargé de la planification, de la budgétisation et de l'établissement de rapports, mis à jour l'annexe VIII du Rapport annuel sur les résultats de 2022, qui contient des données quantitatives et qualitatives plus complètes telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le nombre total de partenaires non gouvernementaux internationaux et locaux;</li> <li>des indications sur la proportion de fonds passant par des acteurs locaux;</li> <li>une vue d'ensemble de tous les partenaires coopérants par type d'entité (organisations non gouvernementales [ONG] internationales et locales, interlocuteurs gouvernementaux, universités et secteur privé);</li> <li>pourcentage de partenaires coopérants par domaine d'activité.</li> </ul>	<p>L'Auditeur externe note que le PAM a complété l'annexe VIII du Rapport annuel sur les résultats de 2022 par des données quantitatives et qualitatives sur les ONG qui agissent en tant que partenaires du PAM (données portant notamment sur le nombre total de partenaires non gouvernementaux internationaux et locaux, la proportion de fonds passant par des acteurs non gouvernementaux et un aperçu des actions conjointes menées par le PAM et les partenaires non gouvernementaux pour promouvoir leurs partenariats).</p> <p>La recommandation est considérée comme étant appliquée.</p>	X			
15	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-H/1</a> chap. III, par. 138	Gestion des partenaires coopérants	L'Auditeur externe recommande d'inclure dans les rapports annuels par pays des éléments quantitatifs relatifs aux partenariats avec les organisations non gouvernementales locales.	<p>Prolongé jusqu'en mars 2025. En cours. Le PAM a inclus une nouvelle sous-section obligatoire sur l'ancrage local dans les rapports annuels par pays de 2023, permettant ainsi aux bureaux de pays de présenter les résultats annuels d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Il a en outre organisé une formation en présentiel et cinq webinaires mondiaux à l'intention des bureaux régionaux et des référents, axés sur la nouvelle structure des rapports, y compris l'importance croissante de l'ancrage local, et sur la communication de résultats mesurables en matière de partenariats. Étant donné que la politique en matière d'ancrage local, en cours d'élaboration par le PAM, offrira des éléments clés permettant de faire avancer cette question, les exigences en matière de communication des informations dans les rapports annuels par pays seront précisées et normalisées pour permettre une analyse comparative entre les pays.</p>	<p>Le PAM a ajouté une nouvelle sous-section obligatoire sur l'ancrage local dans les rapports annuels par pays de 2023. L'Auditeur externe constate toutefois que le PAM n'a pas fixé d'exigences minimales obligatoires en matière de communication d'informations au titre de cette nouvelle sous-section. Aussi les données fournies par les bureaux de pays ne sont-elles pas homogènes: certaines sont exprimées en chiffres absolus, d'autres en pourcentage, et d'autres encore fournissent un seul chiffre pour l'ensemble des partenariats. La diversité des données ne permet pas de comparer les opérations menées dans chaque pays. Par ailleurs, il est difficile de recenser les meilleures pratiques. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.</p>			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	Devenue sans objet
16	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> chap. III, par. 28	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de clarifier et d'uniformiser le concept de supervision tel qu'employé au PAM.	Prolongé jusqu'en février 2026. En cours. D'ici à la fin de 2025, le PAM consolidera son approche globale de l'obligation de rendre compte de l'action menée en mettant en place un cadre en matière d'obligation de rendre compte et de supervision, qui prendra en considération des résultats de divers examens, notamment l'examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité réalisé par le Corps commun d'inspection, l'examen de la gouvernance lancé par le Conseil d'administration en 2023 et l'examen de la supervision par la direction réalisé par l'Auditeur externe en 2022. Ledit cadre sera soumis au Conseil d'administration pour approbation à sa première session ordinaire en février 2026. Le PAM y clarifiera la définition de la supervision au regard des responsabilités des première, deuxième et troisième lignes.	L'Auditeur externe prend note des examens en cours et de l'intention du PAM de présenter un cadre actualisé en matière d'obligation de rendre compte et de supervision en février 2026. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
17	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> chap. III, par. 35	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de clarifier les rôles remplis par les différentes structures chargées de la supervision.	Prolongé jusqu'en juin 2024. En cours. Le PAM a achevé en janvier 2024 la deuxième phase de la restructuration organisationnelle en se dotant d'une nouvelle structure, qui est entrée en vigueur le 15 février 2024. Le Bureau du chef de cabinet révisé actuellement la circulaire du Directeur exécutif sur la direction exécutive (OED2020/017) afin d'en faire deux circulaires distinctes qui s'appliqueront au Groupe de direction, au Conseil de direction et au Comité chargé de la supervision et des politiques, le but étant de clarifier les rôles de la direction en matière de supervision. Étant donné la portée des modifications, y compris la nouvelle composition du Groupe de direction, les deux circulaires seront publiées à l'issue de consultations et dans le cadre de l'action plus large visant à perfectionner le processus de gouvernance au Siège.	L'Auditeur externe prend note de la restructuration organisationnelle en cours et de son incidence sur la définition des rôles. Par conséquent, 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	Devenue sans objet
18	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> chap. III, par. 35	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de repositionner la Division de la gestion globale des risques à un niveau correspondant mieux au rôle qu'elle joue en matière de gestion des risques.	Appliquée. Le PAM a achevé en janvier 2024 la deuxième phase de la restructuration organisationnelle en se dotant d'une nouvelle structure, qui est entrée en vigueur le 15 février 2024. La structure révisée vise à favoriser des procédures de travail davantage rationalisées, intégrées et axées sur la collaboration au Siège du PAM. Dans le cadre des changements apportés à la nouvelle structure, la Division de la gestion des risques a été repositionnée et relève désormais directement du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale. Cette réorganisation doit permettre au PAM de mieux orchestrer la gestion des risques à l'échelle institutionnelle et de l'intégrer de manière transparente dans son processus décisionnel, comme l'a recommandé l'Auditeur externe.	Depuis janvier 2024, la Division de la gestion des risques relève directement du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
19	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> chap. III, par. 48	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de préciser le sens du terme "suivi" afin de mieux distinguer entre elles les responsabilités incombant aux trois lignes de défense.	Prolongé jusqu'en février 2026. Comme indiqué par la direction dans sa réponse à la recommandation figurant au paragraphe 28, la Division de la gestion des risques actualisera le cadre de contrôle du PAM de 2018 et précisera la manière dont il convient d'utiliser et de comprendre le terme "suivi" au regard des première et deuxième lignes.	Compte tenu des examens en cours et de l'actualisation du dispositif de responsabilité et de contrôle attendue pour février 2026, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
20	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> chap. III, par. 72	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande que les bureaux régionaux mesurent avec plus de précision et de fiabilité le nombre de missions de supervision qu'ils mènent et le poids respectif de leurs activités de supervision, d'appui technique et d'orientation stratégique.	Appliquée. Le PAM a approuvé une approche simple permettant aux bureaux régionaux d'estimer le poids de leurs activités de supervision de la gestion et de mieux répartir les ressources nécessaires à l'exercice de ces responsabilités. En outre, le suivi et la vérification du nombre de missions de supervision font partie de la planification annuelle du contrôle réalisée par les bureaux régionaux. La circulaire du Directeur exécutif sur le Cadre de supervision de la gestion au PAM (OED2023/007), qui a été publiée en mars 2023, précise la teneur des missions de supervision devant être menées par les bureaux régionaux et les fonctions mondiales en leur qualité de structures de deuxième ligne, et souligne que la supervision repose aussi sur les activités menées en continu dans le cadre des divers processus de contrôle mis en place au PAM.	L'Auditeur externe prend note de l'approche retenue pour estimer le poids des activités de supervision des bureaux régionaux ainsi que de la circulaire du Directeur exécutif sur le Cadre de supervision de la gestion au PAM (OED2023/007). 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	Devenue sans objet
21	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> chap. III, par. 85	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de mettre en place dans tous les bureaux de pays un dispositif de suivi des recommandations formulées par le bureau régional, comme cela est fait pour celles issues des audits internes et externes, par exemple dans l'outil R2 de gestion des risques et des recommandations.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. En cours. Les bureaux régionaux disposent de mécanismes de suivi internes permettant de suivre et de rendre compte de la suite donnée aux recommandations afférentes à la supervision de la gestion, et certains ont élaboré des procédures opérationnelles normalisées et des notes d'orientation à ce sujet. À la lumière des recommandations de l'Auditeur externe, le PAM examinera les mécanismes de suivi existants et recensera les domaines à améliorer et à normaliser afin d'assurer un suivi fiable à l'échelon régional. En outre, le PAM continuera d'étudier les possibilités d'automatisation grâce à l'outil R2 de suivi des risques et des recommandations à l'échelle institutionnelle.	L'Auditeur externe s'est rendu dans trois bureaux régionaux et a constaté que chacun d'entre eux avait mis au point son propre mécanisme de suivi. Les solutions étaient souvent manuelles et les bureaux de pays n'avaient pas accès aux données. L'Auditeur externe estime que le PAM devrait étudier d'autres possibilités – autre que l'outil R2 de suivi des risques et des recommandations à l'échelle institutionnelle, en vue d'une approche harmonisée du processus de suivi. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
22	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-I/1</a> chap. III, par. 103	Supervision par la direction	L'Auditeur externe recommande de renforcer l'automatisation de la remontée des risques au moyen de formulaires de saisie permettant le transfert des informations vers le logiciel R2 et le suivi des modifications successives.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. En cours. La Division de la gestion des risques a procédé à l'automatisation du téléchargement des registres de risques dans l'outil R2 de suivi des risques et des recommandations grâce à l'automatisation robotisée des processus au quatrième trimestre de 2023. L'outil de suivi contient actuellement les registres de risques établis depuis 2019 et la saisie en temps réel des données relatives aux risques et aux mesures d'atténuation sera expérimentée dans cinq bureaux de pays à compter de mai 2024, le déploiement dans tous les bureaux de pays étant prévu au troisième trimestre de 2024.	L'Auditeur externe prend acte du projet du PAM visant à déployer l'outil R2 amélioré d'ici à la fin de l'année 2024. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
23	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-A/1</a> sect. 1, chap. III, par. 45	Comptes annuels vérifiés de 2021	L'Auditeur externe recommande de mettre à jour tous les documents relatifs à la gestion des accords de financement, en particulier en ce qui concerne les délégations de pouvoirs et les modèles d'accord.	Appliquée. La circulaire de la Directrice exécutive sur la délégation de pouvoirs (OED2023/013), publiée en août 2023, autorise le Sous-Directeur exécutif du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation à signer des accords de contribution et à accepter des contributions des donateurs au PAM. Le paragraphe 5 de la circulaire prévoit que le Sous-Directeur exécutif du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation peut aussi par écrit déléguer ces pouvoirs à d'autres fonctionnaires du PAM, s'il le juge nécessaire. En outre, la mise à jour des modèles d'accord de financement est traitée dans le cadre du projet en cours consacré à l'évolution de l'environnement des donateurs.	La Directrice exécutive a publié une nouvelle circulaire sur la délégation des pouvoirs pour la signature et l'acceptation des accords de contribution. 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	Devenue sans objet
24	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-A/1</a> sect. 1, chap. III, par. 47	Comptes annuels vérifiés de 2021	L'Auditeur externe recommande de réviser les directives, circulaires et documents d'orientation applicables à la gestion des accords de financement, afin de s'assurer de leur cohérence et d'y annexer, de manière appropriée, un arbre de décision explicitant les consultations à mener et les décisions à prendre à chaque étape, en fonction des circonstances et des types de contributions.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. En cours. Suite à la publication de la circulaire de la Directrice exécutive sur la délégation des pouvoirs pour la signature des accords de contribution et l'acceptation des contributions des donateurs au PAM (OED2023/013), les groupes de travail sur l'évolution de l'environnement des donateurs ont élaboré des arbres de décision applicables à différents types de clauses spéciales dans les accords de contribution, y compris l'actualisation des modèles d'accord de financement, pour simplifier la prise de décision, assurer une certaine cohérence et veiller à ce que les consultations requises soient menées à chaque étape de la négociation. Les résultats des travaux des groupes de travail ont fait l'objet d'orientations à l'intention des chargés des partenariats, qui doivent encore être approuvés.	Les groupes de travail ont rédigé des arbres de décision et des modèles. Les nouvelles orientations doivent encore être approuvées. L'Auditeur externe considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
25	<a href="#">WFP/EB.A/2022/6-A/1</a> sect. 1, chap. III, par. 47	Comptes annuels vérifiés de 2021	L'Auditeur externe recommande de prévoir formellement dans les directives, circulaires et documents d'orientation applicables l'obligation de recueillir l'avis du Directeur financier préalablement à la décision d'offrir à un donateur un taux réduit de recouvrement des coûts d'appui indirects, ainsi que préalablement à l'approbation de toute contribution assortie d'un tel taux réduit.	Appliquée. Le paragraphe 6 de la circulaire de la Directrice exécutive sur la délégation des pouvoirs pour la signature des accords de contribution et l'acceptation des contributions des donateurs au PAM (OED2023/013) exige l'approbation du Directeur financier pour toute dérogation au principe du recouvrement intégral des coûts, et notamment l'application d'un taux autre que le taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects déterminé par le Conseil d'administration, conformément aux textes administratifs pertinents, avant l'acceptation d'une contribution ou la signature d'un accord de contribution.	La Directrice exécutive a publié une nouvelle circulaire sur la délégation des pouvoirs pour la signature et l'acceptation des accords de contribution, qui tient compte de l'exigence recommandée. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
26	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 27	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM d'évaluer la durée de validité des accords à long terme pour l'approvisionnement en carburants d'aviation et d'envisager d'utiliser l'option permettant de prolonger ces accords au lieu de lancer un nouvel appel d'offres.	Le PAM a prolongé les contrats pour l'approvisionnement en carburants d'aviation, lorsque le fournisseur le pouvait et le jugeait acceptable, et en a conclu de nouveaux pour assurer un approvisionnement suffisant. Les contrats sont conclus pour une durée de deux ans et peuvent être prolongés d'une année sur l'autre pendant une période maximale de cinq ans.	L'Auditeur externe prend note de la prolongation des contrats ainsi que de celle de la période de validité normalement prévue. Il 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	Devenue sans objet
27	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 29	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de rechercher les moyens d'attirer un plus grand nombre de fournisseurs de carburants d'aviation, par exemple en accédant au marché avec d'autres entités des Nations Unies ou en constituant des lots adaptés qui permettent de couvrir le plus grand nombre possible d'aérodromes requis.	Appliquée. Le PAM a entamé des discussions avec le Secrétariat de l'ONU pour promouvoir la coopération en matière d'achats de carburants d'aviation (Jet A-1), le Secrétariat étant la seule autre entité des Nations Unies à en acheter de grandes quantités. Fin 2022, le PAM a lancé le premier appel d'offres en y intégrant les quantités et les sites communiqués par le Secrétariat de l'ONU, en appliquant le concept de "lots" (sites et types de services requis regroupés en fonction du site), ce qui lui permet de sélectionner les fournisseurs les plus appropriés selon la nature spécifique des services requis. Il en résulte que le Secrétariat de l'ONU utilise actuellement les contrats du PAM pour l'approvisionnement en carburants d'aviation afin de gagner en efficacité.	Le PAM collabore avec le Secrétariat de l'ONU pour les carburants d'aviation. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
28	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 31	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer qu'un accord à long terme pour l'approvisionnement en carburants d'aviation a été signé avant de commander du carburant dans le cadre de cet accord	Appliquée. La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution a examiné les accords à long terme conclus pour l'approvisionnement en carburants d'aviation afin de s'assurer que tous sont bien signés.	L'Auditeur externe, après avoir examiné les modifications apportées aux contrats et les nouveaux contrats, a estimé qu'ils avaient été signés dans les délais voulus. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
29	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 38	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM d'examiner et d'actualiser le registre des fournisseurs au moins une fois par an.	Prolongé jusqu'en juillet 2025. En cours. En juin 2023, la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution a créé l'Unité de la gestion des relations avec les fournisseurs, qui est chargée d'harmoniser et d'optimiser la gestion des fournisseurs du PAM, en renforçant les vérifications d'usage, la transparence et l'efficacité à tous les stades du processus. La division dressera une cartographie unifiée et harmonisée des processus de présélection et d'enregistrement des fournisseurs, qui comportera notamment la réalisation des vérifications d'usage, un mécanisme de contrôle interne approprié, la répartition des tâches, la gestion d'un registre des fournisseurs, ainsi qu'un calendrier précis, par étapes successives pour les fournisseurs de produits alimentaires et de biens et services, ainsi que pour les fournisseurs de carburants, en 2024 et 2025.	Le PAM met actuellement en place un processus unifié et harmonisé de présélection et d'enregistrement des fournisseurs. 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	Devenue sans objet
30	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 52	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de surveiller la façon dont les bureaux de pays et les bureaux régionaux gèrent l'approvisionnement en carburants de leurs véhicules, de rechercher les raisons pour lesquelles les accords à long terme sont en nombre insuffisant et de soutenir les bureaux en leur communiquant les meilleures pratiques en vigueur.	Prolongé jusqu'en juin 2024. En cours. Le PAM a fait appel à un spécialiste des carburants pour recenser les lacunes dans les pratiques de gestion des carburants en grande quantité, en vue de l'élaboration de directives institutionnelles pour y remédier. Selon l'enquête menée dans tous les bureaux de pays, le nombre insuffisant d'accords à long terme pour les achats de carburants tient au fait que certains bureaux pratiquent des prix fixes et que d'autres disposent d'un parc automobile relativement modeste, d'où un moindre intérêt des fournisseurs potentiels pour ce type d'engagements contractuels. Soucieuse d'aider les bureaux de pays à adopter les meilleures pratiques en matière de gestion des carburants, la Division des services de gestion a amélioré l'enquête annuelle sur les contrôles internes en y intégrant d'autres questions relatives aux achats de carburants, et développe actuellement un cours de formation complet sur le parc automobile (achèvement prévu d'ici juin 2024).	L'Auditeur externe prend note des examens en cours et des améliorations prévues. Dans l'attente des résultats, la recommandation est toujours en cours d'application.		X		
31	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 54	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de réduire le recours aux paiements en espèces lors de l'achat de carburants pour véhicules.	Le PAM a réalisé une étude sur documents selon laquelle les paiements en espèces interviennent principalement dans les zones où ses fournisseurs de carburants sous contrat ne sont pas présents ou dans celles où les fournisseurs exigent des paiements en espèces uniquement, notamment en cas de crise énergétique. En outre, l'enquête mondiale a montré que le recours aux espèces se limitait aux situations d'urgence ou aux zones dans lesquelles les fournisseurs sous contrat n'étaient pas présents. Le PAM entend continuer de perfectionner ses procédures et de fournir des instructions pour gérer efficacement les paiements de carburants en espèces, notamment en donnant de la visibilité aux bureaux de terrain pour éviter les besoins d'urgence en carburants et en améliorant le module "carburants" du système de gestion du parc automobile en y intégrant l'ensemble des modalités de paiement.	L'Auditeur externe prend note de l'enquête réalisée et des améliorations prévues. 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	Devenue sans objet
32	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 63	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de suivre de près la mise en service de l'application de gestion des carburants et d'évaluer les effets de son utilisation sur la qualité des données incluses dans le système de gestion du parc automobile.	Appliquée. Le PAM a créé un tableau de bord permettant de suivre la mise en service de l'application de gestion des carburants (Fleetwave), que tous les bureaux de pays utilisant Fleetwave peuvent actuellement consulter. Cet outil simplifie le processus d'évaluation, donne aux bureaux de pays la possibilité de suivre la mise en service de cette application en temps réel et permet d'analyser les effets de son utilisation sur la qualité des données (exhaustivité, l'exactitude et degré d'actualisation). La Division des services de gestion contrôle divers paramètres pour s'assurer de l'amélioration de la qualité des données du système de gestion du parc automobile, notamment le temps de saisie des données, la validation des données, l'exhaustivité des opérations liées à la gestion des carburants et l'utilisation de Fleetwave par les chauffeurs.	L'Auditeur externe prend note des examens effectués par la Division des services de gestion. Il considère que la recommandation est appliquée.	X			
33	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 65	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de rechercher d'autres moyens d'améliorer la qualité des données incluses dans le système de gestion du parc automobile, par exemple en automatisant les transferts en provenance des bases de données des fournisseurs ou en téléchargeant les rapports de données.	Prolongé jusqu'en septembre 2024. En cours. Le PAM a demandé au fournisseur du système de gestion du parc automobile d'améliorer l'efficacité du module "carburants" pour les véhicules légers et d'étudier la possibilité de relier le système aux fournisseurs de carburants en automatisant les transferts de données provenant de leurs bases de données, dans un souci d'amélioration de la qualité. La première phase du projet s'est achevée en mars 2024, l'accent ayant été mis sur l'évaluation et la définition des besoins opérationnels afin d'améliorer le module "carburants". La deuxième phase prévoit le développement de ce module dans le système de gestion du parc automobile (achèvement prévu en septembre 2024). S'agissant des véhicules lourds, la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution compte terminer le déploiement de l'application de gestion des carburants dans tous les bureaux de pays dotés de camions appartenant au parc mondial d'ici à la fin du troisième trimestre de 2024.	L'Auditeur externe prend note du projet du PAM de déployer l'application de gestion des carburants et d'étudier les moyens d'améliorer la qualité des données. 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	Devenue sans objet
34	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 79	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de réviser le tableau de bord du système de gestion du parc automobile afin de présenter un résumé concis sous forme graphique des principales informations, qui soit facile à comprendre et à analyser, et d'informer les bureaux de pays sur les modifications apportées et sur la façon d'utiliser ce tableau de bord pour la prise de décisions.	Appliquée. Le PAM a rationalisé le tableau de bord du système de gestion du parc automobile pour les véhicules légers et lourds afin de fournir des indicateurs de performance clés concis et pertinents, qui soient utiles aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux. Cette reconfiguration permet aux utilisateurs sur le terrain de se concentrer sur les indicateurs les plus déterminants et rend la navigation plus agréable. Les procédures opérationnelles normalisées sont en voie d'achèvement, et les rapports complets sur l'analyse des carburants ont été élaborés et publiés en avril 2024. L'élaboration de supports de formation dans le domaine des systèmes de gestion du parc automobile devrait être achevée d'ici à juin 2024.	Le PAM a reconfiguré le tableau de bord. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
35	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 81	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM d'envisager d'arrêter l'établissement des rapports trimestriels une fois qu'il aura révisé le tableau de bord du système de gestion du parc automobile.	Appliquée. Le PAM a mis en service un tableau de bord qui remplace les rapports trimestriels. Ce tableau de bord dynamique est entièrement interactif et contient des données concises sur le parc automobile (équipements, utilisation, analyse sur les carburants, entretien et coûts d'exploitation). Le tableau de bord comporte également des indicateurs de performance clés aux niveaux mondial, régional et national et offre un accès en temps réel aux données. Il s'adresse à la direction des bureaux de pays, aux responsables de l'administration et aux gestionnaires du parc automobile, et met à la disposition des différentes parties prenantes des données pertinentes et personnalisables.	Le PAM a mis en ligne un nouveau tableau de bord qui remplace les rapports trimestriels. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
36	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 83	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au Siège de contrôler les suites données aux recommandations issues de ses missions d'optimisation des parcs de véhicules.	Appliquée. Le PAM a mis au point un outil de suivi global des suites données aux recommandations issues des missions d'optimisation des parcs de véhicules. En outre, le format des rapports sur l'optimisation des parcs de véhicules a été simplifié de manière à faire ressortir les principales recommandations, facilitant ainsi le contrôle et le suivi des progrès réalisés dans leur mise en œuvre.	Le PAM ayant mis au point un outil de suivi, 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	Devenue sans objet
37	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 90	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de mettre en place une procédure pour comptabiliser les provisions et les contrepassations de charges à payer dans les mêmes comptes que ceux utilisés pour les reports des dépenses effectivement engagées.	Appliquée. Le PAM a révisé le processus de rattachement à l'exercice à compter du deuxième trimestre de 2023 et les comptes existants sont utilisés aux fins de la comptabilisation plutôt que des comptes d'ajustement.	Le PAM ayant révisé le processus de rattachement à l'exercice à compter du deuxième trimestre de 2023, l'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
38	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 94	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande 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.	Les services financiers du PAM, en consultation avec les équipes chargées des partenariats, ont mis à jour les directives relatives aux contributions de l'ONU, dont la plupart sont soumises à des restrictions budgétaires qui influent sur les rapports établis à l'intention des donateurs. Ces directives ont été communiquées aux bureaux de pays en novembre 2023, et rappellent l'importance d'agir en temps voulu et dans le cadre de l'exercice financier concerné. Les procédures opérationnelles ont également été améliorées afin de pouvoir démarrer le suivi des bureaux de pays en amont et ainsi veiller à ce que toutes les corrections soient apportées dans les délais voulus.	L'analyse par sondage de 2023 a fait apparaître que le PAM enregistrerait des dépenses au cours d'exercices ultérieurs afin de se conformer aux dates limites de décaissement et aux fins de l'établissement des rapports destinés aux donateurs. L'Auditeur externe réitère la recommandation figurant dans le présent rapport d'audit et considère que la recommandation précédente est devenue sans objet.				X
39	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 100	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de porter les stocks de carburants à l'actif pour améliorer les contrôles relatifs à la gestion des carburants.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. Le nouveau modèle de comptabilité devait être expérimenté dans un bureau de pays à la fin de l'année 2023, mais ce projet a été reporté à cause du déclenchement d'un conflit. Un nouveau pays pilote a été choisi et le plan de déploiement du modèle à l'échelle mondiale sera confirmé à l'issue de cette expérimentation.	Le PAM a dû choisir un autre pays pilote en raison d'une situation de crise, ce qui a retardé l'introduction du nouveau modèle de comptabilité. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.				X
40	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 104	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer des directives institutionnelles sur les procédures de comptabilisation des carburants destinés au transport aérien, aux véhicules et aux installations, qui donnent des instructions sur la comptabilisation systématique à l'actif et la gestion de ces carburants.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. La mise en œuvre de cette recommandation dépend de l'application de la recommandation figurant au paragraphe 100.	Le PAM a dû choisir un autre pays pilote en raison d'une situation de crise, ce qui a retardé l'introduction du nouveau modèle de comptabilité. 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	Devenue sans objet
41	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 116	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM de consigner les données sur la production d'énergie de ses systèmes d'énergie solaire et d'en assurer régulièrement le suivi, ainsi que d'analyser les raisons du bas niveau de cette production.	Prolongé jusqu'en juin 2024. En cours. Le PAM a procédé à l'inventaire et à la vérification de ses systèmes d'énergie solaire et créé un registre des systèmes solaires opérationnels sur plus de 110 sites dans 35 pays où il intervient ou est présent. En outre, le PAM adoptera le système Unite FRIM de surveillance à distance des infrastructures de terrain, qui permettra de contrôler en direct la production et la consommation d'énergie solaire, d'améliorer la qualité des données et de réduire la collecte manuelle de celles-ci. Le PAM a achevé un test de validation de la compatibilité du réseau au Siège et dans certaines zones d'intervention et acheté des compteurs d'énergie qui seront déployés dans les bureaux du PAM et installés dans quelque 500 sites pour couvrir 75 pour cent de la consommation d'énergie à l'échelle mondiale à compter du deuxième trimestre de 2024.	L'Auditeur externe prend note des mesures prévues. Il estime que le PAM devrait exploiter au mieux les systèmes disponibles. Avant d'envisager de nouvelles solutions, le PAM doit en justifier la nécessité. En outre, il doit veiller à ce que la solution retenue soit d'un bon rapport coût-efficacité. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
42	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-G/1</a> chap. C, par. 118	Gestion des carburants	L'Auditeur externe recommande au PAM d'analyser les raisons du bas niveau de production d'énergie de ses systèmes d'énergie solaire et de s'assurer que tous les systèmes sont exploités et entretenus correctement.	Appliquée. Le PAM a procédé à l'analyse des raisons de la faible production d'énergie de ses panneaux solaires. Parmi les facteurs empêchant une efficacité optimale figurent les conditions environnementales du site, l'insuffisance des capacités des effectifs et l'absence de suivi de la production d'énergie permettant de résoudre rapidement les problèmes d'efficacité. Le PAM a créé un registre des systèmes solaires opérationnels dans le cadre de son évaluation annuelle de l'empreinte environnementale, qui s'achèvera d'ici à novembre 2024. Afin d'améliorer les rapports sur la production d'énergie des systèmes solaires du PAM, un autre module a été ajouté ainsi qu'un nouvel onglet de rapport. En outre, le PAM a publié en novembre 2023 des directives sur l'exploitation et l'entretien des systèmes photovoltaïques afin d'aider les bureaux de pays à élaborer des plans d'entretien adaptés au contexte local et au système photovoltaïque.	Le PAM a analysé les raisons de la faible production d'énergie et pris les premières mesures pour donner suite à la recommandation. 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	Devenue sans objet
43	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 15	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de définir des critères obligatoires pour l'enregistrement des fournisseurs de biens et de services et d'envisager de distinguer différents niveaux d'enregistrement.	Prolongé jusqu'en juillet 2025. En cours. En juin 2023, la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution a créé l'Unité de la gestion des relations avec les fournisseurs, qui est chargée d'harmoniser et d'optimiser la gestion des fournisseurs du PAM, en renforçant les vérifications d'usage, la transparence et l'efficacité à tous les stades du processus. La division dressera une cartographie unifiée et harmonisée des processus de présélection et d'enregistrement des fournisseurs, qui comportera notamment la réalisation des vérifications d'usage, un mécanisme de contrôle interne approprié, la répartition des tâches, la gestion d'un registre des fournisseurs, ainsi qu'un calendrier précis.	L'Auditeur externe prend note de l'examen en cours de la gestion des fournisseurs. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
44	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> 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.	Prolongé jusqu'en juillet 2025. En cours. Comme indiqué par la direction dans sa réponse à la recommandation figurant au paragraphe 15, le projet d'examen de la gestion des fournisseurs permettra d'élaborer et de tenir un registre des fournisseurs, comportant une version actualisée des exigences minimales régissant l'inscription de fournisseurs dans le registre. Le PAM élabore des directives et répartit les fournisseurs par catégorie dans le cadre du projet de gestion des relations avec les fournisseurs et de l'examen des procédures opératoires.	L'Auditeur externe prend note de l'examen en cours de la gestion des fournisseurs. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
45	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 29	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM d'étudier les moyens d'enregistrer, de suivre et de surveiller d'une manière systématique les accords à long terme relatifs à la fourniture de biens et de services pour garantir la mise à disposition d'informations complètes et actualisées.	Appliquée. Le PAM a développé et mis en service la fonctionnalité de gestion des accords-cadres dans WINGS qui permet d'enregistrer, de suivre et de surveiller les accords à long terme. Dans ce système, les accords-cadres et les achats y afférents sont enregistrés et suivis de manière à assurer un contrôle continu de leur validité et des dépenses connexes de manière transparente et efficace.	Le PAM enregistre les accords-cadres dans WINGS. L'Auditeur externe encourage ce dernier à promouvoir l'utilisation de cette fonctionnalité également auprès des bureaux de pays et des bureaux régionaux. 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	Devenue sans objet
46	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 37	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de stipuler qu'en règle générale, il faut obtenir au moins trois devis satisfaisant aux critères fixés par lui; et de définir les cas dans lesquels il est justifié de demander un seul devis avant de procéder à un microachat.	Prolongé jusqu'en décembre 2024. Les sections 5.1.2 et 6.3.1 du manuel d'achat de biens et de services du PAM, de même que les directives sur les bons de commande de faible valeur, décrivent les critères applicables en la matière, à savoir l'obtention de trois devis avant de procéder à un microachat, toute dérogation à cette exigence devant être dûment justifiée en cas d'un nombre inférieur de devis. En outre, la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution continue de conseiller les unités à l'origine des demandes concernant la conformité au regard des règles applicables aux microachats en organisant régulièrement des formations de remise à niveau à l'intention des référents pour les microachats et en procédant à des contrôles de conformité.	L'audit a fait apparaître que, si le personnel demandait trois devis, ceux-ci ne satisfaisaient souvent pas aux critères fixés. L'Auditeur externe estime que les dispositions du manuel et de la circulaire ne sont pas suffisamment claires sur la nécessité d'obtenir trois devis qui répondent aux exigences. Les supports de formation indiquent par ailleurs qu'il suffit de contacter trois fournisseurs. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
47	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 38	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer l'examen et le contrôle des microachats 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.	En cours. La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution recueillera chaque trimestre les déclarations donnant des assurances en matière de micro-achats auprès de tous les bureaux régionaux et effectuera un rapide contrôle de conformité sur un échantillon aléatoire de microachats, après que les bureaux régionaux auront procédé au contrôle de conformité de leurs bureaux de pays respectifs. Au Siège, les déclarations d'assurance trimestrielles relatives aux microachats doivent être recueillies par les fonctionnaires du Siège chargés des achats dans les unités à l'origine des demandes et soumises à la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution aux fins d'un contrôle de conformité aléatoire. Une analyse sera effectuée par le nouveau responsable du domaine des achats et les gestionnaires des catégories afin de déterminer quelles catégories de microachats doivent faire l'objet d'accords à long terme. Par ailleurs, la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution met actuellement en service un tableau de bord dans DOTS pour suivre les microachats.	Le PAM envisage de modifier le processus. 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	Devenue sans objet
48	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 47	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM d'envisager de centraliser la fonction des achats au Siège dans une seule et même sous-division.	En cours. La nouvelle structure organisationnelle intègre de façon plus rationnelle les fonctions logistique, achats, expédition, transport aérien, vérification de la bonne exécution générale des activités (assistance en espèces et en nature) et participation des partenaires coopérants et des partenaires de réserve au sein de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, afin de garantir une approche coordonnée et concertée de la gestion des programmes et des opérations au sein du PAM. La question de la centralisation de la fonction des achats au sein d'une seule et même sous-division de la nouvelle Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution sera étudiée dans le courant de l'année 2024.	Le PAM se dote d'une nouvelle structure organisationnelle. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
49	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 56	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer un document d'orientation ou un manuel d'instructions concernant la gestion des dossiers électroniques des services du personnel, qui définisse notamment une structure uniforme pour ces dossiers et établit des règles en matière de dénomination des documents.	En cours. Le PAM, à la suite de diverses consultations, élabore un document d'orientation et un manuel d'instructions concernant la gestion des dossiers électroniques des services du personnel, qui prévoient notamment la mise en place d'une structure uniforme et des règles en matière de dénomination des documents.	L'Auditeur externe note que le PAM prévoit d'utiliser la plateforme de gestion du capital humain Workday pour la gestion des dossiers électroniques des services du personnel. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
50	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 68	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de continuer à régulariser les postes en fonction des besoins en personnel et conformément aux dispositions du cadre de gestion des effectifs.	En cours. Le PAM continue de régulariser les postes en fonction des besoins en personnel et conformément aux dispositions du cadre de gestion des effectifs, dont la période de transition devrait s'étendre jusqu'à la fin de 2025. Il utilise un tableau de bord et d'autres ressources pour en suivre et en appuyer régulièrement la mise en œuvre. Depuis septembre 2021, date de la publication du cadre de gestion des effectifs, le PAM a réduit la proportion de titulaires de contrats de courte durée et déjà atteint la cible de 46 pour cent qu'il s'était fixé pour la fin de l'année 2025. La définition d'une nouvelle cible fera l'objet de discussions, compte tenu de la restructuration organisationnelle en cours et des difficultés de financement.	La période de transition prévue pour le cadre de gestion des effectifs du PAM s'étend jusqu'à la fin de l'année 2025. 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	Devenue sans objet
51	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 82	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM d'accélérer l'approbation des documents relatifs aux procédures de reprise après sinistre et d'y faire clairement figurer les références des différents documents et les liens existant entre eux, et d'établir et de mettre en œuvre un programme de tests de reprise après sinistre et son calendrier.	Appliquée. La Division des technologies a achevé l'élaboration des plans suivants: i) le plan de continuité des opérations de la Division des technologies, qui décrit la stratégie de reprise des systèmes à l'aide d'un cadre général définissant les processus, les rôles et les responsabilités; ii) le plan-cadre de reprise après sinistre qui permet d'orchestrer la reprise des systèmes essentiels, défini à la suite d'un exercice de simulation en 2023 au cours duquel ont été examinés les méthodes et procédures d'exécution des plans de reprise pour chaque système essentiel. La Division des technologies a intégré un volet sur la continuité des opérations dans le plan de travail de sa Sous-Division des services technologiques essentiels. Les prochains exercices de simulation sont prévus au quatrième trimestre de 2024.	Les plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre ont été achevés et approuvés. Le PAM a aussi défini un programme de tests assorti d'un calendrier. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
52	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 83	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de produire aussi rapidement que possible un nouveau guide et un nouveau modèle pour l'élaboration de plans de reprise après sinistre dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux.	Prolongé jusqu'en juin 2024. En cours. La Division des technologies, en collaboration avec l'équipe chargée de la gestion de la continuité des opérations à l'échelle du PAM, a diffusé un nouveau modèle de gestion de la continuité des opérations destiné aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, qui vient compléter d'autres initiatives en cours en matière de préparation aux situations d'urgence. La Division des technologies communiquera le modèle pour l'élaboration de plans de reprise après sinistre à l'intention des bureaux de pays, ainsi que des directives supplémentaires dans les mois à venir.	L'Auditeur externe prend note de la publication du modèle de plan de continuité des opérations. Le PAM prévoit de publier le modèle pour l'élaboration de plans de reprise après sinistre en juin 2024. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
53	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 93	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de procéder à un examen de l'environnement informatique existant pour recenser les chevauchements de fonctionnalités/solutions et éviter les doublons.	En cours. La Division des technologies a achevé le recensement des capacités opérationnelles, dans le cadre de la mise en place de la fonction Architecture globale du PAM. La Division a en outre défini les résultats attendus de l'architecture cible pour les principaux processus du PAM qu'elle présentera au Comité des opérations et des technologies numériques pour approbation au cours du deuxième trimestre de 2024. Les travaux de recensement des capacités sont liés au lancement du processus de rationalisation des applications qui permettra de traiter les chevauchements observés et d'optimiser les systèmes et les applications du PAM. Le financement de cette initiative étant tributaire des dernières projections budgétaires, la Division des technologies n'est pas en mesure de fixer un calendrier précis.	En décembre 2023, le PAM a procédé à l'examen recommandé et élaboré une architecture cible, dont l'évaluation et la mise en œuvre doivent encore être menées à bien. 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	Devenue sans objet
54	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 94	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer les pouvoirs de la Division des technologies concernant la mise en œuvre de nouvelles solutions informatiques.	En cours. La Division des technologies a déployé un nouveau processus de prestation de services informatiques et des orientations connexes, en adéquation avec les besoins du PAM et adaptés aux systèmes et solutions à haut risque. Un cadre de gouvernance est en cours d'élaboration. Dans le cadre de ce processus, la Division des technologies prend note des résultats préliminaires de la phase pilote de l'initiative portant sur un modèle de ligne hiérarchique unique, ainsi que de la restructuration organisationnelle en cours qui comportera un examen des rôles et des responsabilités au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Elle tient également compte des résultats de son initiative de planification stratégique des effectifs, qui vise à développer les compétences stratégiques des responsables informatiques, de façon à renforcer leur capacité à mener ou à appuyer des initiatives locales dans le domaine informatique, en collaboration avec les principales parties prenantes.	La restructuration organisationnelle en cours s'accompagnera d'un examen des rôles et des responsabilités au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
55	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-F/1</a> chap. C, par. 102	Services d'appui	L'Auditeur externe recommande à la Division des technologies de procéder à un examen des politiques relatives aux dispositifs informatiques pour vérifier que les documents sont à jour et qu'ils sont utiles; et de faciliter l'accès à l'information.	Appliquée. En août 2023, la Division des technologies a publié un mémorandum de décision sur son portefeuille de politiques, qui codifie les résultats de son examen des politiques et autres documents connexes suivis par elle, ainsi que les mesures recommandées à cet égard. La Division des technologies a en outre désactivé l'accès au manuel sur les technologies de l'information devenu obsolète. Elle a actualisé la base de données en ligne sur les politiques, directives et normes relatives aux dispositifs informatiques, conformément au mémorandum de décision sur son portefeuille de politiques et à la stratégie du PAM en matière d'information et de technologies pour 2023-2026. Un examen annuel du portefeuille de politiques de la Division des technologies sera effectué conformément à la note d'information sur la gestion du cycle des politiques de la Division des technologies.	Le PAM a procédé à un examen en août 2023, actualisé les politiques relatives aux dispositifs informatiques et publié en janvier 2024 une liste récapitulative de consultation facile. 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	Devenue sans objet
56	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 24	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de fournir dans l'État V des états financiers une comparaison du budget définitif avec le plan d'exécution final, et non uniquement avec le plan d'exécution initial tel qu'il a été établi au début de l'exercice.	Appliquée. Le PAM a présenté le plan d'exécution final en lieu et place du plan d'exécution initial dans l'état V des états financiers de 2023.	L'Auditeur externe prend acte de la présentation du plan d'exécution final dans l'état V et considère que la recommandation est appliquée.	X			
57	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 38	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de gérer de manière rigoureuse les données relatives à tous les accords de contribution, y compris les annexes, et de faire en sorte que ces accords puissent être consultés sous forme électronique par l'ensemble des membres du personnel concernés.	En cours. Les exigences fonctionnelles et techniques du système de gestion des connaissances ont été définies, et un appel d'offres concurrentiel devrait être lancé en avril 2024.	L'Auditeur externe prend note des mesures prévues et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
58	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 43	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'élaborer des formulations homogènes et plus harmonisées en vue des négociations d'accords de contribution futurs afin de faciliter la gestion de ces accords et de rendre compte plus facilement de leur application.	En cours. Afin d'employer systématiquement une formulation normalisée dans la négociation des accords de contribution, le PAM a élaboré des directives, dont l'examen final est en cours, ainsi qu'une circulaire de la Directrice exécutive visant à clarifier les rôles et les responsabilités assignés à chaque fonction dans le cadre de la négociation et de l'approbation des accords et des clauses y afférentes.	L'Auditeur externe prend note du projet de directives et de la circulaire de la Directrice exécutive. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
59	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 49	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer son contrôle interne relatif aux accords de contribution négociés à l'échelle locale en demandant aux bureaux de pays de mettre en place une procédure de validation.	Appliquée. La circulaire révisée de la Directrice exécutive sur la délégation de pouvoirs (OED2023/13) et la directive du Département des partenariats et de l'innovation sur la sous-délégation de pouvoirs pour la signature d'accords de contribution et l'acceptation de contributions de donateurs ont été publiées avec effet au 1 <sup>er</sup> août et au 9 août 2024, respectivement. Les instruments mis à jour répondent aux exigences prévues, à savoir que: a) seuls les accords de contribution assortis de conditions générales peuvent être signés par les bureaux régionaux et les bureaux de pays; b) tous les accords de contribution assortis d'exceptions ou de conditions spéciales nécessiteront l'approbation préalable du directeur désigné au sein du Département des partenariats et de l'innovation et du Directeur financier, ainsi que du Bureau des services juridiques, le cas échéant.	La Directrice exécutive a publié une nouvelle circulaire sur la délégation de pouvoirs pour la signature et l'acceptation des accords de contribution, qui reprend les exigences recommandées pour les accords de contribution négociés à l'échelle locale. 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	Devenue sans objet
60	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 53	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'envisager la création d'identifiants à associer aux versements des contributions afin de faire concorder automatiquement les encaissements avec les contributions à recevoir non soldées.	En cours. Le groupe de travail intersectoriel a examiné les processus existants et convenu que le champ "référence externe" serait utilisé dans le système pour enregistrer l'identifiant ou la référence spécifique à l'accord de contribution comme identifiant unique de la contribution. Avant de mettre au point une quelconque solution d'automatisation, il faudrait harmoniser les processus opérationnels afin de garantir qu'un seul et même identifiant est systématiquement utilisé par les chargés des partenariats pour l'enregistrement des contributions et par les donateurs pour le versement des fonds au PAM. En attendant de trouver les crédits nécessaires à l'automatisation, des consultations techniques sont en cours afin de proposer une solution d'automatisation réalisable, y compris l'estimation du coût de sa mise en œuvre.	L'Auditeur externe prend note de l'identifiant proposé et de l'intention du PAM de mettre au point une solution d'automatisation dès lors qu'il aura harmonisé les processus opérationnels pertinents. L'Auditeur externe considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
61	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 64	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de modifier la méthode comptable utilisée pour inscrire en charges les produits alimentaires remis aux partenaires coopérants, et d'enregistrer ces produits en tant que stocks tant qu'ils ne sont pas distribués aux bénéficiaires.	En cours. Les ressources nécessaires à la traçabilité de la ferme à la table (y compris sur le dernier kilomètre) ont été dégagées après approbation des fonds destinés aux initiatives internes d'importance primordiale inscrites dans le Plan de gestion du PAM pour 2024-2026. L'équipe chargée du projet sera constituée d'ici à la mi-2024 et aura pour mission de trouver une solution systémique (qui permette de contrôler les stocks jusqu'au point de distribution aux bénéficiaires) et de fixer par la suite un calendrier de mise en œuvre.	L'Auditeur externe prend note des mesures en cours visant à donner suite à la recommandation et du calendrier débutant en décembre 2024. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
62	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 73	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'indiquer dans les notes accompagnant les états financiers la quantité et la valeur des principaux groupes de produits alimentaires.	Appliquée. Le PAM a fait figurer dans les notes accompagnant les états financiers de 2023 des informations supplémentaires sur la quantité et la valeur des principaux groupes de produits alimentaires, conformément aux recommandations de l'Auditeur externe.	Le PAM a inclus un tableau supplémentaire dans les notes accompagnant les états financiers, dans lequel figurent les différents types de produits. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
63	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 80	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'auditeur externe recommande au PAM d'améliorer la méthode de réévaluation des stocks au plus faible du coût historique et du coût de remplacement et d'envisager d'appliquer autant que possible une évaluation article par article fondée sur des paramètres clairement définis.	Appliquée. Le PAM a procédé à un examen détaillé des stocks afin de les réévaluer au plus faible du coût historique et du coût de remplacement. Il a examiné les différents groupes de produits stockés, en les reliant à leurs bons de commande et à leurs prix d'achat respectifs, et procédé ainsi à l'évaluation article par article la plus fine possible.	Le PAM a adopté une méthode de réévaluation de ses produits plus détaillée et plus précise, fondée sur tous les groupes de produits et sur les prix du marché les plus récents. 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	Devenue sans objet
64	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par.87	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer la procédure suivie pour retirer du service les actifs corporels inutilisés, cassés ou obsolètes, et de chercher à déterminer pourquoi la proportion d'immobilisations corporelles entièrement amorties est si élevée.	Les mesures instaurées par le PAM visant à améliorer la procédure utilisée pour retirer du service les actifs corporels n'étant plus requis dans les opérations du PAM ont été dûment mises en œuvre. Les mesures prises dans ce sens ont augmenté de 30 pour cent en 2023 par rapport à 2019, marquant une tendance à la hausse, excepté en 2020 en raison des restrictions liées à la pandémie de coronavirus. Les moyens de l'équipe chargée de faciliter les activités de sortie des actifs du patrimoine ont été renforcés et les processus de retrait ont été rationalisés et numérisés. En outre, une analyse approfondie des immobilisations corporelles entièrement amorties a été réalisée, ainsi qu'une enquête, qui ont permis de mettre en évidence les causes sous-jacentes de l'accumulation de ce type d'actifs. Une note d'orientation a été diffusée à tous les bureaux du PAM, soulignant l'importance de respecter les politiques établies en matière de retrait des actifs dans les délais prévus.	L'Auditeur externe se félicite des mesures prises par le PAM afin d'améliorer la procédure de retrait suivie. Toutefois, le nombre et la proportion des équipements ayant un statut autre que "opérationnel" ont peu évolué. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
65	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 94	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'examiner les mécanismes de gestion des actifs ainsi que les applications utilisées afin de simplifier la saisie des données, de réduire la charge de travail manuelle et d'améliorer ses rapports de gestion des actifs en y ajoutant des fonctionnalités permettant de présenter systématiquement le classement par antériorité, la durée d'utilité résiduelle, la dépréciation cumulée et courante et la valeur nette comptable de manière à faciliter les opérations de suivi et de gestion des actifs.	En cours. Le PAM continue d'améliorer ses mécanismes de gestion des actifs, notamment en perfectionnant ses outils pour ce faire. En 2022, le module de gestion centralisée des équipements (GEMS) a été optimisé pour simplifier la saisie des données, réduire la charge de travail manuelle et renforcer l'efficacité opérationnelle au moyen de la transaction améliorée de réception des marchandises (MIGO). En outre, les ajouts apportés aux tableaux de bord existants ont permis d'améliorer les rapports sur la gestion des actifs, notamment sur le classement par antériorité, la dépréciation cumulée et la valeur résiduelle des actifs. Le tableau de bord sera complété par une nouvelle fonctionnalité relative à la durée de vie résiduelle des actifs, qui est en cours d'élaboration.	Le module GEMS présenté par le PAM en vue de l'audit final de 2023 ne comportait pas d'informations supplémentaires. 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	Devenue sans objet
66	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 101	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer les contrôles pour protéger le matériel des bureaux de pays et d'insister auprès de ces derniers sur la nécessité de procéder à l'inventaire physique et au rapprochement annuels de manière exhaustive et précise.	Appliquée. Les révisions des directives de 2023 ont renforcé la transparence et la responsabilité en matière d'inventaire physique et de rapprochement, notamment en prolongeant la période d'inventaire d'un à trois mois, en réalisant l'inventaire en trois étapes, en excluant les actifs non immobilisés à faible risque, tels que le mobilier, et en renforçant la collaboration entre les services de gestion et les domaines fonctionnels des technologies et de la chaîne d'approvisionnement. En outre, l'enquête de 2023 sur les contrôles internes a été considérablement modifiée afin de mettre l'accent sur les aspects essentiels du contrôle, tels que la mise en œuvre de la décentralisation de la gestion des actifs, le rôle du comité de contrôle du matériel, le rapprochement mensuel des actifs immobilisés, l'inventaire physique et autres. À compter de 2024, l'inventaire physique comprendra un comptage virtuel des ordinateurs portables, ce qui permettra de gérer plus efficacement et avec plus de précision les stocks.	Le PAM a développé un tableau de bord de gestion des actifs et un autre consacré à la qualité des données du module GEMS. Il a actualisé les directives relatives à l'inventaire physique et au rapprochement annuels. Par conséquent, l'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
67	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 109	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de passer en revue ses systèmes d'énergie solaire pour vérifier que ceux dont la valeur globale est supérieure à 5 000 dollars É.-U. sont comptabilisés en immobilisations, et de revoir la durée d'utilité de ces dispositifs pour la faire concorder avec leur utilisation effective.	Appliquée. Une évaluation approfondie de la durée de vie des systèmes d'énergie solaire, conforme aux normes du secteur, a été réalisée. La durée d'utilité de ces dispositifs a été revue, passant de trois à dix ans. Le système de gestion des actifs a été modifié et des orientations visant à rationaliser l'enregistrement et à faire concorder la durée d'utilité des systèmes d'énergie solaire avec leur utilisation effective ont été publiées.	Le PAM a procédé à des évaluations internes et externes et décidé de modifier la durée de vie en la fixant à dix ans. Il a créé une nouvelle catégorie d'actifs. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
68	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 118	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de mener une analyse coûts-avantages approfondie de la sous-traitance de certaines parties du traitement de la paie à un prestataire de services extérieur, en tenant compte des risques encourus et des avantages procurés	En cours. La Division des ressources humaines évalue actuellement s'il est réalisable d'un point de vue technique d'intégrer dans le progiciel de gestion du PAM le traitement de la paie actuellement externalisé. Le retour d'information sur les problèmes systématiques recensés dans les services de paie actuellement externalisés se poursuit auprès des homologues régionaux. Les résultats complets et l'analyse correspondante sont attendus dans les mois à venir et éclaireront grandement les décisions prises à l'échelle institutionnelle en ce qui concerne la modalité des services de paie.	Compte tenu de l'examen actuellement mené, 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	Devenue sans objet
69	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 124	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de chercher à déterminer comment enregistrer correctement les affiliations antérieures des membres du personnel à des régimes d'assurance maladie reconnus par le système des Nations Unies et de vérifier que les passifs liés aux avantages du personnel sont calculés au moyen de données correctes.	Appliquée. Le PAM a consulté les données de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, ce qui lui a permis d'obtenir des informations plus précises sur l'affiliation antérieure des fonctionnaires aux régimes d'assurance maladie reconnus par les Nations Unies, données qu'il a utilisées pour évaluer les passifs liés aux avantages du personnel en 2023. Cela a eu une incidence limitée sur l'augmentation des passifs liés aux avantages du personnel à hauteur de 5 millions de dollars É.-U.	Le PAM dispose désormais d'un accès direct aux données du système de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. L'Auditeur externe a examiné les données démographiques du PAM fournies à l'actuaire pour l'exercice 2023 et constaté que les données relatives à l'entrée en fonction des fonctionnaires de l'ONU avaient été modifiées. L'Auditeur externe considère que la recommandation est appliquée.	X			
70	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 134	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'améliorer l'automatisation, la certification, le calcul et le suivi des primes de danger dans les bureaux de pays pour s'assurer qu'elles sont calculées correctement et versées uniquement pour la période applicable.	En cours. Le PAM continue de déployer une procédure dans Workday pour les primes de danger. Le projet en est à une phase de transition, qui comprendra la formation des utilisateurs et des référents pour les primes de danger à la nouvelle procédure dans Workday au cours des prochains mois.	Compte tenu du déploiement prévu de la plateforme Workday, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
71	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 136	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de formuler des exigences documentaires plus strictes et de mettre en place des contrôles à intervalles réguliers pour vérifier le bien-fondé des prestations versées.	La Division des ressources humaines a mené des consultations avec d'autres organismes des Nations Unies et recensé les meilleures pratiques. Il en ressort que les autres organismes s'orientent vers une approche fondée sur l'autocertification, qui prévoit notamment un échantillonnage aléatoire par la Division des ressources humaines pour certaines prestations, telles que les indemnités pour charges de famille. Toutefois, pour les prestations plus coûteuses comme l'indemnité pour frais d'études, les autres organismes maintiennent des exigences plus strictes, qui correspondent à l'approche suivie par le PAM. Ce dernier étudie des options rentables en évitant les inefficiences sur le plan administratif.	L'Auditeur externe a relevé plusieurs incohérences dans le calcul des droits à prestation. 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	Devenue sans objet
72	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 146	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de faire l'inventaire des bonnes pratiques et de trouver des exemples en matière de rapprochement des transferts de type monétaire, puis de les communiquer aux bureaux de pays de façon à assurer une gestion des données et une documentation harmonisées des opérations de rapprochement.	Appliquée. Les directives sur le rapprochement des transferts de type monétaire sont achevées. Elles ont pour objet de compléter une section de la note technique sur le cadre de garanties portant sur le rapprochement des transferts par des prestataires de services ou des partenaires extérieurs. Elles décrivent de manière concrète les différentes étapes à suivre par un bureau de pays dans le cadre du rapprochement et distinguent les divers éléments essentiels nécessaires à l'analyse.	L'Auditeur externe prend acte des directives élaborées en matière de rapprochement des transferts de type monétaire, qui étaient et indiquent les étapes à suivre et les documents requis. L'Auditeur externe espère que le PAM procédera très prochainement à la dernière étape (élaboration d'un format interactif et diffusion auprès des bureaux de pays) et considère que la recommandation est appliquée.	X			
73	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 151	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de poursuivre la mise en service et l'amélioration des solutions techniques standard communes destinées au rapprochement des transferts de type monétaire au niveau des bureaux de pays.	En cours. Le plan de 2024 pour les services mondiaux de rapprochement a été élaboré en consultation avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux et présente les offres de services, les solutions détaillées ainsi que les indicateurs de réussite. Son application a débuté en janvier 2024, et un nombre croissant de pays l'ont adopté en concertation avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Il fait partie intégrante des plans d'action visant à donner des assurances sur les espèces et recense les domaines d'investissement permettant de combler les lacunes opérationnelles et de satisfaire aux normes de l'organisation en matière de transferts de type monétaire et, à terme, d'opérations en nature, en mettant l'accent sur les effectifs, les systèmes et les services indispensables.	L'Auditeur externe note que le PAM a lancé des services de rapprochement mondiaux dans le but d'améliorer les solutions techniques types qu'il utilise pour le rapprochement des transferts de type monétaire. Le PAM a commencé à déployer ce service dans 8 des 31 opérations de pays à haut risque au cours du premier trimestre de 2024. À ce stade précoce du processus, 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	Devenue sans objet
74	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 156	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de renforcer les activités de contrôle relatives aux transferts de type monétaire de façon à harmoniser à l'échelle institutionnelle les rapprochements portant sur ces transferts.	En cours. Le PAM déploie actuellement des services mondiaux de rapprochement de façon à harmoniser à l'échelle institutionnelle les rapprochements portant sur les transferts de type monétaire, et à garantir que les bureaux de pays respectent les normes d'assurance minimales, quels que soient les systèmes utilisés par eux. Le déploiement a commencé au premier trimestre de 2024. Le plan a été élaboré en collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, en donnant la priorité aux 31 bureaux de pays considérés comme présentant un risque élevé. Les services mondiaux de rapprochement visent à renforcer les pratiques dans ce domaine et à uniformiser les rapports des bureaux de pays grâce à des services consultatifs et à des solutions répondant aux exigences minimales en matière de rapprochement des transferts. Le service se veut flexible, il tient compte des modèles opérationnels, de l'ampleur et d'autres paramètres contextuels, tout en veillant à ce que les bureaux de pays mettent en place les contrôles et les mesures requises, conformément aux normes d'assurance mondiales.	Le PAM compte renforcer les activités de contrôle relatives aux transferts de type monétaire, notamment à l'aide des services mondiaux de rapprochement. Le déploiement ayant débuté au cours du premier trimestre de 2024 dans 8 des 31 pays présentant un risque élevé, la recommandation est toujours en cours d'application.		X		
75	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 164	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de revoir la définition des bons-produits et de créer une catégorie comptable appropriée pour comptabiliser ce type d'activités de distribution.	La Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution a établi une feuille de route en vue de la redéfinition des bons-produits, qui comprend les mesures suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>enquête visant à recueillir des informations sur les différents programmes (distribution alimentaire générale, alimentation scolaire, nutrition et repas chauds) qui utilisent la modalité des bons-produits afin de saisir les processus, les difficultés, les risques et les possibilités (achevée en mai 2023);</li> <li>création d'un groupe de travail intersectoriel (octobre 2023) chargé de proposer une nouvelle définition des bons-produits ainsi que les principes, le champ d'application et les rôles et responsabilités de haut niveau (achevée en décembre 2023);</li> <li>mise en place des processus relatifs aux bons-produits (janvier 2024) en mettant l'accent sur les domaines à plus haut risque tels que la sécurité et la qualité des aliments et l'uniformisation des modèles de contrats pour les agents de transfert commerciaux et non commerciaux (en cours jusqu'en septembre 2024);</li> </ul>	L'Auditeur externe prend acte de la mise en place du groupe de travail et de la feuille de route. Des travaux se poursuivent. Lors de son audit, l'Auditeur externe a une nouvelle fois relevé des difficultés dans la classification et la comptabilisation, notamment pour les programmes en milieu scolaire. Sur la base de ses constatations en 2023, l'Auditeur externe réitère la recommandation formulée dans le présent rapport d'audit, souligne en outre qu'il est nécessaire de rationaliser les directives et considère que la recommandation précédente est devenue sans objet.				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	Devenue sans objet	
76	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 175	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'analyser les montants des biens et des services reçus mais non comptabilisés à la date de clôture des comptes, et d'utiliser les résultats de cette analyse afin de créer une écriture de régularisation systématique pour les passifs non enregistrés. L'analyse devrait s'appuyer sur les tendances observées au cours des cinq années précédentes avant les dates de clôture des comptes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>élaboration de directives, d'outils, de modèles et de formations sur les bons-produits (de janvier 2024 à septembre 2024);</li> <li>élaboration d'une circulaire de la Directrice exécutive visant à approuver la nouvelle définition des bons-produits (décembre 2024).</li> </ul>	Appliquée. Le PAM a analysé les montants des biens et services reçus mais non comptabilisés à la clôture des comptes et dans le processus actuel de rattachement à l'exercice sur cinq ans. Sur la base de cette analyse, il estime que les montants non comptabilisés dans le cadre des processus de clôture financière existants ne sont pas significatifs, puisqu'ils se situent entre 25 et 35 millions de dollars É.-U. et représenteraient 0,1 pour cent du total des dépenses et 1 pour cent du total du passif dans les états financiers. S'il est possible pour le PAM de créer une "écriture de régularisation systématique", il est en revanche impossible de présenter des informations détaillées concernant les montants calculés sur une base statistique, telles qu'elles figurent dans la note 4 ("Charges").	L'Auditeur externe prend note de l'analyse effectuée, dont les résultats sont pris en compte dans le tableau des différences constatées par l'audit, d'un montant de 30 millions de dollars É.-U. Cette écriture y figurera jusqu'à l'amélioration du processus de rattachement à l'exercice. Compte tenu de l'analyse effectuée, la recommandation est appliquée.	X			
77	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 177	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de sensibiliser davantage les unités du Siège et les bureaux de pays de façon à obtenir de la part de ces derniers des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice en fin d'année.	<ul style="list-style-type: none"> <li>les communications sur la clôture provisoire et finale et les guides de clôture de comptes respectifs ont souligné la nécessité de procéder à des améliorations et mentionnent la présente recommandation;</li> <li>le webinaire sur la clôture annuelle des comptes a fourni une vue d'ensemble détaillée des principaux domaines de comptabilité d'exercice, ainsi que des données statistiques et des exigences applicables;</li> <li>les principales unités du Siège qui engagent des dépenses ont chacune été contactées et invitées à vérifier l'exactitude de leurs demandes;</li> <li>dans les bureaux de pays, les unités chargées des finances ont sensibilisé les employés des autres services, en particulier ceux de la logistique et de l'exécution des programmes, à l'importance de la comptabilité d'exercice, de façon à obtenir de la part de ces derniers des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice.</li> </ul>	Appliquée. Le PAM a mené les activités suivantes pour sensibiliser davantage les unités du Siège et les bureaux de pays de façon à obtenir des formulaires plus précis et plus complets en vue du rattachement à l'exercice en fin d'année:	Compte tenu de la nécessité constante de procéder à un rattachement à l'exercice pour les passifs non comptabilisés, qui s'élèvent en moyenne à 30 millions de dollars É.-U. au cours des cinq dernières années, l'Auditeur externe réitère la recommandation formulée dans le cadre du présent rapport d'audit, préconise également l'adoption de procédures fondées sur les meilleures pratiques et considère que la précédente recommandation est devenue sans objet.				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	Devenue sans objet
78	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 183	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de fixer des dates limites pour analyser les comptes provisoires contenant des postes non soldés et de demander aux bureaux de pays de rapprocher ces postes en temps voulu.	Appliquée. Les procédures mises en place par le PAM pour rapprocher les postes non soldés, y compris les postes de dettes, consistent notamment en un suivi, des analyses et des retours d'information effectués à intervalles réguliers à différents niveaux organisationnels, comme cela est indiqué dans le processus mensuel d'information et de supervision relatif à la clôture financière. Les postes non soldés sont rapprochés après examen et communication des observations et après confirmation de l'existence d'une base suffisante. Les postes sont considérés comme présentant un risque faible à moyen si le retard est de 90 jours, et un risque accru si le retard est de 120 jours. En août 2023, les bureaux de pays ont reçu l'instruction de rapprocher les postes de dettes non soldés et échus depuis le 31 décembre 2021 ou avant cette date. Un suivi continu des postes non soldés est assuré auprès des unités concernées.	L'Auditeur externe a constaté une amélioration significative concernant le classement par antériorité des postes non soldés. Il considère que la recommandation est appliquée.	X			
79	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 189	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de sensibiliser les bureaux de pays à la nécessité de recouvrer les coûts en temps voulu, et de mettre en place une procédure permettant de vérifier à intervalles réguliers l'exhaustivité du recouvrement des coûts et de la comptabilisation des produits.	Appliquée. Le PAM a analysé les causes des retards dans la comptabilisation des recettes au cours de l'exercice précédent et fait en sorte que toutes les recettes soient comptabilisées en 2023. Les administrateurs des comptes spéciaux générant des recettes extérieures ont été invités à vérifier les opérations en suspens et à comptabiliser tous les montants non facturés en 2023. S'agissant du flux de recettes le plus important, qui concerne la prestation de services à la demande dans les bureaux de pays, l'automatisation robotisée des processus de comptabilisation des produits est en place depuis 2023 et des vérifications supplémentaires ont été effectuées pour garantir l'exhaustivité de leur comptabilisation.	L'Auditeur externe a évalué les mesures prises par le PAM et les documents s'y rapportant. Il 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	Devenue sans objet
80	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 195	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM d'automatiser la procédure d'élimination des opérations internes pour garantir l'exhaustivité des ajustements à apporter, réduire le risque d'erreurs manuelles et accélérer le processus.	En cours. Le PAM a élaboré une nouvelle version des états financiers qui distingue les comptes internes des comptes externes dans WINGS. En outre, il a analysé les modèles comptables et recensé ceux nécessitant des révisions. Le PAM a aussi créé de nouveaux comptes généraux afin de distinguer les opérations internes des opérations externes, défini les exigences régissant la modification du système et soumis les demandes y afférentes. Les prochaines étapes sont les suivantes: 1) mise en œuvre des demandes de modification dans WINGS; 2) révision des modèles comptables et des documents normatifs connexes, ainsi que des directives sur les comptes spéciaux; 3) expérimentation du système dans sa nouvelle configuration.	L'Auditeur externe a évalué les mesures prises par le PAM. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
81	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par.200	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de s'assurer de la bonne utilisation des domaines d'activité, en particulier dans les cas où il utilise des comptes spéciaux pour financer des activités conformément à l'article 5.1 du Règlement financier.	Appliquée. Le PAM estime que les domaines d'activité en tant qu'objets d'information de son progiciel de gestion intégré fournissent des éléments utiles aux fins de la communication de l'information financière en interne. Étant donné que les comptes spéciaux sont utilisés en dehors du cadre stratégique des pays, les charges provenant de ces comptes sont comptabilisées dans des domaines d'activité du Siège, car les activités connexes sont supervisées et gérées d'un point de vue financier à ce niveau. Le PAM a poursuivi le dialogue avec l'Auditeur externe, lui a communiqué les pièces justificatives et précisé qu'il existait des processus de recouvrement des coûts dans le cadre desquels les comptes spéciaux sont utilisés pour imputer le coût des services centralisés aux bureaux de pays.	Le PAM a communiqué des données supplémentaires montrant que les opérations ont été éliminées au titre du domaine d'activité spécifique du bureau de pays à un stade ultérieur du processus. Compte tenu de ces nouvelles informations et de la recommandation relative aux éliminations en suspens, l'Auditeur externe considère cette recommandation comme étant devenue sans objet.				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	Devenue sans objet
82	<a href="#">WFP/EB.A/2023/6-A/1</a> sect. 1, chap. C, par. 206	Comptes annuels vérifiés de 2022	L'Auditeur externe recommande au PAM de contrôler de manière plus rigoureuse les signataires autorisés pour les opérations bancaires au moment des changements de signatures, et de réaliser des vérifications ponctuelles à intervalles réguliers pour s'assurer que les signataires enregistrés à la banque correspondent bien aux personnes autorisées qui ont été désignées.	<p>Appliquée. Le PAM a entrepris un rapprochement global de tous ses comptes bancaires afin de s'assurer que les fichiers des signataires autorisés concordent avec ceux des banques. Les fichiers de signataires autorisés en possession des banques ont été vérifiés avec les fichiers centraux du Bureau du Directeur financier après rapprochement avec les fichiers des bureaux de pays. Des lettres de confirmation ont été demandées à toutes les banques. Les processus existants de gestion des signataires autorisés ont été améliorés comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une lettre de confirmation est exigée de la banque pour toute demande de changement de signataire (une simple attestation suffisait auparavant);</li> <li>• des rappels automatisés sont envoyés au demandeur pour obtenir la lettre de confirmation (le PAM fait observer que les lettres de confirmation nécessitent une action de la part des banques, qui échappe à son contrôle);</li> <li>• des vérifications ponctuelles sont effectuées chaque mois sur un échantillon de comptes bancaires depuis septembre 2023 pour veiller à ce que la gestion des signataires autorisés reste conforme.</li> </ul>	Le PAM a entrepris un rapprochement global de tous les comptes bancaires et demandé des lettres de confirmation à toutes les banques. S'agissant du processus de gestion des signataires autorisés, le PAM demande désormais aux banques des lettres de confirmation et non plus des attestations en cas de changement de signataire. Depuis septembre 2023, le PAM effectue chaque mois des vérifications ponctuelles sur un échantillon de comptes bancaires afin de s'assurer que la gestion des signataires autorisés reste conforme. La recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			
Total					82	35	43	0	4
Pourcentage					100	43	52	0	5

## Section II

### Déclaration de la Directrice exécutive

#### Introduction

1. En application de l'article XIV.6 (b) du Statut et de l'article 13.1 du Règlement financier, j'ai l'honneur de présenter au Conseil d'administration, pour approbation, les états financiers du Programme alimentaire mondial (PAM), établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. L'opinion de l'Auditeur externe sur les états financiers de 2023, 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 est chargé de fournir un appui intergouvernemental, de donner des orientations et de superviser ses activités. Le PAM fournit une assistance dans 119 pays et territoires où les opérations qu'il mène sont supervisées par six bureaux régionaux. En 2023, il comptait plus de 23 000 employés dans le monde, dont plus de 87 pour cent étaient en poste dans les pays auxquels il porte assistance.
3. La stratégie du PAM est définie dans un plan stratégique qui est élaboré tous les quatre ans. Le Plan stratégique pour 2022-2025 est ancré dans l'engagement mondial en faveur du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Plus précisément, il vise à éradiquer l'insécurité alimentaire et la malnutrition conformément à l'engagement pris au titre de l'objectif de développement durable (ODD) 2 concernant l'élimination de la faim et à contribuer à la réalisation de l'ODD 17, qui engage le système des Nations Unies à collaborer avec des acteurs nationaux et mondiaux pour atteindre les ODD.
4. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM est en cours sous la direction du Bureau de l'évaluation. Les données factuelles et les enseignements tirés de cet examen aideront à élaborer une offre de programmes mieux ciblée et à nouer de nouveaux partenariats dans des domaines clés tels que la résilience, l'alimentation scolaire, la protection sociale et l'adaptation aux changements climatiques.
5. Les PSP transposent la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle au niveau des pays, tandis que le Cadre de résultats institutionnels donne les moyens de suivre les progrès accomplis vers la réalisation d'objectifs génériques et d'en rendre compte et contribue à l'amélioration des programmes pendant toute la durée de validité du plan stratégique global du PAM.

6. L'impératif consistant à faire face aux situations d'urgence, à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence – grâce à une assistance directe ou au renforcement des capacités des pays – reste l'axe principal des opérations du PAM, d'autant que les besoins humanitaires sont toujours plus complexes et se font ressentir sur des périodes de plus en plus longues. Le PAM continue également d'aider les pays en renforçant la résilience pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, et de prêter assistance aux individus et aux communautés partout dans le monde pour transformer leur existence en améliorant les techniques agricoles, en développant les moyens d'existence locaux, en favorisant l'adaptation aux changements climatiques, en veillant à ce que les enfants disposent des nutriments dont ils ont besoin et en gérant des programmes d'alimentation scolaire qui aident les filles et les garçons à poursuivre leurs études et à se construire un avenir meilleur leur ouvrant des perspectives nouvelles.
7. Les conflits persistants, les catastrophes climatiques, les chocs économiques et les conséquences financières prolongées de la pandémie ont continué d'entraîner une augmentation des besoins, alors que dans le même temps, le net recul des niveaux de financement et les problèmes d'accès ont réduit l'espace humanitaire et accru les dépenses liées aux opérations. Pas moins de 333 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans les pays où le PAM intervient, soit une augmentation de 184 millions de personnes par rapport aux niveaux d'avant la pandémie. On estime que 47,3 millions de personnes vivant dans 54 pays ont atteint le niveau d'urgence ou un niveau plus élevé d'insécurité alimentaire selon le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC), ce qui correspond à la phase 4 ou plus de l'IPC. Les femmes et les filles sont les plus touchées par la crise de la sécurité alimentaire: elles recourent à des stratégies de survie très risquées et doivent faire face à des risques plus élevés de violences sexistes.
8. Les conflits demeurent l'une des principales causes de la faim dans la plupart des crises alimentaires qui sévissent dans le monde. Sept personnes sur 10 en situation d'insécurité alimentaire aiguë, soit 235 millions de personnes sur 333 millions, vivent dans un environnement fragile ou touché par un conflit. La crise alimentaire mondiale continue d'être étroitement liée à l'économie internationale. Les prix internationaux des produits alimentaires, des engrais et de l'énergie sont retombés après les pics atteints en 2022, mais restent bien supérieurs aux niveaux d'avant la pandémie. La chute des prix internationaux ne s'est pas répercutée sur tous les consommateurs, et 52 pays enregistrent une inflation des prix des aliments de plus de 10 pour cent.
9. Cette situation mondiale a accentué les besoins, ce qui a conduit le PAM à revoir à la hausse le budget nécessaire pour 2023, qu'il a porté de 19,2 milliards de dollars prévus initialement à 22,1 milliards de dollars au final, soit une augmentation de 15 pour cent. Les produits du PAM provenant des contributions, après avoir atteint le niveau record de 14,1 milliards de dollars en 2022, ont diminué de 41 pour cent pour revenir à 8,3 milliards de dollars. Compte tenu de la baisse des niveaux de financement, les plans d'exécution ont été ajustés afin de donner la priorité aux besoins des bénéficiaires les plus vulnérables. En partenariat avec les gouvernements des pays où il opère, d'autres organismes des Nations Unies et plus de 1 000 organisations non gouvernementales (ONG), le PAM est néanmoins venu en aide à plus de 150 millions de bénéficiaires directs et a fourni une assistance alimentaire et des transferts de type monétaire d'une valeur de 3,3 milliards de dollars et de 2,9 milliards de dollars respectivement. Les interventions d'urgence sont demeurées une priorité en 2023, et 75 pour cent des fonds ont servi à financer les interventions menées face aux crises (69 pour cent en 2022). Le PAM a toutefois mené d'autres activités importantes, notamment des activités de prévention de la malnutrition et de traitement nutritionnel, de distribution de repas scolaires et de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, et participé activement à la fourniture de services communs.

10. Après le niveau exceptionnel de recettes enregistré en 2022, le recul des financements sur fond de crise alimentaire mondiale persistante fait que l'on s'attend à une aggravation de l'insécurité alimentaire aiguë en 2024 et au-delà. Devant la baisse de leurs recettes, les bureaux de pays recourent déjà à des stratégies de hiérarchisation des priorités pour s'adapter, et continueront de le faire en 2024. Cela signifie que le PAM renforce le ciblage de son assistance en fonction des niveaux de vulnérabilité pour subvenir aux besoins les plus pressants.

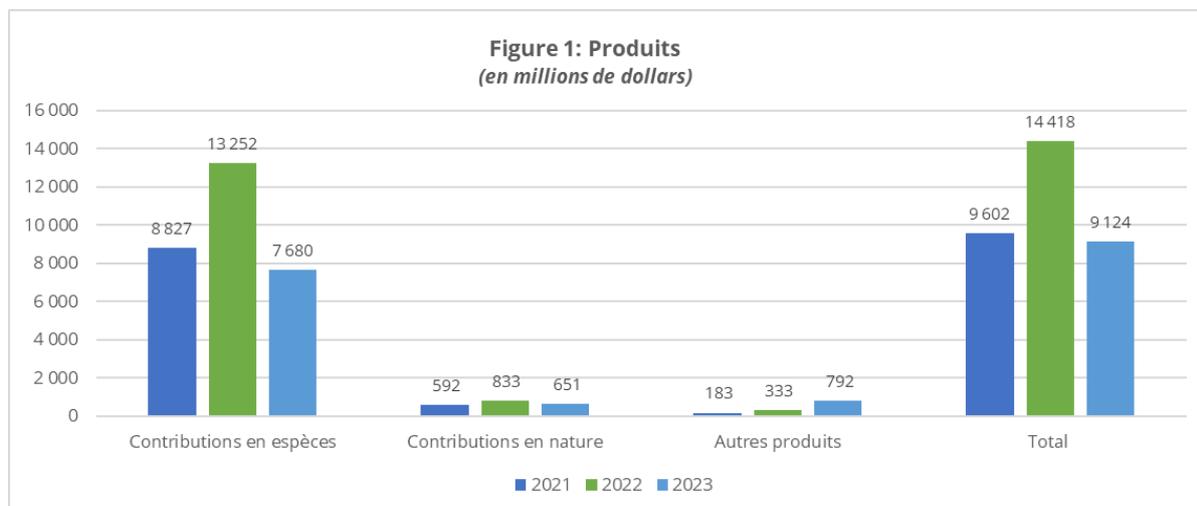
## **Analyse financière**

### **Résumé**

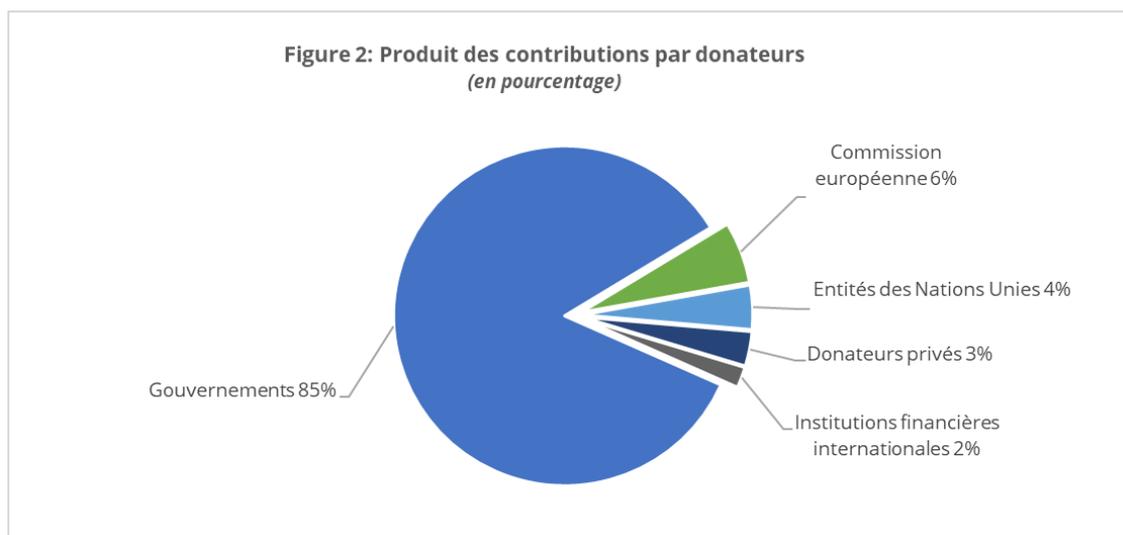
11. La majeure partie des recettes du PAM provient des contributions volontaires des donateurs. Pour qu'un produit soit comptabilisé, il faut que la contribution soit confirmée par écrit et ne soit pas soumise à une autorisation de crédit votée par un parlement ou à une clause similaire future, et que le PAM ait éteint toutes les obligations actuelles concernant la contribution en question. La majeure partie des charges du PAM ont trait aux produits alimentaires distribués et aux transferts de type monétaire. Les charges sont comptabilisées au moment de la livraison des produits alimentaires aux partenaires coopérants ou de leur distribution aux bénéficiaires dans les cas où l'assistance leur est remise directement, ou encore lorsque l'assistance de type monétaire est transférée aux bénéficiaires.
12. Un décalage dans le temps est donc inévitable entre la comptabilisation des produits et celle des charges. Selon que le PAM utilise ou reconstitue les soldes de ses fonds, les charges peuvent être supérieures ou inférieures aux produits de l'exercice, et entraîner ainsi un déficit ou un excédent au cours de la période considérée. Lorsque les recettes diminuent, comme en 2023, surtout après une année de forte croissance, 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.
13. Étant donné la nature des opérations du PAM, la plupart de ses actifs sont des actifs courants susceptibles d'être utilisés dans les 12 mois suivant la date de clôture. La valeur des actifs courants est en principe nettement supérieure à celle des passifs courants du fait du décalage entre la comptabilisation des produits et celle des charges, comme indiqué plus haut.
14. Le total des soldes des fonds et des réserves comprend les soldes des fonds accumulés au cours des exercices précédents en raison de l'excédent des produits sur les charges (y compris les gains et les pertes comptabilisés directement dans l'actif net) et les réserves établies par le Conseil pour financer des activités spécifiques dans des conditions déterminées.

## Résultats financiers

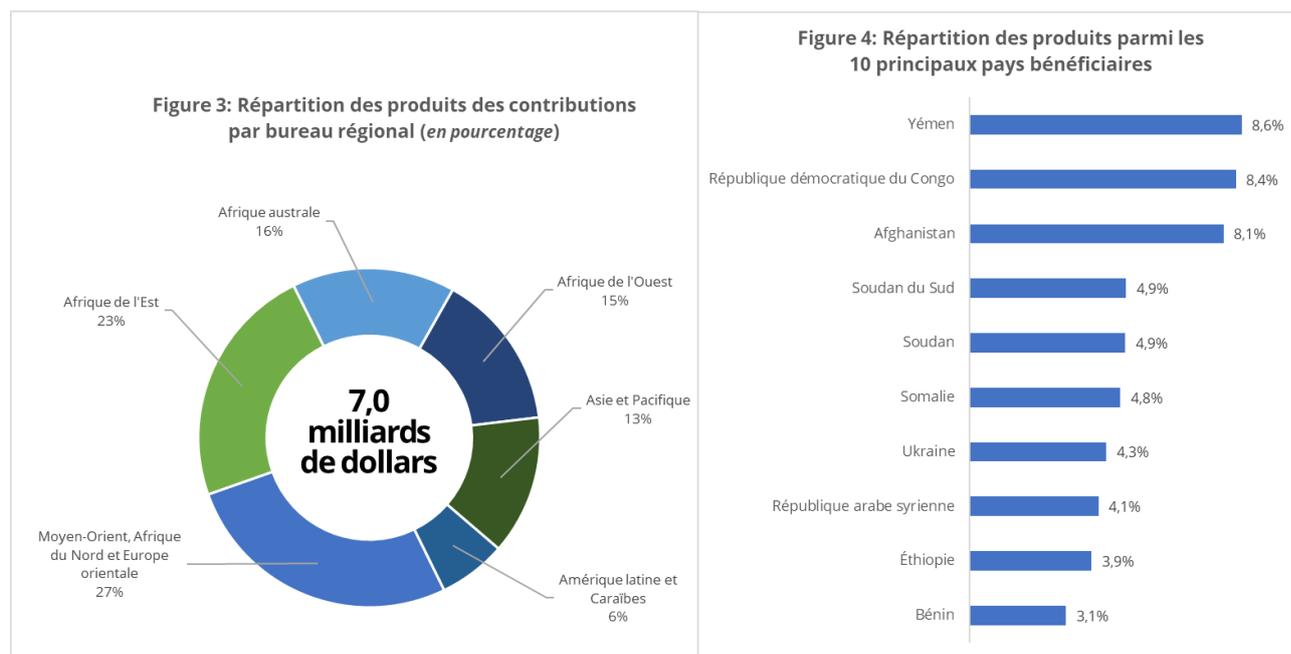
### Produits



15. Après sept années consécutives de croissance de ses recettes, le PAM a connu en 2023 une forte baisse de 5 293,9 millions de dollars, soit 37 pour cent de moins que les recettes de 14 417,6 millions de dollars comptabilisées en 2022. Le montant total des produits en 2023 s'élevait à 9 123,7 millions de dollars, et comprenait 8 331,7 millions de dollars provenant des contributions et 792,0 millions de dollars provenant d'autres recettes.
16. Les produits des contributions ont diminué de 41 pour cent par rapport aux 14 084,6 millions de dollars enregistrés en 2022 et comprenaient 7 680,4 millions de dollars de contributions financières, en baisse de 42 pour cent, et 651,3 millions de dollars de contributions en nature, en baisse de 22 pour cent.
17. La diminution des produits des contributions en 2023 s'explique par le recul des contributions en provenance de la plupart des grands donateurs. La baisse de 59 pour cent des contributions du plus grand donateur, les États-Unis d'Amérique, qui représentaient 36 pour cent du montant total des contributions en 2023 (52 pour cent en 2022), a une incidence particulièrement forte. D'autres grands donateurs habituels ont également réduit leurs contributions en 2023, notamment l'Allemagne, la Commission européenne, le Canada le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la Suède et le Japon. Les entités des Nations Unies et les donateurs privés ont aussi diminué leurs contributions de 26 pour cent et de 49 pour cent respectivement. Outre les principaux contributeurs mentionnés ci-dessus, un grand nombre d'autres gouvernements et institutions financières internationales ont versé des fonds en 2023, mais peu d'entre eux ont augmenté leur niveau de financement par rapport à 2022.



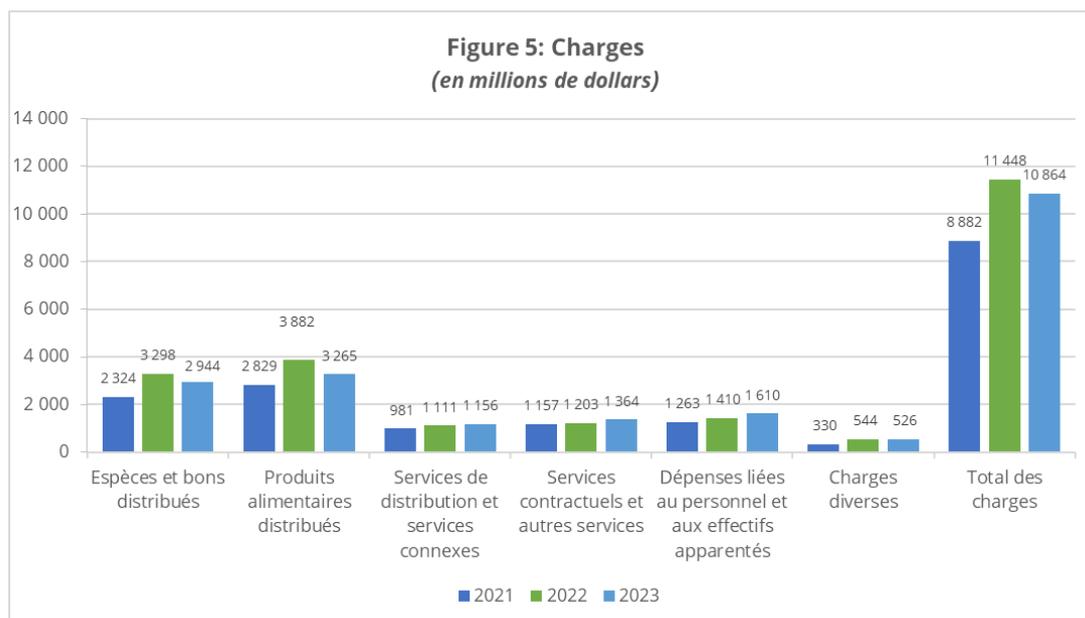
18. Les produits des contributions de 2023 (8 331,7 millions de dollars) ont été répartis ainsi: 6 990,3 millions de dollars, soit 84 pour cent, pour les fonds des catégories d'activités du PAM; 195,0 millions de dollars, soit 2 pour cent, pour les fonds d'affectation spéciale; et 1 146,4 millions de dollars, soit 14 pour cent, comptabilisés initialement dans le secteur du Fonds général et des comptes spéciaux. Les contributions multilatérales, d'un montant de 426,3 millions de dollars en 2023, sont dans un premier temps comptabilisées dans le secteur du Fonds général et des comptes spéciaux avant d'être affectées à des programmes en particulier.
19. Vingt-sept pour cent des produits des contributions comptabilisés au titre des fonds des catégories d'activités ont été générés dans le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale pour couvrir les besoins massifs liés aux opérations d'urgence de grande ampleur menées en Ukraine, au Yémen et en République arabe syrienne, à l'intervention régionale conduite en faveur des réfugiés syriens et à l'intervention d'urgence entreprise dans l'État de Palestine. Vingt-trois pour cent ont été générés dans le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, soit 30 pour cent de moins qu'en 2022. Quinze pour cent ont été générés dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, où 8 pour cent sont attribuables aux produits des contributions destinés à l'Afghanistan. La part des produits générés dans le Bureau régional pour l'Afrique australe a augmenté de 13 pour cent en raison du soutien accru apporté en faveur de la transposition à plus grande échelle des opérations menées en République démocratique du Congo. Les produits des contributions comptabilisés au titre des fonds des catégories d'activités ont été répartis comme suit entre les six bureaux régionaux et entre les dix principaux pays bénéficiaires:



20. Le total des autres produits s'est élevé à 792,0 millions de dollars en 2023, en hausse de 459,0 millions de dollars, soit 138 pour cent, par rapport au montant de 333,0 millions de dollars enregistré en 2022. Cette hausse tient principalement à une augmentation du rendement des placements, mais aussi à l'augmentation des gains de change et aux recettes générées par la fourniture de biens et de services. Les autres produits comprennent les éléments suivants:

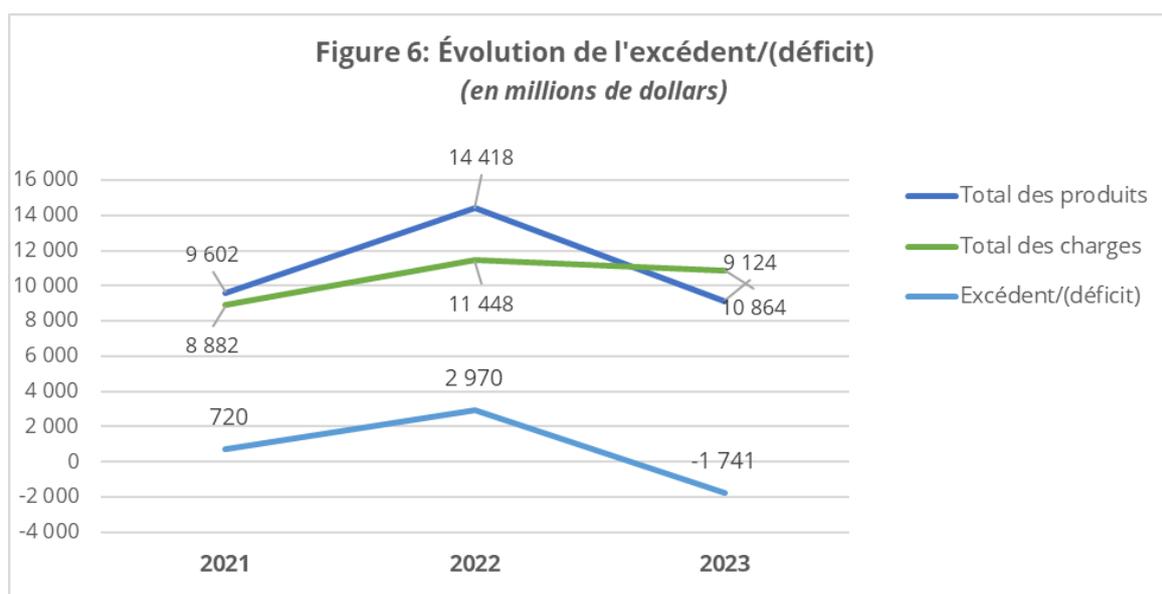
- a) produits tirés de la fourniture de biens et de services et autres produits accessoires – 276,5 millions de dollars, soit une augmentation de 14 pour cent due à l'augmentation des recettes liées à la fourniture de services ainsi qu'aux recettes tirées de la vente d'actifs et aux remboursements d'assurance;
- b) écarts de change – gain de 193,6 millions de dollars (contre un gain de 106,1 millions de dollars en 2022), car les écarts de change réalisés sur l'achat et la vente de devises, sur les paiements et sur la réévaluation des actifs et des passifs monétaires ont plus que compensé les pertes réalisées sur les encaissements;
- c) rendement des placements – gain de 321,9 millions de dollars (contre une perte de 15,7 millions de dollars en 2022) dû à un produit des intérêts plus élevé et à des gains latents sur les placements effectués dans des fonds de placement en actions à capital variable, qui sont comptabilisés dans l'État des résultats financiers à partir de 2023 à la suite de l'adoption de la norme IPSAS 41, *Instruments financiers* (lors des exercices précédents, les gains latents/pertes latentes sur les placements en actions étaient comptabilisé(e)s directement dans l'État des variations de l'actif net).

## Charges



21. En 2023, les charges du PAM se sont chiffrées à 10 864,4 millions de dollars, en baisse de 583,2 millions de dollars, soit 5 pour cent, par rapport au montant de 11 447,6 millions de dollars de 2022.
22. Les grands postes de dépenses que sont les "transferts de type monétaire effectués" et les "produits alimentaires distribués" se rapportent au but premier et à la fonction principale du PAM, à savoir fournir une assistance alimentaire. Les autres postes de charges englobent, outre les dépenses associées à cette assistance, les dépenses qu'engendre le fait de travailler avec les communautés à l'amélioration de la nutrition et au renforcement de la résilience, les dépenses afférentes aux services délégués que le PAM fournit à d'autres organismes des Nations Unies et à la communauté humanitaire, comme le transport aérien et la gestion des approvisionnements d'urgence (Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies et Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies) et les dépenses des autres services assurés à la demande dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement, des transferts monétaires, des technologies de l'information et de l'administration au profit d'autres organismes des Nations Unies, de gouvernements ou d'ONG. Pour la plupart de ses activités de distribution de produits alimentaires, le PAM fait appel à des partenaires coopérants. En 2023, ils ont été 1 070 à l'aider à procéder aux distributions effectuées dans 74 pays. Les transferts de type monétaire sont quant à eux effectués 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 2023, le PAM a procédé à des transferts de type monétaire dans 76 pays, en partenariat avec 769 agents de transfert.
23. Les transferts de type monétaire effectués se sont élevés à 2 943,7 millions de dollars (dont 158,7 millions de dollars sous forme de bons-produits), en baisse de 354,3 millions de dollars, soit 11 pour cent, par rapport au montant de 3 298,0 millions de dollars (dont 217,7 millions de dollars sous forme de bons-produits) enregistré en 2022. Cette baisse s'explique principalement par la réduction des distributions en Ukraine (175,4 millions de dollars) et en Afghanistan (158,5 millions de dollars), deux pays qui avaient connu une forte croissance en 2022 à une période où le niveau des fonds disponibles était plus élevé. Malgré le recul général des transferts de type monétaire, 11 opérations ont enregistré une augmentation de ces transferts de plus de 10 millions de dollars, et pour 10 pays, cette modalité a représenté 62 pour cent de l'ensemble des distributions.

24. Le montant des produits alimentaires et des articles non alimentaires distribués a atteint au total 3 264,5 millions de dollars, soit une diminution de 16 pour cent par rapport au montant de 3 881,8 millions de dollars enregistré en 2022. Quelque 3,8 millions de tonnes de produits alimentaires ont été distribués en 2023, ce qui représente une baisse de 1,1 million de tonnes, ou 22 pour cent, par rapport à 2022. En valeur, les produits alimentaires distribués se sont élevés à 3 233,7 millions de dollars en 2023, soit un recul de 16 pour cent par rapport à 2022. Soixante-treize pour cent du volume et de la valeur des produits alimentaires distribués l'ont été dans le cadre des interventions d'urgence et des autres opérations de grande ampleur menées par le PAM au Yémen, en Afghanistan, en Éthiopie, en République arabe syrienne, en Ukraine, au Soudan du Sud, en République démocratique du Congo, au Soudan, au Kenya et en Somalie.
25. Le poste des services de distribution et services connexes a augmenté de 45,0 millions de dollars, soit 4 pour cent, pour passer de 1 110,8 millions de dollars en 2022 à 1 155,8 millions de dollars en 2023. Cette augmentation tient principalement à la hausse des coûts d'exécution des partenaires coopérant en rapport avec les activités de renforcement des capacités.
26. En 2023, les dépenses liées au personnel et aux effectifs apparentés ont augmenté de 200,2 millions de dollars pour atteindre 1 610,0 millions de dollars, soit 14 pour cent de plus qu'en 2022. À la fin de l'année, le nombre total de membres du personnel et des effectifs apparentés s'élevait à 23 955, soit 3 pour cent de plus qu'à la fin de l'année 2022. Le nombre de membres du personnel a augmenté de 6 pour cent, tandis que les effectifs apparentés ont diminué de 1 pour cent. L'augmentation des dépenses moyennes a concerné toutes les catégories de contrat, l'augmentation la plus marquée ayant été enregistrée dans la catégorie du personnel de terrain recruté pour une courte durée.
27. Le poste des services contractuels et autres services a augmenté de 161,1 millions de dollars, soit 13 pour cent. Cette augmentation est due à l'augmentation des dépenses liées aux opérations de transport aérien, en particulier au Burkina Faso et au Soudan du Sud, où le PAM a dû recourir à des largages aériens pour venir en aide aux populations dans des zones difficiles d'accès.
28. Les charges diverses s'élèvent à 526,4 millions de dollars, en baisse de 17,9 millions de dollars, soit 3 pour cent, par rapport à 2022 en raison d'une diminution des charges financières et des dépenses consacrées aux activités de sensibilisation. Elles se répartissent comme suit:
  - a) Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement: 287,8 millions de dollars;
  - b) Dépréciation et amortissement: 67,3 millions de dollars;
  - c) Charges financières: 18,5 millions de dollars;
  - d) Autres charges: 152,8 millions de dollars.

**Excédent**

29. L'exercice 2023 s'est soldé par un déficit des produits par rapport aux charges de 1 740,7 millions de dollars, contre un excédent de 2 970,0 millions de dollars en 2022. Cette évolution s'explique par une brusque baisse des produits en 2023, de 37 pour cent, alors que dans le même temps, les charges n'ont baissé que légèrement, de 5 pour cent car le PAM a utilisé les excédents dégagés au cours des exercices précédents. 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.
30. Le déficit sur la période considérée comprend les déficits enregistrés dans la plupart des opérations où les produits constatés sont inférieurs aux charges supportées sur la même période et qui ont continué d'utiliser les soldes des fonds accumulés grâce aux excédents réalisés lors des exercices précédents. Ces déficits sont partiellement compensés par l'excédent dégagé dans certaines opérations.
31. En 2023, les déficits les plus importants ont été obtenus dans les pays suivants: Somalie, Afghanistan, Yémen, Éthiopie et Soudan du Sud. Les excédents les plus élevés ont été constitués en République démocratique du Congo, au Bénin et dans l'État de Palestine, car les opérations menées dans ces pays se poursuivront au cours des exercices suivants.

**Situation financière**

**TABLEAU 1: RÉSUMÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2023**  
(en millions de dollars)

	2023	2022
Trésorerie et placements à court terme	4 492,9	4 109,8
Contributions à recevoir	4 345,2	6 799,1
Stocks	1 291,6	1 498,9
Autres créances	337,2	419,5
Placements à long terme	1 182,7	987,3
Immobilisations corporelles et incorporelles	277,9	263,6
<b>Total des actifs</b>	<b>11 927,5</b>	<b>14 078,2</b>
Produits constatés d'avance	30,5	56,2
Avantages du personnel	1 015,6	884,4
Prêts	44,0	49,6
Autres passifs	922,7	1 439,0
<b>Total des passifs</b>	<b>2 012,8</b>	<b>2 429,2</b>
<b>Actif net</b>	<b>9 914,7</b>	<b>11 649,0</b>
Soldes des fonds	9 255,7	10 753,2
Réserves	659,0	895,8
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>	<b>9 914,7</b>	<b>11 649,0</b>

**Total des actifs**

32. En 2023, le total des actifs a diminué de 2 150,7 millions de dollars, soit 15 pour cent, en raison principalement d'une diminution des contributions à recevoir et des stocks, diminution qui est due à une forte baisse des produits des contributions.
33. Le montant total de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements à court terme, soit 4 492,9 millions de dollars, a augmenté de 383,1 millions de dollars en 2023, soit 9 pour cent, par rapport au montant de 4 109,8 millions de dollars enregistré en 2022. Cette augmentation est due aux flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles. La trésorerie, les équivalents de trésorerie et les placements à court terme du PAM figurant dans le secteur des fonds des catégories d'activités, soit 2 948,8 millions de dollars, couvrent trois mois et demi d'activités opérationnelles (deux mois et demi en 2022). Les placements à long terme ont augmenté de 195,4 millions de dollars, soit 20 pour cent, du fait principalement de gains latents liés à une augmentation de la valeur boursière des obligations et, surtout, des fonds de placement en actions, et aux apports aux actifs placés. Ces placements sont détenus dans le but de couvrir les avantages à long terme du personnel.
34. Le montant total des contributions à recevoir, soit 4 345,2 millions de dollars, a diminué de 2 453,9 millions de dollars, soit 36 pour cent, par rapport au montant de 6 799,1 millions de dollars enregistré en 2022. Cette évolution correspond à la diminution des produits des contributions. Le délai moyen de recouvrement des fonds est toujours de six mois.

35. Les stocks comprennent des produits alimentaires d'une valeur de 1 258,5 millions de dollars et des articles non alimentaires d'une valeur de 33,1 millions de dollars. Le PAM détient principalement du blé et de la farine de blé, du sorgho, du riz, des pois cassés, de l'huile végétale, du maïs, des suppléments nutritifs à base de lipides, du Super Cereal et des suppléments nutritionnels prêts à consommer, qui représentent 90 pour cent des stocks de produits alimentaires en volume. À la fin de l'exercice 2023, la valeur des stocks de produits alimentaires du PAM a diminué de 202,0 millions de dollars (14 pour cent) par rapport à leur valeur de 2022, soit 1 460,5 millions de dollars. En volume, ces stocks ont diminué de 18 pour cent par rapport à leur niveau de 2022 (1,5 million de tonnes en 2023 contre 1,9 million de tonnes en 2022). Cinquante et un pour cent des stocks en volume et 57 pour cent en valeur étaient détenus par 10 opérations: Éthiopie, Soudan du Sud, République démocratique du Congo, Yémen, Afghanistan, Somalie, Soudan, République arabe syrienne, Ukraine et Tchad. Trente et un pour cent des stocks de produits alimentaires étaient détenus dans des sites stratégiques relevant du Mécanisme de gestion globale des vivres. Sur la base de la moyenne historique des volumes de vivres distribués, ce stock de 1,5 million de tonnes de produits alimentaires représente environ cinq mois d'activités opérationnelles.

### **Total des passifs**

36. Le total des passifs a diminué de 416,4 millions de dollars, soit 17 pour cent, pour passer de 2 429,2 millions de dollars en 2022 à 2 012,8 millions de dollars en 2023.
37. Les passifs liés aux avantages du personnel ont augmenté de 131,2 millions de dollars, soit 15 pour cent, pour s'établir à 1 015,6 millions de dollars. L'augmentation tient aux passifs à long terme liés aux avantages et s'explique principalement par le mouvement défavorable (baisse) des taux d'actualisation en 2023.
38. 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 2023, leur montant a diminué de 25,7 millions de dollars, soit 46 pour cent, pour s'établir à 30,5 millions de dollars.
39. Les autres passifs ont diminué de 516,3 millions de dollars, soit 36 pour cent. Ce poste comprend principalement les charges à payer, les montants dus aux fournisseurs et les engagements afférents à des prestations de services. Les charges à payer et les montants dus aux fournisseurs ont diminué en raison du ralentissement des opérations ayant enregistré une baisse des financements disponibles. Les engagements afférents à des prestations de services résultent d'activités dans le cadre desquelles le PAM fournit des biens et des services en échange d'un paiement. Pour ces activités, les paiements sont en principe versés à l'avance par les parties demandeuses, principalement des gouvernements et d'autres organismes des Nations Unies, alors que les produits sont comptabilisés, et l'avance est débloquée lors de la fourniture des services ou de la livraison des biens.

### **Actif net**

40. L'actif net correspond à la différence entre le total des actifs et le total des passifs du PAM. Au 31 décembre 2023, l'actif net du PAM s'élevait au total à 9 914,7 millions de dollars, soit une diminution de 1 734,3 millions de dollars ou 15 pour cent par rapport à 2022. Sur le montant total de cet actif net (soldes des fonds et réserves), 7 100,4 millions de dollars ont trait aux programmes, ce qui représente environ quatre mois d'activités opérationnelles (cinq mois en 2022). 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 2 155,3 millions

de dollars, correspond au Fonds général, aux fonds d'affectation spéciale et aux comptes spéciaux, tandis que les réserves se montent à 659,0 millions de dollars.

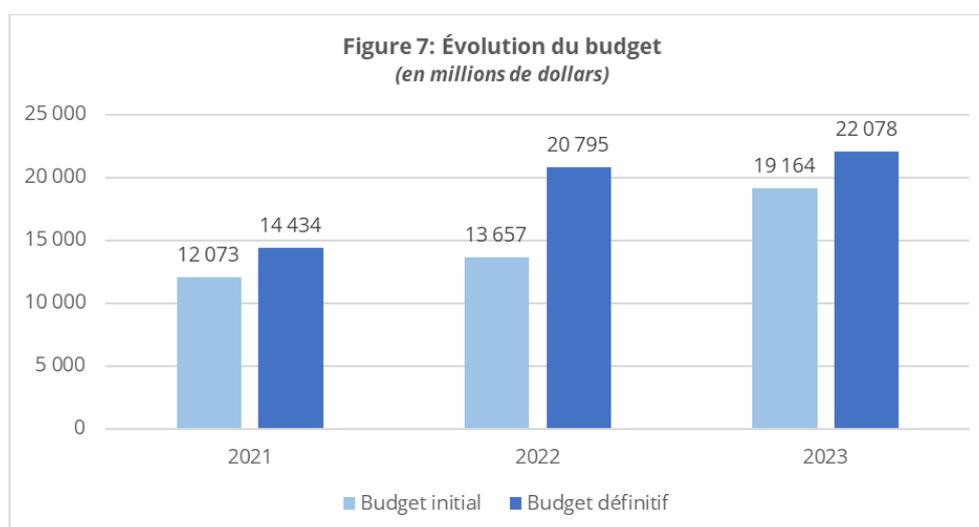
41. Au 31 décembre 2023, les soldes des réserves étaient en baisse de 236,8 millions de dollars, soit 26 pour cent, par rapport à leur niveau au 31 décembre 2022. Cette diminution résulte d'une baisse de 233,1 millions de dollars du solde du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP), et d'une diminution de 38,5 millions de dollars du solde du Compte d'intervention immédiate (CII).

## Analyse budgétaire

### Élaboration et approbation du budget

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

### Base d'établissement du budget



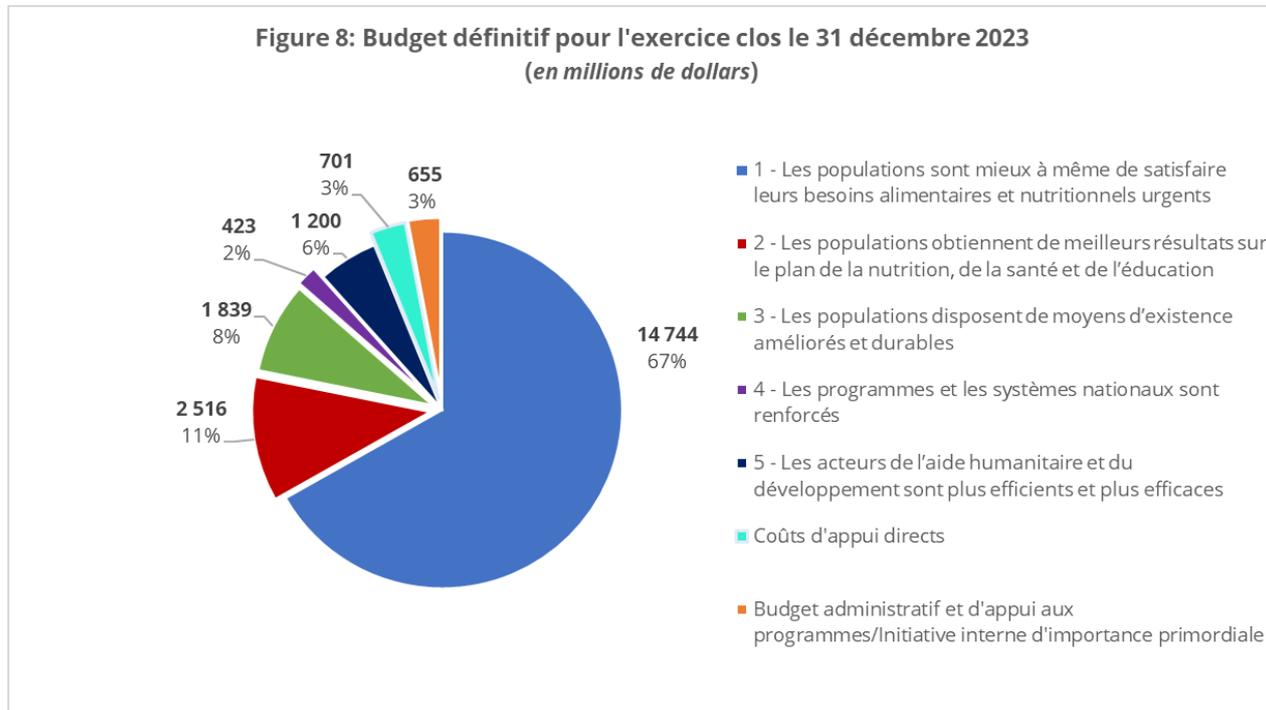
<sup>1</sup> "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

<sup>2</sup> "Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

44. Les données budgétaires initiales concernant les coûts des PSP et le budget AAP, qui sont indiquées dans l'État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (État V), sont tirées du Plan de gestion du PAM pour 2023-2025. 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 2023

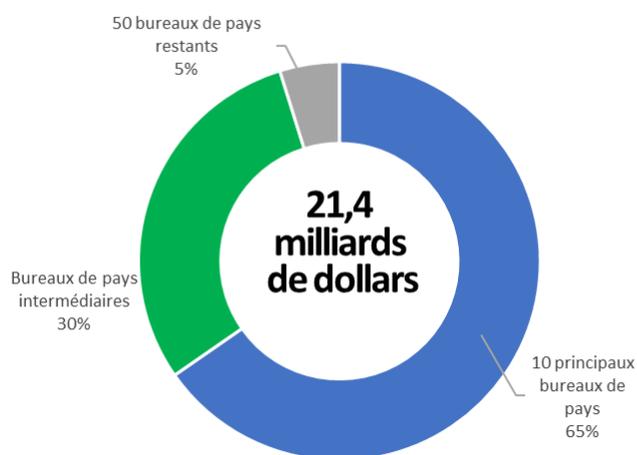
45. Dans le Plan de gestion du PAM pour 2023-2025<sup>3</sup>, approuvé par le Conseil en novembre 2022, le "budget initial" du programme de travail présenté pour 2023 s'établissait à 19 164,0 millions de dollars. En 2023, le budget initial a augmenté de 40 pour cent par rapport à celui de 2022 en raison, d'une part, de l'opération en Ukraine qui n'était pas prévue dans le budget initial de 2022 et, d'autre part, de l'accroissement des besoins opérationnels dans le cadre de plusieurs opérations de grande ampleur telles celles menées en Afghanistan, au Yémen et au Liban.
46. À la fin de 2023, le programme de travail a été actualisé pour tenir compte des besoins imprévus. Le budget définitif de 2023, en hausse de 2 914,2 millions de dollars, soit 15 pour cent, se chiffrait à 22 078,2 millions de dollars. C'est ce montant qui apparaît sous la rubrique "Budget définitif" de l'État V. Les besoins ont augmenté en Éthiopie, en Somalie, au Tchad, au Kenya et en République bolivarienne du Venezuela: 79 pour cent de l'augmentation totale concernaient ces cinq pays, soit 2 310,8 millions de dollars sur 2 914,2 millions de dollars.



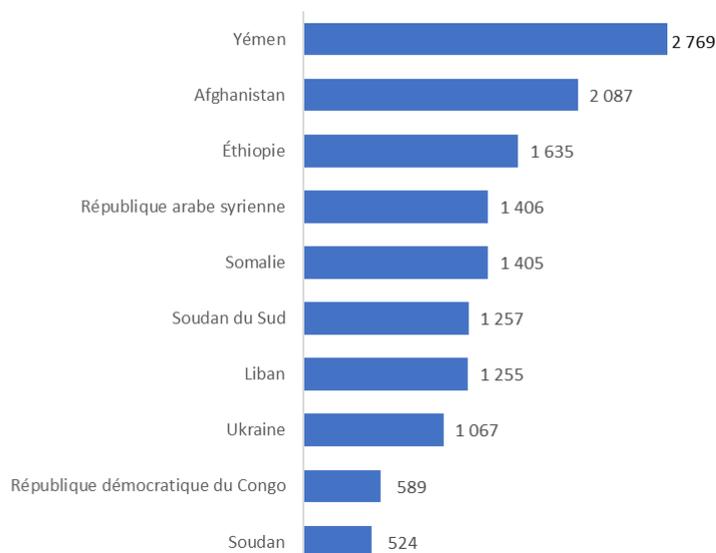
<sup>3</sup> "Plan de gestion du PAM pour 2023-2025" (WFP/EB.2/2022/5-A/1/Rev.1).

47. Les pays touchés par un conflit ont eu besoin en urgence de programmes ciblés d'assistance alimentaire et de nutrition non assortis de conditions, adaptés en fonction de l'ampleur du conflit et de l'évolution des besoins. Sous l'angle des programmes, les dépenses que le PAM a consacrées directement à l'appui de l'ODD 2, de l'effet direct stratégique 1 (Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents), de l'effet direct stratégique 2 (Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation) et de l'effet direct stratégique 3 (Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables) ont représenté 19 098,9 millions de dollars, soit 87 pour cent des 22 078,2 millions de dollars du budget définitif total, ce qui constitue une augmentation de 15 pour cent par rapport au budget initial de 2023, pour faire face aux besoins imprévus.
48. En outre, 7 pour cent, soit 1 623,6 millions de dollars, du budget définitif total ont été alloués pour financer l'ODD 17, l'effet direct stratégique 4 (Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés) et l'effet direct stratégique 5 (Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces), afin notamment de financer des augmentations budgétaires destinées à l'Ukraine, au Liban et à l'État de Palestine.
49. En 2023, 10 opérations du PAM ont représenté 65 pour cent du budget définitif total consacré aux PSP.

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

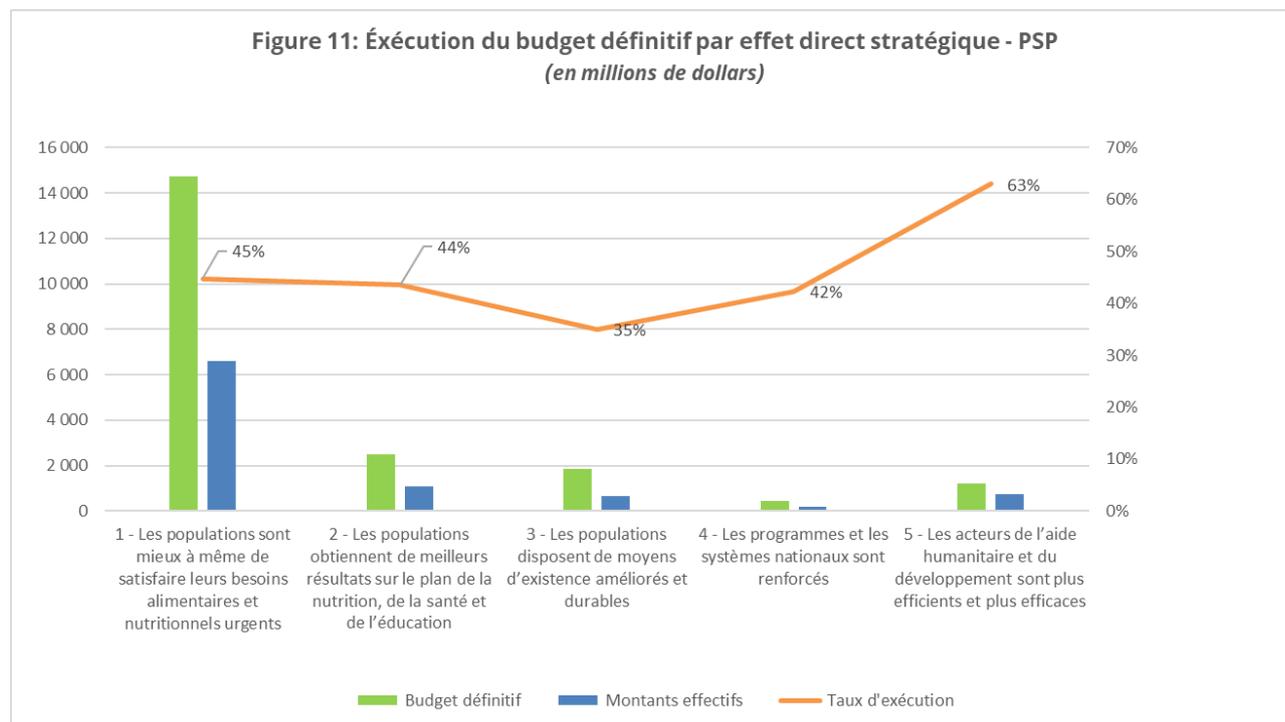


**Figure 10: 10 principaux pays par budget définitif**  
(en millions de dollars)



## Exécution du budget

### Exécution du budget définitif des PSP



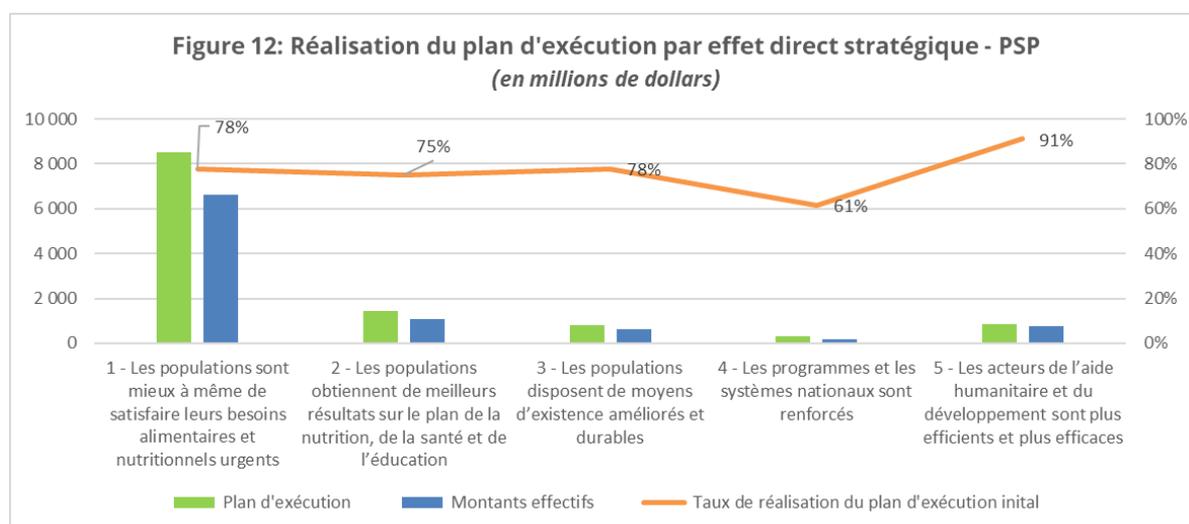
50. Les ressources sont mises à la disposition des PSP qui sont approuvés lorsque les contributions sont confirmées par les donateurs, ou des fonds peuvent également être débloqués au moyen des mécanismes de préfinancement. Par conséquent, le taux d'exécution du budget au cours de l'exercice dépend du montant, du calendrier et de la prévisibilité des contributions, ainsi que des difficultés propres aux opérations.

51. En 2023, le budget définitif des PSP hors coûts d'appui indirects, qui apparaît dans l'État financier V sous la rubrique "Total partiel des coûts des PSP", était de 21 423,3 millions de dollars, avec un taux global d'exécution de 46 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'exécution de 45 pour cent. Près de 99 pour cent des coûts effectifs, d'un montant de 6 604,1 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 transferts de ressources non assortis de conditions effectués en Somalie se sont élevés à 567,2 millions de dollars, devant ceux destinés à l'Afghanistan (553,7 millions de dollars) et au Yémen (547,2 millions de dollars).
- b) L'effet direct stratégique 2 (Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation) présentait un taux d'exécution de 44 pour cent, en raison à la fois du manque de ressources et des difficultés de mise en œuvre. Les transferts de ressources non assortis de conditions ainsi que les activités de distribution de repas scolaires, de prévention de la malnutrition et de traitement nutritionnel ont représenté 97 pour cent des coûts effectifs enregistrés au titre de cet effet direct stratégique, qui se sont élevés à 1 095,9 millions de dollars.

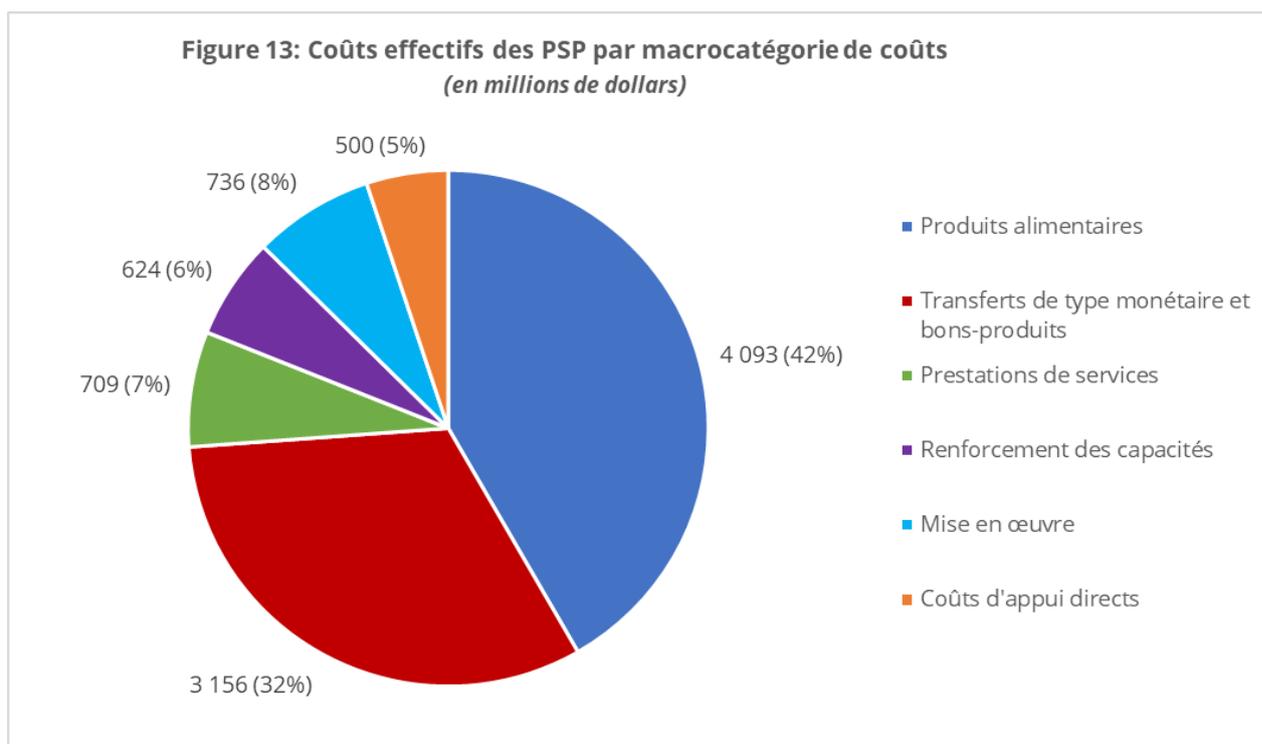
- c) L'effet direct stratégique 3 (Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables) présentait un taux global d'exécution de 35 pour cent. Les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence sont la principale catégorie d'activités qui contribue à son obtention. C'est au Niger, au Soudan du Sud, au Yémen et au Kenya que 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'exécution de 42 pour cent. Le renforcement des capacités et la protection sociale sont les principales catégories d'activités qui contribuent à son obtention. Le PAM a été plus particulièrement actif en Ukraine, au Mozambique et en Iraq.
- 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'exécution de 63 pour cent. Les activités relatives à la prestation de services et aux plateformes sont la principale catégorie d'activités qui contribue à son obtention. Le Liban, l'État de Palestine et le Soudan du Sud sont les pays où le PAM a été le plus actif.

### Réalisation du plan d'exécution des PSP



52. Le plan d'exécution global d'un montant de 12 589,1 millions de dollars qui est présenté dans l'État V correspond aux besoins opérationnels prioritaires des PSP approuvés, qui sont établis à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations au 31 décembre 2023. Le PAM a réalisé 78 pour cent de ce plan. Les 10 principaux plans d'exécution ont représenté 60 pour cent du plan d'exécution global. Les pays dont le plan d'exécution comptait parmi les plans d'exécution les plus élevés, mais dont le taux de réalisation était inférieur au taux de réalisation moyen, sont l'Éthiopie, l'Ukraine, le Yémen et la République arabe syrienne.

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



53. 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 espèces, des activités de renforcement des capacités et de la prestation de services, à laquelle s'ajoutent les coûts d'exécution connexes. En 2023, ils ont représenté 87 pour cent du total des coûts opérationnels et des coûts d'appui directs des PSP.
54. Sur un total des coûts de transfert de 8 581,2 millions de dollars, les transferts de produits alimentaires ont représenté 4 092,6 millions de dollars. C'est au Yémen, en Afghanistan, en Éthiopie, au Soudan du Sud, en République démocratique du Congo, en République arabe syrienne, en Ukraine, au Soudan, au Kenya et dans l'État de Palestine que les livraisons de vivres ont été les plus massives, ces neuf pays représentant 71 pour cent du total des coûts de transfert liés aux produits alimentaires.
55. Les transferts de type monétaire se sont élevés à 3 155,8 millions de dollars en 2023. Les opérations menées en Somalie, au Liban, en Afghanistan, en Ukraine, en Jordanie, au Bangladesh, au Nigéria, en République démocratique du Congo, au Yémen et au Mali représentent la plus large part du coût total des transferts de type monétaire, soit 61 pour cent.
56. Les activités de renforcement des capacités ont représenté 623,6 millions de dollars, soit 6 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 augmenté pour atteindre 709,2 millions de dollars en 2023, sous l'effet d'une hausse de la demande de services de transferts monétaires.
57. Les coûts de mise en œuvre et les coûts d'appui directs ont représenté respectivement 8 pour cent et 5 pour cent des coûts effectifs des PSP.

### Coûts indirects

58. L'approbation du plan de gestion vaut autorisation budgétaire d'engager des dépenses AAP. À ce titre, un budget de 576,3 millions de dollars avait été approuvé pour les dépenses AAP ordinaires et une enveloppe de 58,2 millions de dollars avait été affectée au financement d'initiatives internes d'importance primordiale. Le budget AAP définitif a été maintenu au même niveau, et le budget des initiatives internes d'importance primordiales a été porté à 78,6 millions de dollars. L'augmentation du budget des initiatives internes d'importance primordiale correspond au montant reporté des années précédentes. Le budget AAP ordinaire définitif approuvé a été utilisé à hauteur de 556,8 millions de dollars, soit un taux d'exécution de 97 pour cent. En 2023, le budget approuvé définitif qui était affecté aux initiatives internes d'importance primordiale a été utilisé à hauteur de 46,5 millions de dollars, soit un taux d'exécution de 59 pour cent.

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

59. 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.
60. Pour continuer de se conformer à ces normes, le PAM étudie l'incidence des nouvelles normes et les met en application, et il 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.
61. Le Groupe de direction se réunit à intervalles réguliers pour débattre de l'orientation stratégique et du cadre décisionnel; il 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.
62. Le cadre de gestion globale des risques du PAM a pour objet de gérer et de faire connaître l'exposition aux risques du PAM et de donner des assurances raisonnables quant à la réalisation des objectifs du PAM. C'est la Division de la gestion des risques qui établit la Déclaration annuelle sur le contrôle interne au nom du directeur exécutif. Cette déclaration est élaborée dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances du directeur exécutif, qui est la procédure annuelle de collecte et de recoupement des données réalisée pour évaluer les principales questions liées au risque et au contrôle à porter à l'attention de la direction et dont on trouvera une description plus détaillée dans le rapport annuel intitulé "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle".
63. Au vu des détournements qui se sont produits en Éthiopie en avril 2023 et pour s'attaquer aux problèmes importants relevés par les services de contrôle du PAM, la Directrice exécutive a entrepris en 2023 un projet mondial pour une plus grande maîtrise des risques, qui vise à mettre en place des mesures "de bout en bout" consistant à donner des assurances et à réaliser des contrôles internes dans le cadre de toutes les opérations à haut risque. Le Plan d'action pour une plus grande maîtrise des risques comprend des mesures précises que le PAM entend prendre d'ici à la fin de 2024 pour faire en sorte que toutes les opérations à haut risque respectent les normes mondiales en vigueur et puissent s'appuyer sur des dispositions minimales permettant de donner des assurances. Il se compose de cinq domaines d'action prioritaires: suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information; ciblage; gestion des identités; gestion des partenaires coopérants; transferts de type monétaire et chaîne d'approvisionnement.

64. En 2023, le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion et Directeur financier: a) a supervisé la Division de la gestion des risques et en a défini les orientations; b) a administré le cadre de contrôle interne de manière avisée et en a suivi la mise en œuvre au moyen des rapports sur les risques soumis à intervalles réguliers aux comités de haut niveau chargés de la gouvernance et du contrôle, ainsi que des déclarations d'assurance annuelles présentées par l'encadrement mondial du PAM; c) s'est assuré que le PAM disposait d'un plan d'action clairement établi pour faire face aux principaux risques et répondre aux problèmes de contrôle interne. En 2023 toujours, il a présidé deux réunions du Comité chargé de la supervision et des politiques du PAM consacrées au Registre central des risques, au cours desquelles la haute direction a souligné la nécessité de rendre compte de la gestion de sept risques institutionnels, de faciliter la prise de décisions prioritaires à cet égard et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation<sup>4</sup>. Lors de la dernière réunion qui s'est tenue en novembre 2023 et pour prendre en compte les recommandations formulées par le Comité consultatif de contrôle indépendant, le Comité chargé de la supervision et des politiques a approuvé la réintroduction de l'"insuffisance des financements" en huitième position dans le classement des principaux risques figurant dans le Registre central des risques de 2024. En outre, deux discussions consacrées en 2023 au suivi des risques sur le terrain et à l'accès dans les situations d'urgence, qui se sont déroulées au niveau du Groupe de direction, ont donné lieu à des mesures complémentaires dans de nombreux services.
65. Le PAM a maintenu des principes rigoureux concernant la publication des résultats des évaluations indépendantes et des audits. Les rapports succincts des évaluations et les rapports de l'Auditeur externe établis depuis 1999, ainsi que les réponses de la direction qui les accompagnent, sont disponibles sur le site Web public du Conseil d'administration. En outre, les documents présentés chaque année au Conseil au sujet des rapports du Corps commun d'inspection intéressant le travail du PAM et du Conseil lui-même, sont également disponibles sur le site Web public du Conseil pour toutes les années jusqu'en 1999. Les rapports d'audit interne et les observations de la direction correspondantes sont mis en ligne sur le site Web public du PAM, conformément à la [politique révisée de communication des rapports de contrôle émanant du Bureau de l'Inspecteur général](#), ce dernier faisant un point trimestriel à l'intention du Conseil depuis 2017.
66. En septembre 2022, le Bureau du Chef de cabinet a rétabli le suivi mensuel des mesures restées en suspens à l'issue des audits internes, tout en continuant d'accorder une attention prioritaire à l'application en temps voulu et au classement des recommandations et d'en rendre compte, comme il le fait depuis juillet 2019<sup>5</sup>. Compte tenu de l'augmentation du nombre de recommandations issues des audits internes depuis la mi-2023, il a continué de surveiller leur mise en œuvre en temps voulu au moyen d'une analyse thématique et statistique améliorée des recommandations dont le délai d'exécution est dépassé, élaborée par la Division de la gestion des risques.
67. Pour améliorer la transparence des opérations, le portail de données sur les PSP fournit des données budgétaires et financières et des informations sur les résultats tout au long du cycle de vie des PSP ou des PSPP, et permet au Conseil d'administration de rester informé et d'exercer son contrôle comme il se doit. À la demande du Conseil d'administration et conformément à la politique en matière de plans stratégiques de pays<sup>6</sup>, tous les PSP comprennent une section consacrée à la gestion des risques.

---

<sup>4</sup> Protection des bénéficiaires; orientation stratégique et hiérarchisation des priorités; partenariats stratégiques; fraude et corruption; gestion des données et transformation numérique; bien-être des employés; et adéquation des effectifs.

<sup>5</sup> "Rapport annuel de l'Inspectrice générale" (WFP/EB.A/2020/6-D/1/Rev.1), paragraphes 39 et 40.

<sup>6</sup> "Politique en matière de plans stratégiques de pays" (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1).

68. Le PAM est l'un des chefs de file de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), une initiative volontaire multipartite qui vise à renforcer la transparence de la coopération au service du développement. Déterminé à se conformer à l'engagement de l'IITA en faveur de la transparence, le PAM rend publiques chaque mois, sur le registre de l'IITA, des informations détaillées sur les activités qu'il mène au titre de ses programmes, notamment en ce qui concerne les rentrées de fonds, les dépenses et les résultats (produits). Depuis 2015, le PAM se classe au premier rang dans le récapitulatif, établi par l'IITA, de l'évaluation de toutes les entités qui publient des données (actuellement plus de 1 400) au regard de trois critères, à savoir le degré d'actualisation, le caractère prospectif et l'exhaustivité. Depuis 2019, le PAM communique des renseignements à cet égard au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, en se conformant pleinement aux normes d'information financière du cube de données de l'Organisation des Nations Unies (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**

69. Du fait de ses activités, le PAM est exposé à une série de risques financiers, parmi lesquels les effets que pourraient avoir sur sa capacité à honorer ses engagements les fluctuations des cours des actions et des obligations, des taux de change et des taux d'intérêt, ainsi qu'une défaillance des débiteurs. Les mesures de gestion des risques financiers en vigueur au PAM, qui sont axées sur le caractère imprévisible des marchés financiers, ont pour but de réduire autant que possible les répercussions que pourraient avoir ces risques sur les résultats financiers du PAM.
70. La gestion des risques financiers est assurée par une fonction centrale de trésorerie chargée d'appliquer les principes arrêtés par le Directeur exécutif, qui bénéficie des conseils du Comité des placements du PAM. 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.
71. Les placements réalisés par le PAM ont donné de bons résultats au cours de l'année, car les portefeuilles de titres ont bénéficié de l'augmentation des taux d'intérêt qui s'est produite sur les marchés des capitaux ainsi que de perspectives de croissance et d'inflation plus favorables dans les économies développées. Les portefeuilles de placements à court et à long terme ont connu une nette progression en valeur, parce que les marchés des actions et des obligations ont enregistré un retour de l'appétence pour le risque des investisseurs et que des titres arrivant à maturité ont été réinvestis avec des rendements en hausse pendant la majeure partie de l'année. En 2024, compte tenu des rendements actuels et attendus sur le marché, le rendement des placements devrait rester élevé, quoique à un niveau inférieur à celui de 2023.

72. Au 31 décembre 2023, les passifs liés aux avantages du personnel du PAM se chiffraient à 1 015,6 millions de dollars. Le PAM met en réserve des actifs pour couvrir ces avantages à long terme, sous forme de liquidités et de placements à long terme (obligations et actions). En application du plan de financement actuel, approuvé par le Conseil en 2010, il est prévu d'affecter, chaque année pendant 15 ans à compter de 2011, un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars au poste des coûts standard de personnel afin de couvrir en 2025 l'intégralité des avantages à long terme du personnel. Le PAM calcule le taux de couverture en fonction du montant des passifs au titre des avantages à long terme du personnel. Au 31 décembre 2023, le montant des actifs mis en réserve (1 164,6 millions de dollars) pour financer ces passifs (949,9 millions de dollars) représentait un taux de financement de 123 pour cent. Cela constitue une progression par rapport au taux de 117 pour cent enregistré en 2022, car l'augmentation de la valeur des actifs fait plus que compenser l'augmentation des passifs. L'étude de la gestion actif-passif que le PAM a menée en 2023 a confirmé la viabilité et la pérennité financières des actifs mis en réserve pour couvrir les passifs liés aux avantages à long terme du personnel, et recommandé de rétablir une répartition à parts égales entre les obligations et les actions mondiales pour réduire le profil de risque du portefeuille et de mettre un terme, à compter de 2024, à l'affectation chaque année d'un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars tout en continuant de financer le coût des prestations pour maintenir le ratio de financement au niveau maximal.
73. Le PAM est déterminé à atténuer les risques liés aux transferts de type monétaire et à rendre davantage compte de l'action menée aux populations, aux donateurs et aux gouvernements. Il a publié des directives encadrant les transferts de type monétaire, l'objectif étant de réunir les directives et les enseignements disponibles concernant les mesures que les bureaux de pays doivent avoir mis en place pour faire en sorte que le PAM puisse raisonnablement penser que chaque bénéficiaire reçoit en temps opportun les aides prévues, et que les risques de fraude, d'erreur humaine ou autre anomalie dans l'attribution de transferts de type monétaire soient atténués autant que possible, tout en favorisant la protection des bénéficiaires et l'efficacité des programmes.
74. Des moyens de contrôle sont en place à toutes les étapes du cycle des programmes de transferts de type monétaire: ciblage et enregistrement des bénéficiaires, vérification des registres de bénéficiaires et amélioration des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information mis à leur disposition, vérifications d'usage auxquelles sont soumis les prestataires de services financiers retenus par le PAM dans le respect des règles applicables en matière d'achats, ce pour quoi sont utilisés les modèles établis pour tous les contrats et accords, modalités de paiement sécurisé mises en place, séparation des tâches, rapprochement des distributions et enfin, suivi et évaluation post-distribution, l'objectif étant de vérifier que les objectifs assignés aux programmes sont atteints.
75. Le Service chargé du rapprochement au niveau mondial a été établi en 2023. Il vise à renforcer les opérations de rapprochement des transferts et à harmoniser les rapports établis par les bureaux de pays au moyen de services et de solutions de conseil qui définissent les conditions minimales à remplir en matière de rapprochement des transferts conformément aux normes mondiales en vigueur relatives aux assurances à donner. La mise en place du service a été programmée en collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays en accordant la priorité aux 31 bureaux de pays considérés comme étant à haut risque, dans lesquels l'installation devrait débuter en 2024.

## Viabilité

76. Les états financiers du PAM sont établis selon le principe de la continuité de l'activité. Pour se prononcer, le PAM a examiné les effets de la conjoncture sur ses activités opérationnelles, qui sont décrits dans la section de la présente déclaration consacrée au contexte opérationnel. Sur fond d'aggravation de l'insécurité alimentaire dans le monde, le mandat du PAM en sa qualité d'organisme humanitaire chef de file, qui consiste à sauver des vies et à changer la vie, à fournir une assistance alimentaire dans les situations d'urgence et à travailler aux côtés des communautés pour améliorer la nutrition et renforcer la résilience, est plus pertinent que jamais.
77. En cette période de restrictions financières, le PAM est résolu à faire en sorte que ses opérations soient aussi efficaces et efficaces que possible, et à orienter ses ressources dans l'intérêt des populations vulnérables. La nouvelle structure organisationnelle exposée dans le Plan de gestion pour 2024-2026, qui doit être mise en place en 2024, vise à renforcer la capacité d'adaptation du PAM et à apporter un soutien stratégique et ciblé aux bureaux de pays. Des examens sont en cours dans les bureaux de pays pour définir les priorités et trouver un équilibre entre les besoins d'un côté et les ressources disponibles de l'autre, et cette même démarche prudente est appliquée aux dépenses de fonctionnement du PAM dans le cadre de la réduction des crédits AAP alloués à la plupart des services du Siège et des bureaux régionaux opérée en 2024.
78. Mon assertion concernant la viabilité s'appuie sur les éléments suivants:
- i) les besoins opérationnels que j'ai indiqués dans le Plan de gestion du PAM pour 2024-2026, dont le montant de 22,7 milliards de dollars a été approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2023;
  - ii) le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2021;
  - iii) le total des actifs détenus fin 2023, soit 11,9 milliards de dollars, qui est près de six fois supérieur au total des passifs du PAM;
  - iv) l'actif net (soldes des fonds et réserves) détenu fin 2023, soit 9,9 milliards de dollars;
  - v) les recettes reçues en 2023, soit 9,1 milliards de dollars;
  - vi) le niveau de contribution projeté pour 2024, soit 8,0 milliards de dollars, comme cela est indiqué dans la dernière prévision globale de contribution du PAM en date.
79. Je suis en mesure d'affirmer que le PAM dispose de ressources suffisantes pour poursuivre ses opérations à moyen terme grâce au soutien des donateurs, mais la mobilisation des ressources est la principale priorité que le PAM souhaite porter à l'attention de son Conseil d'administration et des donateurs.

## Questions administratives

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

## Responsabilité

81. 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 2023.

État I	État de la situation financière au 31 décembre 2023
État II	État des résultats financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
État III	État des variations de l'actif net pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
État IV	État des flux de trésorerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2023
État V	État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Notes afférentes aux états financiers

Cindy H. McCain  
Directrice exécutive

Rome, le 27 mars 2024

## Déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne

### Champ et objet du contrôle interne

1. La Directrice exécutive du Programme alimentaire mondial est comptable devant le Conseil de l'administration du PAM et de l'exécution de ses programmes, projets et autres activités. En vertu de l'article 12.1 du Règlement financier, elle est tenue d'établir des contrôles internes, y compris une vérification interne des comptes et des enquêtes, afin d'assurer l'utilisation efficace et rationnelle des ressources du PAM et la protection de ses avoirs.
2. Selon la définition retenue au PAM, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration du PAM, sa direction et d'autres membres du personnel, en vue d'obtenir des assurances raisonnables quant à la réalisation des objectifs concernant les opérations, les rapports et la conformité<sup>7</sup>. Dans la Déclaration sur le contrôle interne, la Directrice exécutive donne des assurances en ce qui concerne l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place au PAM.

### Environnement opérationnel du PAM

3. Les impératifs de l'action humanitaire obligent le PAM à 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 émises par le COSO, qui préconise de mettre en relation les risques, la stratégie et la performance. La [politique du PAM en matière de gestion globale des risques pour 2018](#), a pour objet de définir une méthode pragmatique, systématique et rigoureuse de détection et de gestion des risques dans l'ensemble du PAM qui soit clairement liée à la réalisation de ses objectifs stratégiques.
6. Le [Cadre de contrôle du PAM](#) décrit comment l'institution conçoit le contrôle et propose un instantané de l'évolution des structures et activités mises en place pour donner corps à cette vision, notamment les cadres de gouvernance, de responsabilité à l'égard du Conseil d'administration et de supervision, et les dispositions correspondantes en matière de communication de l'information.

### Examen de l'efficacité du contrôle interne

7. Les responsables du PAM qui sont chargés de faire appliquer et de superviser les contrôles internes dans les domaines placés sous leur responsabilité fournissent les éléments nécessaires à l'examen annuel de l'efficacité du contrôle interne au PAM, qui prend en considération: les 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 dénommé "cycle annuel d'assurance"); le rapport annuel de l'Inspecteur général; et les autres éléments pertinents disponibles.

---

<sup>7</sup> Voir l'annexe II du document intitulé "[Cadre de contrôle du PAM](#)" (WFP/EB.A/2018/5-C).

## Risques et contrôle interne: points importants

8. Les quatre problèmes ci-après, déjà signalés dans la Déclaration sur le contrôle interne concernant l'année 2022, sont en cours d'amélioration mais n'en ont pas moins été repris pour continuer à faire l'objet d'une attention prioritaire en 2024.
9. **Gestion des talents et planification des effectifs.** Comme en 2022, les participants au cycle annuel d'assurance ont estimé que la gestion des talents et la planification des effectifs constituaient le principal défi rencontré. En 2023, il se pose dans le contexte d'une chute spectaculaire des financements en faveur du PAM, puisque ceux-ci sont inférieurs de 67 pour cent aux financements de l'année précédente et qu'une poursuite de la baisse est attendue en 2024. Pour être en phase avec les nouvelles réalités du financement, le PAM fait actuellement l'objet d'une restructuration et d'un redimensionnement de grande ampleur à l'échelle de l'institution, caractérisés notamment par la suspension des recrutements et la conduite d'un processus de départ et de réaffectation ad hoc au Siège, ainsi que des opérations de restructuration organisationnelle sur le terrain. Jugé nécessaire, ce processus a toutefois des incidences sur l'aptitude du PAM à mettre en œuvre le cadre de gestion des effectifs et à attirer et à fidéliser les talents, ce qui, comme les participants continuent à le souligner, s'avère déjà difficile compte tenu de la faible attractivité des offres d'emploi du PAM par rapport à celles d'autres acteurs et des perspectives d'avancement limitées pour les consultants et le personnel recruté sur le plan national. Le PAM est parvenu à ramener la proportion de ses effectifs sous contrats de courte durée, de 61 pour cent en 2021 à 46 pour cent en 2023, et la période de transition initiale prévue pour la mise en œuvre du cadre de gestion des effectifs a été prolongée jusqu'en décembre 2025 afin de laisser plus de temps aux responsables.
10. **Culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail.** Malgré les progrès accomplis, 2023 a été une année de réorganisation sans précédent pour le PAM, au cours de laquelle les incertitudes se sont multipliées et l'anxiété s'est diffusée chez les employés. Les participants ont instamment préconisé un engagement fort de la part de l'encadrement et l'exemplarité de la hiérarchie, la mise en place d'une communication dans les deux sens et plus de transparence dans le contexte de la restructuration et du redimensionnement institutionnels, certains bureaux faisant observer qu'en cette période de changement cruciale, la direction ne manifestait pas suffisamment sa présence et la vision d'ensemble manquait de clarté. Pour favoriser le bien-être, le PAM a lancé un programme de soutien aux employés visant à créer des liens et à entretenir l'élan malgré les incertitudes. En investissant dans les mesures de prévention, le PAM continue d'encourager les employés à surmonter leur hésitation à s'exprimer et à signaler les comportements répréhensibles. Il centre notamment ses efforts sur les mécanismes informels de règlement des conflits gérés par le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation et la Sous-Division des relations avec le personnel (Division des ressources humaines) et sur le lancement d'une nouvelle formation institutionnelle ayant trait à la déontologie. Le PAM demeure également déterminé à assurer un environnement de travail respectueux et inclusif en mettant l'accent sur la diversité, l'équité et l'inclusion grâce à l'élaboration de nouvelles politiques, à des actions de sensibilisation et d'information des employés et à la mise en place de groupes de soutien.

11. **Gestion des organisations non gouvernementales.** Les difficultés liées à la gestion des ONG se sont aggravées en 2023, et ont été placées par les participants au cycle annuel d'assurance à la quatrième place des défis les plus importants rencontrés cette année en matière de contrôle, contre la sixième place en 2022, et la proportion de participants estimant qu'il fallait s'améliorer dans ce domaine est passée de 11 à 21 pour cent. Les principaux risques à cet égard concernent: la faible disponibilité d'ONG partenaires qualifiées et dotées de capacités en matière de gestion financière et de communication de l'information et l'insuffisance des compétences nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs du PAM; le taux de renouvellement élevé au sein du personnel des partenaires; et le fait que la gestion des ONG n'est pas considérée officiellement comme une fonction spécialisée à part entière au PAM et n'est pas dotée d'un financement ni d'un personnel spécifiques, et, notamment, qu'il n'existe pas de référents chargés de cette question dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Pour s'attaquer à ces problèmes, le PAM s'emploie à élaborer une nouvelle stratégie visant à renforcer les capacités des partenaires coopérants et à favoriser la prise en main des responsabilités par les acteurs nationaux. Le PAM continue également d'améliorer ses directives relatives à la gestion des ONG, avec la mise à disposition de nouveaux outils et le développement du passage au numérique par l'intermédiaire du portail des partenaires de l'Organisation des Nations Unies et de la plateforme Partner Connect.
12. **Gestion des identités et solutions informatiques.** À la suite des incidents de détournement de ressources constatés en Éthiopie, la proportion de participants à l'exercice annuel d'assurance estimant que la gestion des identités était un domaine dans lequel il fallait s'améliorer a augmenté de 8 pour cent dans l'ensemble des bureaux de pays et de 13 pour cent dans les 31 bureaux de pays à haut risque. Les problèmes perdurent du fait de l'absence d'une stratégie ou d'un cadre institutionnel global relatif à la gestion des identités qui couvre l'assistance en nature, de la mauvaise intégration des systèmes de bout en bout au sein du PAM et avec les parties prenantes externes et des risques associés à la gestion des données par les partenaires. Le PAM a déployé des efforts considérables pour s'attaquer à ces problèmes, avec la mise en place d'un nouveau cadre de protection des données personnelles et de la vie privée en mars 2024. Pour la suite, le PAM s'emploie à élaborer un cadre institutionnel normatif global de gestion des identités comportant également des normes minimales applicables à l'assistance en nature. Une nouvelle initiative interne d'importance primordiale pluriannuelle sur le suivi, la gestion des identités et la traçabilité permettra d'améliorer l'intégration des systèmes. De plus, le PAM renforcera le contrôle des partenaires et l'appui qu'il leur fournit en matière de gestion des données en prenant en compte les observations issues des audits internes récemment menés sur les risques liés à la numérisation et au traitement des données chez les partenaires coopérants du PAM ([WFP Cooperating Partners Digital and Data Processing Risks](#)) (août 2023) et sur la gestion des projets de services de solutions et conseil numériques ([Digital Advisory and Solution Services Project Management](#)) (novembre 2023).

13. **Nouveaux défis en matière de risque et de contrôle**<sup>8</sup>. Outre les problèmes mentionnés ci-dessus, le cycle annuel d'assurance a fait apparaître d'autres grands défis en matière de risque et de contrôle qui ont eu une incidence sur la capacité du PAM à atteindre ses objectifs, à savoir:
- a) **Suivi et évaluation**: accès et suivi dans les zones difficiles à atteindre; contrôles peu satisfaisants en matière de ciblage et d'établissement des priorités; capacités de suivi limitées et répartition imprécise des rôles et des responsabilités au niveau des pays; et suivi des activités visant à changer la vie, notamment les programmes menés en milieu scolaire et les activités de renforcement des capacités.
  - b) **Mobilisation de ressources et relations avec les donateurs**: réduction des financements ayant marqué 2023; évolution de l'environnement des donateurs, avec notamment la préaffectation des contributions et les exigences de plus en plus strictes et complexes des donateurs; et problèmes de financement ainsi que manque de diversification de la base de donateurs au niveau des pays.
  - c) **Partenariats au niveau des programmes et participation des gouvernements hôtes**: incidences et restrictions de nature politique sur le ciblage et l'assistance; capacités et contrôle des partenaires gouvernementaux; événements politiques locaux et partenariats avec les gouvernements; et outils et directives institutionnels à l'intention des partenaires gouvernementaux.
  - d) **Chaîne d'approvisionnement et achats**: livraison de l'assistance en nature sur le "dernier kilomètre"; outils intégrés et simplifiés de suivi des produits; difficultés liées aux achats et absence de vendeurs/prestataires remplissant les conditions souhaitées; risques de détournement de produits alimentaires; contraintes d'accès et installations d'entreposage défectueuses; et dépendance à l'égard de partenaires pour le suivi des produits.

## Déclaration

14. Tous les contrôles internes ont inévitablement des limites – y compris la possibilité d'être contournés; de ce fait, le PAM ne peut fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs concernant les opérations, les rapports et la conformité. De plus, les circonstances évoluant, l'efficacité des contrôles internes est elle aussi susceptible de varier dans le temps.
15. 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 2023, conformément [au référentiel intégré de contrôle interne établi par le COSO en mai 2013](#).
16. Soucieux d'améliorer en permanence son dispositif de contrôle interne, le PAM est déterminé à remédier aux problèmes de contrôle interne et de gestion des risques signalés ci-dessus.

Cindy McCain

Directrice exécutive

Rome, le 31 mars 2024

---

<sup>8</sup> Le point concernant les systèmes de suivi et d'examen et le point concernant la capacité du PAM à amplifier ses opérations et à faire face aux situations d'urgence, qui est désormais intitulé "chaîne d'approvisionnement et achats", ont été supprimés de la liste des points importants signalés en matière de risque et de contrôle dans la Déclaration sur le contrôle interne de 2020 en raison des progrès notables accomplis à tous les niveaux depuis qu'ils ont été signalés pour la première fois en 2011 et en 2014, respectivement. En revanche, les points concernant, pour l'un, la mobilisation de ressources et les relations avec les donateurs, et pour l'autre, les partenariats au niveau des programmes et la participation des gouvernements hôtes, sont placés pour la deuxième année consécutive au rang des points importants signalés en matière de risque et de contrôle.

## PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

## ÉTAT I

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 DÉCEMBRE 2023

*(en millions de dollars)*

	Note	2023	2022
<b>Actifs</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2.1	2 735,0	2 680,4
Placements à court terme	2.2	1 757,9	1 429,4
Contributions à recevoir	2.3	4 229,9	6 667,7
Stocks	2.4	1 291,6	1 498,9
Autres créances	2.5	337,2	419,5
		<b>10 351,6</b>	<b>12 695,9</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Contributions à recevoir	2.3	115,3	131,4
Placements à long terme	2.6	1 182,7	987,3
Immobilisations corporelles	2.7	257,4	248,2
Immobilisations incorporelles	2.8	20,5	15,4
		<b>1 575,9</b>	<b>1 382,3</b>
<b>Total des actifs</b>	2.14	<b>11 927,5</b>	<b>14 078,2</b>
<b>Passifs</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Dettes et charges à payer	2.9	904,9	1 393,5
Produits constatés d'avance	2.10	22,5	32,0
Provisions	2.11	17,8	45,5
Avantages du personnel	2.12	65,7	70,4
Prêts	2.13	5,6	5,6
		<b>1 016,5</b>	<b>1 547,0</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Produits constatés d'avance	2.10	8,0	24,2
Avantages du personnel	2.12	949,9	814,0
Prêts	2.13	38,4	44,0
		<b>996,3</b>	<b>882,2</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>2 012,8</b>	<b>2 429,2</b>
<b>Actif net</b>		<b>9 914,7</b>	<b>11 649,0</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>			
Soldes des fonds	2.15	9 255,7	10 753,2
Réserves	2.15	659,0	895,8
<b>Total des soldes des fonds et réserves</b>		<b>9 914,7</b>	<b>11 649,0</b>

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

Cindy McCain  
Directrice exécutive

Robert van der Zee  
Directeur financier

Rome, le 27 mars 2024

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**ÉTAT II**  
**ÉTAT DES RÉSULTATS FINANCIERS**  
**POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023**  
*(en millions de dollars)*

	Note	2023	2022
<b>Produits</b>			
Contributions financières	3.1	7 680,4	13 252,1
Contributions en nature	3.2	651,3	832,5
Écarts de change	3.3	193,6	106,1
Rendement des placements	3.4	321,9	(15,7)
Autres produits	3.5	276,5	242,6
<b>Total des produits</b>		<b>9 123,7</b>	<b>14 417,6</b>
<b>Charges</b>			
Transferts de type monétaire effectués	4.1	2 943,7	3 298,0
Produits alimentaires distribués	4.2	3 264,5	3 881,8
Services de distribution et services connexes	4.3	1 155,8	1 110,8
Services contractuels et autres services	4.4	1 364,0	1 202,9
Dépenses liées au personnel	4.5	1 178,4	1 023,0
Dépenses liées aux effectifs apparentés	4.5	431,6	386,8
Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement	4.6	287,8	293,2
Charges financières	4.7	18,5	25,0
Amortissements	4.7	67,3	62,6
Autres charges	4.7	152,8	163,5
<b>Total des charges</b>		<b>10 864,4</b>	<b>11 447,6</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>		<b>(1 740,7)</b>	<b>2 970,0</b>

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

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**ÉTAT III**  
**ÉTAT DES VARIATIONS DE L'ACTIF NET**  
**POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023**  
*(en millions de dollars)*

Note	Excédent cumulé/ soldes des fonds	Excédent (déficit)	Réserves	Total de l'actif net
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2022</b>	<b>7 783,2</b>	<b>2 970,0</b>	<b>895,8</b>	<b>11 649,0</b>
Allocation de l'excédent de 2022	2 970,0	(2 970,0)	-	-
Adoption de la norme IPSAS 41	1	(1,3)	-	(1,3)
<b>Variations des soldes des fonds et des réserves en 2023</b>				
Virement depuis/vers les réserves	2.15	236,8	-	(236,8)
Gains latents nets sur les placements	2.6/2.15	56,0	-	56,0
Pertes actuarielles sur les passifs liés aux avantages du personnel	2.12	(48,3)	-	(48,3)
Déficit de l'exercice	7.2	-	(1 740,7)	(1 740,7)
<b>Total des variations de l'exercice</b>	<b>244,5</b>	<b>(1 740,7)</b>	<b>(236,8)</b>	<b>(1 733,0)</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2023</b>	<b>10 996,4</b>	<b>(1 740,7)</b>	<b>659,0</b>	<b>9 914,7</b>
<hr/>				
Note	Excédent cumulé/ soldes des fonds	Excédent (déficit)	Réserves	Total de l'actif net
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2021</b>	<b>7 361,4</b>	<b>719,7</b>	<b>508,9</b>	<b>8 590,0</b>
Allocation de l'excédent de 2021	719,7	(719,7)	-	-
<b>Variations des soldes des fonds et des réserves en 2022</b>				
Virement depuis/vers les réserves	2.15	(386,9)	-	386,9
Pertes latentes nettes sur les placements	2.6/2.15	(206,0)	-	(206,0)
Gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel	2.12	295,0	-	295,0
Excédent de l'exercice	-	2 970,0	-	2 970,0
<b>Total des variations de l'exercice</b>	<b>(297,9)</b>	<b>2 970,0</b>	<b>386,9</b>	<b>3 059,0</b>
<b>Total de l'actif net au 31 décembre 2022</b>	<b>7 783,2</b>	<b>2 970,0</b>	<b>895,8</b>	<b>11 649,0</b>

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 2023**  
*(en millions de dollars)*

	Note	2023	2022
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles:</b>			
Excédent (déficit) de l'exercice		(1 740,7)	2 970,0
Ajustements effectués pour corriger l'écart entre l'excédent (déficit) de l'exercice et les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles			
Amortissements	2.7/2.8	67,3	62,6
Pertes latentes sur les placements à court terme	2.2	-	18,1
Pertes (gains) latent(e)s sur les placements à long terme	2.6	(137,6)	14,6
(Augmentation) de la valeur amortie des placements à long terme	2.2/2.6	(2,3)	(2,5)
(Diminution) de la valeur amortie du prêt à long terme	2.13	(0,3)	(0,3)
Intérêts dus sur le prêt à long terme	2.13	1,4	1,6
Diminution (augmentation) des stocks	2.4	207,3	(279,3)
Diminution (augmentation) des contributions à recevoir	2.3	2 452,6	(2 209,1)
Diminution (augmentation) des autres créances	2.5	96,8	(119,5)
Immobilisations corporelles (dons en nature)	2.7	1,7	-
(Diminution) augmentation des dettes et charges à payer	2.9	(488,6)	233,1
(Diminution) des produits constatés d'avance	2.10	(25,7)	(25,6)
(Diminution) augmentation des provisions	2.11	(27,7)	30,0
Augmentation des avantages du personnel nette des gains/pertes actuariels afférents aux avantages postérieurs à l'emploi	2.12	82,9	77,3
<b>Montant net des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>487,1</b>	<b>771,0</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de placement:</b>			
(Augmentation) diminution des placements à court terme	2.2	(294,6)	224,5
(Augmentation) des intérêts courus à recevoir	2.5	(14,5)	(6,1)
(Augmentation) des placements à long terme	2.6	(37,8)	(50,1)
(Augmentation) des immobilisations corporelles	2.7	(74,6)	(95,3)
(Augmentation) des immobilisations incorporelles	2.8	(8,7)	(5,5)
<b>Montant net des flux de trésorerie provenant des activités de placement</b>		<b>(430,2)</b>	<b>67,5</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement:</b>			
Charges financières sur le prêt	2.13	(1,4)	(1,6)
Remboursement de la tranche annuelle du principal au titre du prêt	2.13	(5,3)	(5,3)
<b>Montant net des flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(6,7)</b>	<b>(6,9)</b>
<b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>50,2</b>	<b>831,6</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice</b>	2.1	<b>2 680,4</b>	<b>1 848,8</b>
<b>Gains latents sur les équivalents de trésorerie de l'actif net/la situation nette</b>		<b>4,4</b>	<b>-</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice</b>	2.1	<b>2 735,0</b>	<b>2 680,4</b>

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

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**ÉTAT V**  
**ÉTAT COMPARATIF DES MONTANTS INSCRITS AU BUDGET ET DES MONTANTS EFFECTIFS<sup>1</sup>**  
**POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023**  
*(en millions de dollars)*

Note	Montants inscrits au budget		Montants effectifs sur une base comparable <sup>3</sup>	Différence: budget final et budget effectif	Plan d'exécution <sup>4</sup>
	Budget initial	Budget définitif <sup>2</sup>			
		14 744,3			
<b>Coûts des PSP</b>					
Effet direct stratégique 1 – Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents	12 724,7		6 604,1	8 140,2	8 508,5
Effet direct stratégique 2 – Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation	2 147,3	2 515,7	1 095,9	1 419,8	1 458,9
Effet direct stratégique 3 – Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	1 724,8	1 838,9	642,6	1 196,3	825,9
Effet direct stratégique 4 – Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	188,0	423,3	179,2	244,1	291,6
Effet direct stratégique 5 – Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces	1 143,6	1 200,3	755,7	444,6	830,0
Effet direct stratégique non disponible <sup>5</sup>	-	-	39,3	(39,3)	-
Coûts d'appui directs	601,1	700,8	499,7	201,1	674,2
<b>Total partiel des coûts des PSP</b>	<b>18 529,5</b>	<b>21 423,3</b>	<b>9 816,5</b>	<b>11 606,8</b>	<b>12 589,1</b>
Dépenses ordinaires AAP	576,3	576,3	556,8	19,5	576,3
Initiatives internes d'importance primordiale	58,2	78,6	46,5	32,1	78,6
<b>Total partiel des coûts indirects</b>	<b>634,5</b>	<b>654,9</b>	<b>603,3</b>	<b>51,6</b>	<b>654,9</b>
<b>Total</b>	<b>19 164,0</b>	<b>22 078,2</b>	<b>10 419,8</b>	<b>11 658,4</b>	<b>13 244,0</b>

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

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

<sup>2</sup> Le budget définitif correspond aux besoins opérationnels approuvés au 31 décembre de l'année considérée.

<sup>3</sup> L'expression "sur une base comparable" signifie que les montants effectifs sont présentés selon la même convention comptable, le même mode de classement, pour les mêmes fonds et pour la même période que le budget approuvé.

<sup>4</sup> Le plan d'exécution représente les besoins opérationnels prioritaires des PSP approuvés, qui sont déterminés à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations au 31 décembre 2023.

<sup>5</sup> Montants effectifs enregistrés en 2023 pour la clôture financière des PSP de 2022 au titre du cadre précédent de planification stratégique et programmatique.

## Notes afférentes aux états financiers au 31 décembre 2023

### 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. Ses buts 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 2023, il fournissait une assistance dans 119 pays et territoires, où les opérations qu'il mène sont supervisées par six bureaux régionaux.
4. Les états financiers portent sur les activités du PAM. Les entités contrôlées en même temps que le PAM sont indiquées dans la note 11.

#### Base utilisée pour établir les états financiers

5. Les états financiers du PAM ont été établis sur la base de la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux normes IPSAS, selon 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 international.
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 la norme IPSAS 41, Instruments financiers

9. En août 2018, le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 41, *Instruments financiers*, afin de remplacer en partie la norme IPSAS 29, *Instruments financiers: comptabilisation et évaluation*, et d'établir de nouveaux critères de classement, de comptabilisation et d'évaluation des instruments financiers. Le PAM a adopté la norme IPSAS 41 à sa date d'entrée en vigueur, soit le 1<sup>er</sup> janvier 2023.

10. Les principales modifications apportées par la norme IPSAS 41 sont l'application d'un modèle unique de classement et d'évaluation des actifs financiers, qui tient compte des objectifs pour lesquels les actifs sont détenus (modèle de gestion) et des caractéristiques des flux de trésorerie des actifs, ainsi que l'utilisation d'un modèle prospectif unique de pertes de crédit attendues, applicable à tous les instruments financiers soumis à des tests de dépréciation.
11. La norme IPSAS 41 comprend des dispositions transitoires obligatoires ainsi que des dispositions transitoires facultatives. Parmi ces dernières, le PAM a retenu les dispositions suivantes:
  - a) Le PAM n'a pas retraité les chiffres des périodes antérieures, comme le permet la norme, et a donc comptabilisé dans le solde d'ouverture des résultats cumulés (excédent ou déficit) les écarts éventuels entre la valeur comptable précédente au 31 décembre 2022 calculée en application de la norme IPSAS 29 et la valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2023 calculée en application de la norme IPSAS 41.
  - b) S'agissant des instruments financiers figurant dans les équivalents de trésorerie, les portefeuilles de liquidités à court terme et les instruments de dette à long terme notés "catégorie investissement" (*investment grade*) (note égale ou supérieure à la note Baa3 pour Moody's ou à BBB- pour Fitch/Standard and Poor's), le PAM est parti de l'hypothèse que ces instruments présentaient un "risque de crédit faible" à la date de clôture des comptes, et que leur risque de crédit n'avait par conséquent pas augmenté de manière importante depuis leur comptabilisation initiale.
12. La norme IPSAS 41 comprend une présomption réfutable selon laquelle lorsqu'une créance est en souffrance depuis 30 jours, cela signifie une nette augmentation du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, qui entraîne le remplacement des pertes sur prêt attendues pour les 12 mois à venir par des pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Pour les instruments financiers figurant dans les portefeuilles de placements, le PAM a utilisé le modèle des pertes de crédit attendues fondé sur la méthode de la probabilité de défaut, qui n'est pas une fonction du classement chronologique des créances. Pour les contributions et les autres créances, la norme IPSAS 41 exige de suivre la méthode simplifiée de comptabilisation des pertes de crédit attendues, qui nécessite de toujours comptabiliser les pertes pour la durée de vie, ce qui fait que la présomption de 30 jours ne modifie pas le modèle de dépréciation. Pour les contributions à recevoir, le PAM a utilisé la méthode du taux de perte qui consiste à estimer les pertes de crédit attendues en tenant compte des pertes de crédit précédentes actualisées sur la base d'informations actuelles et prévisionnelles, et non la matrice de provisions fondée sur le classement chronologique. Si l'on prend en considération l'historique des pertes de crédit, une présomption de 30 jours n'est pas appropriée, car elle ne correspond pas aux conditions énoncées dans les accords de contribution volontaire, dans lesquels les délais de paiement ne sont pas exacts et sont souvent conditionnés au respect d'obligations d'information précises.
13. L'application de la norme IPSAS 41 a entraîné un nouveau classement des instruments financiers du PAM, comme indiqué ci-dessous et décrit plus en détail dans la note 2.14, Instruments financiers, mais n'a pas modifié leur valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2023, à l'exception de la diminution des contributions à recevoir liée à une augmentation des provisions pour dépréciation connexes, diminution due à l'application du modèle des pertes de crédit attendues. L'effet sur le solde d'ouverture de l'actif net a été une diminution de 1,3 million de dollars. Outre les provisions pour dépréciation sur les équivalents de trésorerie, des placements à court et à long terme de 0,3 million de dollars ont été comptabilisés, et un virement de 206 millions de dollars a été effectué des gains/pertes latent(e)s cumulé(e)s sur les fonds de placement en actions vers l'excédent/le déficit cumulé de l'actif net, sans incidence sur le total de l'actif net.

14. Le tableau ci-dessous compare les classes adoptées en vertu de la norme IPSAS 41 aux classes précédentes utilisées dans la norme IPSAS 29.

<b>Instrument financier</b>	<b>Classes de la norme IPSAS 29</b>	<b>Classes de la norme IPSAS 41</b>
Fonds en banque	Prêts et créances	Au coût amorti
Équivalents de trésorerie (hors titres du marché monétaire)	Prêts et créances	Juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette
Titres du marché monétaire	Prêts et créances	Juste valeur par le biais du résultat
Placements à court terme	Placements détenus à des fins de transaction	Juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette
Instruments dérivés	Placements détenus à des fins de transaction	Juste valeur par le biais du résultat
Placements à long terme:		
Instruments de dette	Placements disponibles à la vente	Juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette
Fonds de placement en actions	Placements disponibles à la vente	Juste valeur par le biais du résultat
STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique	Placements détenus jusqu'à leur échéance	Au coût amorti
Contributions et autres créances	Prêts et créances	Au coût amorti

15. La valeur comptable des portefeuilles de liquidités (placements à court terme), qui étaient classés auparavant comme des placements détenus à des fins de transaction et qui sont désormais reclassés comme des actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette, s'élevait à 1 422,8 millions de dollars au 31 décembre 2022.

16. Le tableau ci-dessous présente les répercussions de la nouvelle méthode comptable sur l'exercice financier en cours.

	<b>2023 (en millions de dollars)</b>
<b>État des résultats financiers</b>	
Diminution du rendement des placements dû au reclassement des portefeuilles de liquidités (comptabilisés désormais dans l'actif net)	(31,5)
Augmentation du rendement des placements dû au reclassement des fonds de placement en actions (comptabilisés précédemment dans l'actif net)	131,9
Diminution du déficit de l'exercice	100,4
<b>État de la situation financière (solde d'ouverture)</b>	
Diminution des contributions à recevoir	1,3
Diminution de l'actif net	1,3

### Utilisation d'estimations et d'appréciations

17. 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.
18. Les estimations et les hypothèses susceptibles d'entraîner des ajustements significatifs lors des exercices futurs sont les suivantes: évaluation actuarielle des avantages du personnel; dépréciation d'actifs; sélection de la durée d'utilité et de la méthode d'amortissement des immobilisations corporelles ou incorporelles; coût de remplacement des stocks; provisions; et passifs éventuels.

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

19. Le PAM suit de près les 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.
20. En janvier 2022, le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 43, *Leases* (Contrats de location), en remplacement de la norme IPSAS 13 du même nom (disponible en français sous le nom *Contrats de location*). La publication de la norme IPSAS 43 conclut la première phase du projet du Conseil des normes IPSAS concernant les contrats de location, qui avait pour principal objectif l'harmonisation avec la norme IFRS 16, *Contrats de location*. La norme IPSAS 43 n'impose plus de classer les contrats de location comme contrats de location-financement ou contrats de location simples, et prescrit la comptabilisation des actifs et des passifs relatifs aux droits et obligations créés par tous les contrats de location. La norme IPSAS 43 entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le PAM l'adoptera à cette date.
21. En mai 2022, le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 44, *Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations* (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées). Son objectif est de prévoir la comptabilisation des actifs détenus en vue de la vente ainsi que la présentation et les obligations d'information relatives aux activités abandonnées. Le principe fondamental sur lequel repose la norme concernant le classement d'actifs détenus en vue de la vente est que la valeur comptable des actifs sera récupérée au moyen d'une vente et non d'une utilisation continue. La norme IPSAS 44 entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le PAM évaluera sa pertinence et son incidence sur ses opérations, et l'adoptera à cette date le cas échéant.

22. En mai 2023 le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 45, *Property, Plan, and Equipment* (Immobilisations corporelles), en remplacement de la norme IPSAS 17, ainsi que la nouvelle norme IPSAS 46, *Measurement* (Évaluation). La norme IPSAS 45 présente de nouvelles orientations concernant les actifs historiques, les actifs d'infrastructure et l'évaluation des immobilisations. La norme IPSAS 46 fournit de nouvelles orientations concernant l'application dans la pratique de nouvelles conventions d'évaluation couramment utilisées. Elle donne des indications générales sur la juste valeur et présente le concept de valeur opérationnelle actuelle, une convention d'évaluation de la valeur courante propre au secteur public, qui est également mise à disposition pour évaluer les immobilisations en application de la norme IPSAS 45. La date d'entrée en vigueur de ces deux normes est le 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le PAM évaluera leur pertinence et leur incidence sur ces opérations, et les adoptera à cette date, le cas échéant.
23. En mai 2023 toujours, le Conseil des normes IPSAS a publié deux normes supplémentaires: la norme IPSAS 47, *Revenue* (Produits), qui porte sur les produits assortis d'obligations de prestation et les produits non assortis d'obligations de prestation, pour remplacer la norme IPSAS 9, *Produits des opérations avec contrepartie directe*, la norme IPSAS 23, *Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)* et la norme IPSAS 11, *Contrats de construction*; et la norme IPSAS 48, *Transfer expenses* (Charges de transfert). Les normes IPSAS 47 et IPSAS 48 entreront en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2026. Elles devraient avoir une incidence sur les activités de base du PAM. L'évaluation de cette incidence par le PAM est en cours.

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

24. 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.
25. Le produit des placements est comptabilisé à la date d'échéance sur la base du rendement effectif.

### **Instruments financiers**

26. 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.
27. 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.
28. 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.

29. 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.
30. Les actifs financiers comptabilisés à leur juste valeur par le biais du résultat sont évalués initialement à la juste valeur, et les gains ou les pertes lié(e)s aux variations ultérieures sont pris en compte le cas échéant par le biais de l'excédent ou du déficit et inclus dans l'État des résultats financiers au cours de la période durant laquelle ces gains ou ces pertes apparaissent. Ils comprennent les titres du marché monétaire, les fonds de placement en actions à capital variable désignés comme étant des fonds d'avantages du personnel et les actifs dérivés (contrats à terme). Les conditions contractuelles de ces actifs ne donnent pas lieu uniquement à des remboursements de capital et à des versements d'intérêts.
31. 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, car ils ne remplissaient pas la condition attachée aux remboursements de capital et aux versements d'intérêts et que ce classement n'était pas autorisé.
32. 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.
33. Comme l'exige la norme IPSAS 41, le PAM comptabilise les pertes de crédit attendues sur les actifs financiers évalués au coût amorti et les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette. Les pertes de crédit attendues sont des estimations des pertes de crédit, qui sont fondées sur des pondérations probabilistes. Les pertes de crédit sont évaluées comme étant la valeur actuelle des 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 provisions pour pertes sur ses actifs financiers, hors contributions 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 provisions 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

34. 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.
35. Les produits alimentaires et les articles non alimentaires disponibles en fin d'exercice sont comptabilisés en tant que stocks, au coût d'acquisition ou au coût de remplacement actuel si celui-ci est inférieur. Le coût des produits alimentaires est calculé sur la base de leur prix d'achat, ou de leur juste valeur<sup>1</sup> s'il s'agit de dons en nature, et comprend tous les autres frais afférents à leur livraison au PAM au point d'entrée dans le pays bénéficiaire. Ce coût comprend également les frais de transformation tels que les frais de meunerie ou d'ensachage, s'ils sont significatifs. Le coût est calculé sur la base d'une moyenne pondérée.
36. En vertu du cadre juridique dans lequel le PAM exerce ses activités, la propriété des produits alimentaires est habituellement transférée au gouvernement du pays bénéficiaire au point d'entrée dans le pays où ils doivent être distribués. Même si la propriété des produits alimentaires stockés dans ses entrepôts situés dans les pays bénéficiaires a été transférée, le PAM les comptabilise en tant que stocks, car il en conserve la garde matérielle et le contrôle.
37. 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.
38. 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.
39. 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

40. 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.
41. 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).
42. 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.

---

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

43. 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 fondées sur les critères énoncés au paragraphe 37 ci-dessus, et sont évaluées à leur juste valeur.

### **Immobilisations corporelles**

44. 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.
45. 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.
46. 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.
47. 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.
48. 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:

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

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

## Immobilisations incorporelles

50. Les immobilisations incorporelles sont des actifs sans substance physique contrôlés par le PAM. Ce sont principalement des logiciels, acquis à l'extérieur (logiciels commerciaux) ou conçus en interne, et des droits. Les immobilisations incorporelles sont initialement évaluées au coût. Par la suite, elles sont évaluées au coût historique diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles. Les immobilisations incorporelles provenant de dons sont évaluées à leur juste valeur et comptabilisées comme des immobilisations incorporelles et des produits des contributions.
51. 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.
52. 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

53. 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.
54. 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.
55. 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.

56. 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.
57. 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**

58. Le PAM est un organisme affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (ci-après, 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 est un régime multi-employeurs par capitalisation à prestations définies. Comme spécifié à l'article 3 b) des Statuts de la Caisse, peuvent s'affilier à la 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.
59. Cette Caisse expose les organismes affiliés aux risques actuariels liés aux employés en activité et aux anciens employés d'autres organisations participant à la 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 commune des pensions du personnel des Nations Unies, 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 pendant l'exercice financier sont inscrites en charges dans l'État des résultats financiers.

### **Provisions et passifs éventuels**

60. 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.
61. 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**

62. 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**

63. 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**

64. 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 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**

65. 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.
66. 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

67. 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.
68. Un secteur est une activité distincte ou un groupe d'activités pour laquelle ou lequel sont publiés 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 d'activités; ii) Fonds général et comptes spéciaux; iii) fonds d'affectation spéciale. Le PAM rend compte des opérations réalisées dans chaque secteur pendant l'exercice ainsi que des soldes en fin d'exercice.
69. Le secteur des fonds des catégories d'activités désigne une entité comptable établie par le Conseil pour comptabiliser les produits des contributions et les charges correspondant à chacune des catégories d'activités 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.
70. Le Fonds général est une entité comptable établie pour inscrire, dans des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI), les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions reçues qui ne sont pas affectées à une catégorie d'activités, un projet ou une opération bilatérale en particulier. Les comptes spéciaux sont établis par le directeur exécutif, conformément à l'article 5.1 du Règlement financier, aux fins de comptabilisation des contributions spéciales ou des montants réservés à des activités déterminées et dont le solde peut être reporté sur l'exercice suivant.
71. 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.
72. 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.
73. 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

74. 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.
75. La planification des budgets des PSP suit la structure des budgets de portefeuille de pays. Le Conseil approuve les budgets des coûts directs des opérations, soit directement, soit dans le cadre des pouvoirs qu'il a délégués. Il approuve également le Plan de gestion annuel, qui indique les crédits prévus au budget au titre des dépenses administratives et d'appui aux programmes 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.
76. L'État V (État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs) compare le budget définitif et les montants effectifs qui sont calculés sur la même base que les montants inscrits au budget correspondants. Comme le budget et les états financiers ne sont pas établis sur la même base, la note 6 contient un rapprochement des montants effectifs présentés dans l'État V et des montants effectifs figurant dans l'État IV (Flux de trésorerie).
77. 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. Il comprend les coûts directs des PSP, les dépenses AAP ordinaires approuvées et les initiatives internes d'importance primordiale pour ce qui est des coûts indirects. En outre, le plan d'exécution est présenté. Le plan d'exécution représente les besoins opérationnels prioritaires des PSP approuvés, qui sont déterminés à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations. Étant donné que le PAM est un organisme financé par des contributions volontaires, ses opérations et sa gestion financière dépendent des financements effectivement reçus.

### Note 2.1: Trésorerie et équivalents de trésorerie

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		
Comptes bancaires et montants en caisse au Siège	437,4	761,1
Comptes bancaires et montants en caisse des bureaux régionaux et des bureaux de pays	208,0	196,8
Instruments du marché monétaire et comptes de dépôt au Siège	990,1	882,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie détenus par les gestionnaires de placements	1 099,5	840,0
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>2 735,0</b>	<b>2 680,4</b>

78. 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**

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Placements à court terme</b>		
Placements à court terme	1 751,5	1 422,8
Part courante des placements à long terme (note 2.6)	6,4	6,6
<b>Total des placements à court terme</b>	<b>1 757,9</b>	<b>1 429,4</b>

79. Les placements à court terme sont répartis en deux tranches de portefeuille assorties d'échéances distinctes et soumises à des directives et restrictions spécifiques. Le profil de risque de crédit des placements à court terme n'a guère changé en 2023. Les banques centrales ont continué d'adopter des politiques monétaires restrictives afin de maîtriser l'inflation tout au long de l'année.
80. Les placements à court terme ont été évalués à 1 751,5 millions de dollars au 31 décembre 2023 (1 422,8 millions de dollars au 31 décembre 2022). Sur ce montant, 715,1 millions de dollars représentent des obligations émises ou garanties par des États ou des organismes publics (577,5 millions de dollars au 31 décembre 2022), 455,7 millions de dollars, des obligations émises par des sociétés commerciales (499,7 millions de dollars au 31 décembre 2022) et 580,7 millions de dollars, des titres garantis par des actifs (345,6 millions de dollars au 31 décembre 2022). 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.
81. En 2023, 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, le portefeuille de placements ne contenait aucun instrument financier dérivé (le montant notionnel détenu au 31 décembre 2022 s'élevait à 8,9 millions de dollars).
82. Les variations des comptes des placements à court terme enregistrées pendant l'exercice sont les suivantes:

	2022	Apports/ (déductions) net(te)s	Intérêts perçus/ amortis	Gains/ (pertes) réalisé(es) net(te)s	Gains/ (pertes) latent(e)s net(te)s	2023
	<i>en millions de dollars</i>					
Placements à court terme	1 422,8	251,6	51,2	(1,2)	27,1	1 751,5
Part courante des placements à long terme	6,6	(0,6)	0,4			6,4
<b>Total des placements à court terme</b>	<b>1 429,4</b>	<b>251,0</b>	<b>51,6</b>	<b>(1,2)</b>	<b>27,1</b>	<b>1 757,9</b>

83. En 2023, le total des placements à court terme a augmenté de 328,5 millions de dollars. Cette augmentation comprend des gains latents nets d'un montant de 27,1 millions de dollars comptabilisés dans l'actif net/la situation nette. Les intérêts amortis sur la part courante des placements à long terme, soit 0,4 million de dollars, se retrouvent dans les ajustements effectués pour corriger l'écart entre le résultat de l'exercice et les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles dans l'État des flux de trésorerie; ils apparaissent au titre de l'augmentation de la valeur amortie des placements à long terme, d'un montant de 2,3 millions de dollars. Le solde, net des montants correspondant aux placements à long terme reclassés dans la catégorie des placements à court terme de 6,2 millions de dollars, soit 294,8 millions de dollars, est inclus dans l'État des flux de trésorerie pour les activités de placement.

### Note 2.3: Contributions à recevoir

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Composition:</b>		
Part courante	4 229,9	6 667,7
Part non courante	115,3	131,4
<b>Total net des contributions à recevoir</b>	<b>4 345,2</b>	<b>6 799,1</b>
Contributions financières à recevoir	4 144,7	6 703,2
Contributions en nature à recevoir	277,5	224,9
<b>Total des contributions à recevoir avant provision</b>	<b>4 422,2</b>	<b>6 928,1</b>
Effet de l'actualisation	(20,9)	-
Provision pour réduction des produits des contributions	(49,8)	(121,9)
Provision pour dépréciation	(6,3)	(7,1)
<b>Total net des contributions à recevoir</b>	<b>4 345,2</b>	<b>6 799,1</b>

84. 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 2023.
85. Les contributions à recevoir sont les contributions dues par les donateurs au titre des différentes catégories d'activités, des fonds d'affectation spéciale, du Fonds général et des comptes spéciaux. Les contributions des donateurs peuvent être assorties de restrictions qui obligent le PAM à les utiliser dans un délai déterminé pour un objectif, une activité ou un pays en particulier.
86. Le tableau ci-après montre le classement chronologique des contributions à recevoir:

	2023		2022	
	<i>en millions de dollars</i>	<i>en pourcentage</i>	<i>en millions de dollars</i>	<i>en pourcentage</i>
<b>Classement chronologique</b>				
2023	3 101,0	71		
2022	969,8	22	6 031,5	87
2021	210,6	5	642,4	9
2020 et années antérieures	108,4	2	309,4	4
<b>Total partiel</b>	<b>4 389,8</b>	<b>100</b>	<b>6 983,3</b>	<b>100</b>
Ajustements pour réévaluation (contributions à recevoir libellées en monnaies autres que le dollar)	11,5		(55,2)	
<b>Total des contributions à recevoir avant provision</b>	<b>4 401,3</b>		<b>6 928,1</b>	

87. 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 2023 pour 1, 2 et 3 ans s'élèvent respectivement à 4,79 pour cent, 4,23 pour cent et 4,01 pour cent. Les contributions à recevoir au 31 décembre 2023 ont été réduites de 20,9 millions de dollars. L'accroissement des produits d'intérêts dû à la désactualisation des contributions à recevoir en 2023 s'élève à 24,3 millions de dollars et est intégré dans l'État des résultats financiers.
88. Les contributions à recevoir sont présentées nettes des provisions pour dépréciation et des provisions pour réduction estimée des produits des contributions.
89. 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 ou le programme auquel les contributions étaient liées. Le montant de cette provision est fondé sur l'expérience passée.
90. La variation des provisions pour réduction des produits des contributions enregistrées en 2023 est la suivante:

	2022	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2023
	<i>en millions de dollars</i>			
<b>Total de la provision pour réduction des produits des contributions</b>	<b>121,9</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(62,3)</b>	<b>49,8</b>

91. En 2023, la réduction des contributions à recevoir s'est établie à 9,8 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 2023, le montant final de la provision requise a été estimé à 49,8 millions de dollars. Par conséquent, une diminution de 62,3 millions de dollars a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme un ajustement des produits des contributions pour la période.

92. Le montant de la provision pour dépréciation comptabilisée est fixé après examen des contributions à recevoir; il s'agit de détecter toutes les composantes qui risquent de se révéler impossibles à recouvrer compte tenu d'éléments objectifs qui attestent d'une dépréciation résultant d'événements survenus après la comptabilisation initiale de la contribution à recevoir ("événements générateurs de pertes"), ces événements générateurs de pertes ayant une incidence sur le montant estimatif des flux de trésorerie futurs des contributions à recevoir ou d'un groupe de produits à recevoir. La provision pour dépréciation est constituée pour les cas dans lesquels des dépenses ont déjà été engagées alors qu'il est probable que les donateurs ne fourniront pas le financement correspondant à une contribution à recevoir. En outre, le PAM chiffre les pertes de crédit attendues sur les contributions à recevoir en suivant l'approche du taux de perte décrite dans la note 2.14.2. La comptabilisation en pertes proprement dite nécessite un virement du Fonds général et l'approbation de la Directrice exécutive pour tout montant supérieur à 10 000 dollars.
93. En 2023, le montant de la provision pour dépréciation a évolué comme suit:

	2022	Augmentation due à l'adoption de la norme IPSAS 41	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2023
	<i>en millions de dollars</i>				
<b>Total de la provision pour dépréciation</b>	<b>7,1</b>	<b>1,3</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>6,3</b>

94. Le solde d'ouverture de la provision pour dépréciation a été augmenté de 1,3 million de dollars à la suite de l'adoption de la norme IPSAS 41 et comptabilisé comme une variation du solde d'ouverture de l'actif net/la situation nette. En 2023, des annulations d'un montant de 1,4 million de dollars, ont été comptabilisées dans l'État de la situation financière comme une utilisation de la provision pour dépréciation. Au 31 décembre 2023, le montant final de la provision pour dépréciation requise est estimé à 6,3 millions de dollars. Par conséquent, une diminution de 0,7 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**

95. 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 provision pour dépréciation.

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires en stock	1 225,5	1 073,6
Produits alimentaires en transit	170,4	460,7
<b>Total partiel des produits alimentaires</b>	<b>1 395,9</b>	<b>1 534,3</b>
Moins: provision pour dépréciation	(9,3)	(10,5)
Réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	(128,1)	(63,3)
<b>Total des produits alimentaires</b>	<b>1 258,5</b>	<b>1 460,5</b>
Articles non alimentaires	33,8	38,5
Moins: provision pour dépréciation	(0,7)	(0,1)
<b>Total des articles non alimentaires</b>	<b>33,1</b>	<b>38,4</b>
<b>Total des stocks</b>	<b>1 291,6</b>	<b>1 498,9</b>

<b>Produits alimentaires – rapprochement</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Stocks d'ouverture	1 460,5	1 183,4
Réintégration: provision pour dépréciation et réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	73,8	7,1
Achats de produits alimentaires	2 244,2	2 867,9
Contributions en nature reçues	527,5	757,6
Transport et coûts connexes	323,6	547,3
<b>Total des stocks disponibles pour distribution</b>	<b>4 629,6</b>	<b>5 363,3</b>
Moins: produits alimentaires distribués	(3 233,7)	(3 829,0)
Moins: provision pour dépréciation et réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	(137,4)	(73,8)
<b>Total des produits alimentaires</b>	<b>1 258,5</b>	<b>1 460,5</b>

96. Pour 2023, les produits alimentaires et les articles non alimentaires distribués ont représenté au total 3 264,5 millions de dollars (3 881,8 millions de dollars en 2022), comme indiqué dans l'État des résultats financiers. Sur ce montant, 3 233,7 millions de dollars se rapportent aux produits alimentaires et 30,8 millions de dollars aux articles non alimentaires (3 829,0 millions de dollars et 52,8 millions de dollars respectivement en 2022).
97. 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.

98. 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.
99. Le tableau ci-dessous présente la composition des stocks de produits alimentaires par type de produit.

	2023		2022	
	<i>en milliers de tonnes</i>	<i>en millions de dollars</i>	<i>en milliers de tonnes</i>	<i>en millions de dollars</i>
Aliments composés et mélanges	228,7	469,1	189,8	358,2
Céréales	1 020,9	464,4	1 361,7	674,7
Huiles et matières grasses	82,0	144,1	116,7	233,6
Légumes secs et légumes verts	177,4	131,2	200,1	157,3
Autres	39,2	49,7	30,0	36,7
<b>Total des produits alimentaires</b>	<b>1 548,2</b>	<b>1 258,5</b>	<b>1 898,3</b>	<b>1 460,5</b>

100. 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.
101. Ces articles non alimentaires comprennent notamment la réserve de carburant, les unités d'isolement et de soins, les entrepôts et bâtiments modulaires préfabriqués, les groupes électrogènes et les pièces détachées.
102. Au 31 décembre 2023, les stocks de produits alimentaires représentaient 1,5 million de tonnes, d'une valeur de 1 258,5 millions de dollars (1,9 million de tonnes et 1 460,5 millions de dollars respectivement au 31 décembre 2022).
103. La valeur des produits alimentaires a été réduite de 128,1 millions de dollars pour la ramener à leur valeur nette de réalisation, soit 63,3 millions de dollars en 2022. 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 0,67 pour cent de la valeur totale des produits alimentaires et à 2,1 pour cent de celle des articles non alimentaires (en 2022, le montant de la provision représentait 0,69 pour cent pour les produits alimentaires et 0,29 pour cent pour les articles non alimentaires). Au 31 décembre 2023, le montant final de la provision pour dépréciation requise est estimé à 10,0 millions de dollars et l'utilisation d'un montant de 1,6 million de dollars est enregistrée. Par conséquent, l'État des résultats financiers reflète une augmentation de 1,0 million de dollars de la provision pour dépréciation.
104. En 2023, la variation des provisions pour dépréciation est la suivante:

	2022	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2023
	<i>en millions de dollars</i>			
Provision pour dépréciation – produits alimentaires	10,5	-	(1,2)	9,3
Provision pour dépréciation – articles non alimentaires	0,1	(1,6)	2,2	0,7
<b>Total des provisions</b>	<b>10,6</b>	<b>(1,6)</b>	<b>1,0</b>	<b>10,0</b>

### Note 2.5: Autres créances

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Avances aux fournisseurs	59,3	115,7
Avances au personnel	39,7	35,6
Avances pour transferts de type monétaire	60,3	58,2
Montants à recevoir au titre d'accords avec des tiers	12,1	6,3
Créances clients	31,9	94,3
Remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée à recevoir	73,1	51,2
Créances diverses	113,5	88,6
<b>Total des autres créances avant provision</b>	<b>389,9</b>	<b>449,9</b>
<b>Provision pour dépréciation</b>	<b>(52,7)</b>	<b>(30,4)</b>
<b>Total net des autres créances</b>	<b>337,2</b>	<b>419,5</b>

105. Les avances aux fournisseurs correspondent aux paiements anticipés de biens et de services.
106. Les avances au personnel correspondent aux avances en espèces qui lui sont consenties au titre des indemnités pour frais d'études, de l'allocation logement, des voyages autorisés et des autres prestations dues au personnel. Conformément au Règlement et au Statut du personnel, ces avances ne portent pas intérêt.
107. 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.
108. Les remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) à recevoir sont les sommes que les gouvernements doivent rembourser pour la TVA acquittée incluse dans le prix des biens et des services fournis au PAM lorsque celui-ci n'a pas bénéficié directement d'exonérations fiscales.
109. Les créances clients correspondent aux montants dus par des clients au titre de biens et de services fournis par le PAM. Les créances diverses comprennent les intérêts courus à recevoir et les créances d'autres organismes des Nations Unies, de gouvernements et d'ONG.

110. Les autres créances sont examinées pour déterminer s'il y a lieu de constituer une provision pour dépréciation. Au 31 décembre 2023, le montant de la provision requise a été estimé à 52,7 millions de dollars, dont 49,5 millions de dollars au titre du remboursement de la TVA et 3,2 millions de dollars pour les autres créances (27,4 millions de dollars au titre du remboursement de la TVA et 3,0 millions de dollars pour les autres créances en 2022).
111. En 2023, le montant de la provision pour dépréciation a évolué comme suit:

	2022	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	Ajustement pour réévaluation	2023
	<i>en millions de dollars</i>				
<b>Total de la provision pour dépréciation</b>	<b>30,4</b>	<b>(0,1)</b>	<b>22,4</b>	<b>-</b>	<b>52,7</b>

112. L'ajustement pour réévaluation correspond à la réévaluation de la provision libellée en monnaies autres que le dollar.
113. Une augmentation de 22,4 millions de dollars de la provision pour dépréciation a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme une charge de l'exercice.

#### Note 2.6: Placements à long terme

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique	39,6	44,1
Part courante (note 2.2)	(6,4)	(6,6)
<b>Part à long terme, STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique</b>	<b>33,2</b>	<b>37,5</b>
Obligations	450,3	382,5
Actions	699,2	567,3
<b>Total des obligations et actions</b>	<b>1 149,5</b>	<b>949,8</b>
<b>Total des placements à long terme</b>	<b>1 182,7</b>	<b>987,3</b>

114. 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.
115. Les STRIPS ont été acquis en septembre 2001 et sont détenus jusqu'à échéance. Les échéances des titres sont échelonnées sur une période de 30 ans pour couvrir les paiements d'intérêts et les remboursements de principal afférents à un prêt à long terme de produits d'une institution d'un gouvernement donateur (note 2.13), libellé dans la même monnaie que les STRIPS et ayant la même échéance. Les STRIPS ne sont pas porteurs d'intérêts et ont été achetés au-dessous du pair, l'escompte étant directement lié au taux d'intérêt en vigueur à la date de leur acquisition, à savoir 5,5 pour cent, et aux échéances des différents STRIPS. La part courante des STRIPS est égale au montant requis pour régler les engagements afférents au prêt à long terme.

116. Les variations de la valeur de réalisation de ce placement en STRIPS ne sont pas comptabilisées. Au 31 décembre 2023, la valeur de réalisation de ce placement était de 41,8 millions de dollars (46,7 millions de dollars au 31 décembre 2022).
117. Les placements en obligations et en actions sont expressément détenus aux fins du financement des passifs du PAM liés aux avantages à long terme du personnel, et ne doivent pas être affectés au financement des opérations en cours du PAM. Bien que ces placements soient réservés à cet usage, et ne soient pas disponibles pour financer des opérations en cours, ils ne sont pas soumis à des restrictions légales spécifiques et ne peuvent pas être comptabilisés comme "actifs du régime", selon la définition arrêtée aux termes de la norme IPSAS 39, Avantages du personnel.
118. 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.
119. L'augmentation de la valeur des placements à long terme en obligations et en actions, soit 199,7 millions de dollars, est due aux résultats positifs enregistrés par les portefeuilles d'obligations mondiales et d'actions mondiales en raison de la bonne performance des marchés liée au retour de l'appétence pour le risque sur les marchés des actions dans un contexte de regain d'optimisme en prévision de l'atterrissage en douceur que devraient réaliser les autorités monétaires et des rendements plus faibles attendus en 2024. L'apport de 34,7 millions de dollars a été placé conformément à la politique de répartition des actifs du PAM, l'objectif à atteindre s'agissant des fonds mis en réserve pour couvrir les passifs liés aux avantages du personnel étant de placer 60 pour cent de ces fonds en actions mondiales et 40 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.
120. La variation des comptes de placements à long terme en 2023 est la suivante:

	<b>2022</b>	<b>Apports/ (déductions)</b>	<b>Intérêts perçus/ amortis</b>	<b>Gains/ (pertes) réalisé(es) net(te)s</b>	<b>Gains/ (pertes) latent(e)s net(te)s</b>	<b>2023</b>
	<i>en millions de dollars</i>					
Obligations	<b>382,5</b>	34,7	11,0	(7,9)	30,0	<b>450,3</b>
Fonds de placement en actions	<b>567,3</b>	-	-	-	131,9	<b>699,2</b>
Placements en STRIPS	<b>37,5</b>	(6,2)	1,9	-	-	<b>33,2</b>
<b>Total des placements à long terme</b>	<b>987,3</b>	<b>28,5</b>	<b>12,9</b>	<b>(7,9)</b>	<b>161,9</b>	<b>1 182,7</b>

121. En 2023, les placements à long terme ont augmenté de 195,4 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 36,0 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 161,9 millions de dollars, le gain latent net de 24,4 millions de dollars lié aux actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais de l'actif net/la situation nette est transféré dans l'actif net et présenté dans l'État des variations de l'actif net. Des pertes latentes nettes de 5,4 millions de dollars correspondant aux instruments financiers dérivés, des gains latents nets de 131,9 millions de dollars correspondant aux fonds de placement en actions ainsi que des gains latents nets de 11,0 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 1,9 million de dollars, sont reflétés dans les ajustements effectués pour corriger l'écart entre l'excédent de l'exercice et les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles dans l'État des flux de trésorerie; ils font partie de l'augmentation de la valeur amortie des placements à long terme, d'un montant de 2,3 millions de dollars. Le solde, déduction faite d'un reclassement de placements à long terme d'un montant de 6,2 millions de dollars dans la catégorie des placements à court terme, s'établit à 37,8 millions de dollars; ce montant apparaît dans l'État des flux de trésorerie, sous la rubrique des activités de placement.

**Note 2.7: Immobilisations corporelles**

	Coût			Amortissement cumulé				Valeur comptable nette	
	Au 31 déc. 2022	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2023	Au 31 déc. 2022	Dotation aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2023	Au 31 déc. 2023
<i>en millions de dollars</i>									
Bâtiments									
Permanents	61,1	4,8	2,0	67,9	(10,5)	(2,1)	0,5	(12,1)	55,8
Temporaires	139,4	11,7	(9,0)	142,1	(110,0)	(12,1)	7,6	(114,5)	27,6
Matériel informatique	19,7	3,2	(2,1)	20,8	(16,7)	(2,2)	2,1	(16,8)	4,0
Autre matériel	81,1	9,0	(9,0)	81,1	(70,7)	(7,7)	8,7	(69,7)	11,4
Mobilier et agencements	0,9	0,2	(0,1)	1,0	(0,6)	(0,1)	0,1	(0,6)	0,4
Véhicules à moteur									
Légers	124,3	16,9	(18,4)	122,8	(78,1)	(16,6)	16,0	(78,7)	44,1
Lourds et blindés	167,4	10,1	(4,5)	173,0	(101,6)	(13,5)	5,6	(109,5)	63,5
Améliorations locatives	61,7	12,0	(2,2)	71,5	(37,5)	(9,4)	4,0	(42,9)	28,6
Éléments d'actifs fixes en construction	18,3	14,1	(10,4)	22,0	-	-	-	-	22,0
<b>Total</b>	<b>673,9</b>	<b>82,0</b>	<b>(53,7)</b>	<b>702,2</b>	<b>(425,7)</b>	<b>(63,7)</b>	<b>44,6</b>	<b>(444,8)</b>	<b>257,4</b>

	Coût			Amortissement cumulé				Valeur comptable nette	
	Au 31 déc. 2021	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2022	Au 31 déc. 2021	Dotation aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2022	Au 31 déc. 2022
<i>en millions de dollars</i>									
Bâtiments									
Permanents	57,8	3,4	(0,1)	61,1	(8,8)	(1,8)	0,1	(10,5)	50,6
Temporaires	135,5	8,2	(4,3)	139,4	(101,4)	(12,5)	3,9	(110,0)	29,4
Matériel informatique	18,3	1,9	(0,5)	19,7	(15,1)	(2,1)	0,5	(16,7)	3,0
Autre matériel	77,6	7,0	(3,5)	81,1	(66,7)	(7,5)	3,5	(70,7)	10,4
Mobilier et agencements	0,9	0,1	(0,1)	0,9	(0,6)	(0,1)	0,1	(0,6)	0,3
Véhicules à moteur									
Légers	110,3	25,4	(11,4)	124,3	(70,7)	(15,7)	8,3	(78,1)	46,2
Lourds et blindés	135,1	30,1	2,2	167,4	(89,4)	(12,3)	0,1	(101,6)	65,8
Améliorations locatives	55,2	5,3	1,2	61,7	(30,9)	(7,5)	0,9	(37,5)	24,2
Éléments d'actifs fixes en construction	5,3	16,6	(3,6)	18,3	-	-	-	-	18,3
<b>Total</b>	<b>596,0</b>	<b>98,0</b>	<b>(20,1)</b>	<b>673,9</b>	<b>(383,6)</b>	<b>(59,5)</b>	<b>17,4</b>	<b>(425,7)</b>	<b>248,2</b>

122. En 2023, les principales acquisitions d'immobilisations corporelles ont concerné des bâtiments, des véhicules à moteur et des améliorations locatives. Le montant net des acquisitions (après cessions) de l'exercice clos le 31 décembre 2023 s'est chiffré au total à 28,3 millions de dollars (77,9 millions de dollars au 31 décembre 2022). En 2023, les actifs corporels provenant de dons se sont élevés au total à 1,7 million de dollars (aucun actif de ce type au 31 décembre 2022). La valeur comptable nette des immobilisations corporelles est indiquée dans l'État de la situation financière, tandis que la charge supportée au titre de l'amortissement de ces immobilisations au cours de l'exercice, soit 63,7 millions de dollars (59,5 millions de dollars en 2022), est mentionnée dans l'État des résultats financiers.
123. La catégorie "Autre matériel" comprend le matériel de bureau, les équipements de sûreté et de sécurité, le matériel de télécommunications et l'outillage.
124. Il est procédé à un inventaire annuel des actifs pour en déterminer la dépréciation éventuelle. L'examen effectué en 2023 a montré qu'il n'y avait pas eu de dépréciation des immobilisations corporelles.

**Note 2.8: Immobilisations incorporelles**

	Coût			Amortissement cumulé				Valeur comptable nette	
	Au 31 déc. 2022	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2023	Au 31 déc. 2022	Dotation aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2023	Au 31 déc. 2023
<i>en millions de dollars</i>									
Logiciels de conception interne	74,2	7,3	1,0	82,5	(61,8)	(3,2)	-	(65,0)	17,5
Logiciels commerciaux	3,3	0,2	-	3,5	(3,2)	(0,2)	-	(3,4)	0,1
Licences et droits d'utilisation	1,0	0,4	-	1,4	(0,8)	(0,2)	-	(1,0)	0,4
Actifs incorporels en cours de mise au point	2,7	0,8	(1,0)	2,5	-	-	-	-	2,5
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>81,2</b>	<b>8,7</b>	<b>-</b>	<b>89,9</b>	<b>(65,8)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>-</b>	<b>(69,4)</b>	<b>20,5</b>

	Coût			Amortissement cumulé				Valeur comptable nette	
	Au 31 déc. 2021	Acquisitions	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2022	Au 31 déc. 2021	Dotation aux amortissements	Cessions/transferts	Au 31 déc. 2022	Au 31 déc. 2022
<i>en millions de dollars</i>									
Logiciels de conception interne	70,4	3,7	0,1	74,2	(59,0)	(2,8)	-	(61,8)	12,3
Logiciels commerciaux	3,3	-	-	3,3	(3,0)	(0,2)	-	(3,2)	0,1
Licences et droits d'utilisation	0,8	0,2	-	1,0	(0,7)	(0,1)	-	(0,8)	0,2
Actifs incorporels en cours de mise au point	1,2	1,6	(0,1)	2,7	-	-	-	-	2,7
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	<b>75,7</b>	<b>5,5</b>	<b>(0,0)</b>	<b>81,2</b>	<b>(62,7)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>-</b>	<b>(65,8)</b>	<b>15,4</b>

125. La valeur comptable nette des immobilisations incorporelles est indiquée dans l'État de la situation financière, tandis que la charge supportée au titre de l'amortissement de ces immobilisations au cours de l'exercice, soit 3,6 millions de dollars, est mentionnée dans l'État des résultats financiers.

**Note 2.9: Dettes et charges à payer**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Montants dus aux fournisseurs	134,7	185,5
Montants dus aux donateurs	22,7	37,3
Engagements afférents à des prestations de services	131,7	212,9
Divers	109,2	101,3
<b>Total partiel des dettes</b>	<b>398,3</b>	<b>537,0</b>
Charges à payer	506,6	856,5
<b>Total des dettes et charges à payer</b>	<b>904,9</b>	<b>1 393,5</b>

126. Les montants dus aux fournisseurs correspondent aux biens et aux services pour lesquels des factures ont été reçues.
127. Les montants dus 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.
128. 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.
129. Les dettes diverses comprennent les montants dus au personnel et à d'autres organismes des Nations Unies au titre de services fournis.
130. Les charges à payer concernent des biens et des services qui ont été reçus ou fournis au PAM pendant l'exercice, mais qui n'ont pas été facturés par les fournisseurs.

**Note 2.10: Produits constatés d'avance**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Composition</b>		
Part courante	22,5	32,0
Part non courante	8,0	24,2
<b>Total des produits constatés d'avance</b>	<b>30,5</b>	<b>56,2</b>

131. 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.

132. 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.
133. Conformément à la méthode de comptabilisation des produits des contributions décrite dans la note 1, le montant des produits constatés d'avance est diminué et celui des produits des contributions est comptabilisé dans l'État de la situation financière, car le PAM satisfait à une obligation actuelle comptabilisée au passif.
134. 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:

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Année de contribution</b>		
2026 et après	3,6	3,6
2025	4,4	2,8
2024	22,5	17,8
2023	-	32,0
<b>Total des produits constatés d'avance</b>	<b>30,5</b>	<b>56,2</b>

#### Note 2.11: Provisions

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Provision pour remboursements aux donateurs	4,9	26,0
Autres provisions	12,9	19,5
<b>Total des provisions</b>	<b>17,8</b>	<b>45,5</b>

135. La provision pour remboursements aux donateurs est une estimation des montants à rembourser aux donateurs au titre de contributions financières non utilisées pour le programme concerné. Le montant de cette provision est fondé sur l'expérience passée.
136. La variation de la provision pour remboursements aux donateurs enregistrée en 2023 est la suivante:

	2022	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2023
	<i>en millions de dollars</i>			
Provision pour remboursements aux donateurs	26,0	(6,3)	(14,8)	4,9

137. En 2023, le montant total des remboursements aux donateurs s'est élevé à 6,3 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 2023, le montant final de la provision requise a été estimé à 4,9 millions de dollars. Par conséquent, une diminution de 14,8 millions de dollars a été comptabilisée dans l'État des résultats financiers comme un ajustement des produits des contributions financières.
138. Des 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.
139. La variation de la provision pour actions en justice enregistrée en 2023 est la suivante:

	2022	Utilisation	Augmentation/ (diminution)	2023
	<i>en millions de dollars</i>			
Provisions pour actions en justice	19,5	(3,0)	(3,6)	12,9

#### Note 2.12: Avantages du personnel

	2023			2022
	Évaluation actuarielle	Évaluation du PAM	Total	
	<i>en millions de dollars</i>			
<b>Part courante</b>				
Avantages à court terme	5,8	59,9	65,7	70,4
<b>Part non courante</b>				
Avantages postérieurs à l'emploi	851,6	1,5	853,1	731,3
Autres avantages à long terme	92,8	4,0	96,8	82,7
<b>Total des passifs liés aux avantages du personnel</b>	<b>950,2</b>	<b>65,4</b>	<b>1 015,6</b>	<b>884,4</b>

##### 2.12.1 Avantages à court terme du personnel

140. Les avantages à court terme se rapportent aux congés annuels, à l'indemnité pour frais d'études et aux montants engagés mais non versés au titre de l'ensemble des régimes à prestations. Les montants engagés mais non versés ont été estimés par des cabinets d'actuaire et portés aux passifs afférents aux avantages à court terme du personnel.

##### 2.12.2 Avantages postérieurs à l'emploi

141. 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.

142. 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.
143. 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.
144. Le régime des indemnités pour cessation de service s'applique à tous les agents des services généraux en poste en Italie.
145. 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 commune des pensions du personnel des Nations Unies.

### **2.12.3 Autres avantages à long terme du personnel**

146. Les autres avantages à long terme du personnel comprennent le voyage pour le congé dans les foyers et les autres indemnités liées au départ, qui recouvrent les jours de congé accumulés, le capital décès, l'indemnité de rapatriement, les frais de voyage et de déménagement à l'occasion du rapatriement, autant de prestations dues à la cessation de service des fonctionnaires.

### **2.12.4 Financement des passifs liés aux avantages du personnel**

147. Les passifs liés aux avantages du personnel sont financés au moyen de dépenses imputées aux fonds et aux projets pertinents et par l'intermédiaire du plan de financement approuvé par le Conseil. À sa session annuelle de 2010, le Conseil a approuvé un plan de financement pour faire face aux passifs liés aux avantages du personnel non encore couverts, actuellement comptabilisés au passif du Fonds général. Ce plan prévoyait notamment d'affecter chaque année pendant 15 ans un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars au poste des coûts standard de personnel, l'objectif étant que les engagements en question soient intégralement financés à l'expiration de cette période. Étant donné que les engagements ont été intégralement financés, la dernière tranche du financement annuel a été mise de côté en 2023.

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

148. Les passifs liés aux avantages du personnel sont déterminés par des actuaires professionnels ou calculés par le PAM.

149. Les engagements correspondant aux avantages postérieurs à l'emploi (plans d'assurance maladie après la cessation de service, régime des indemnités pour cessation de service et Fonds de réserve du Plan d'indemnisation) et autres avantages liés à la cessation de service sont déterminés par des actuaires professionnels sur la base d'hypothèses actuarielles.
150. Le montant total des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages liés à la cessation de service calculé par les actuaires s'élevait à 944,4 millions de dollars au 31 décembre 2023 (809,0 millions de dollars en 2022); sur ce total, 657,4 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 (545,5 millions de dollars en 2022), et 287,0 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 (263,5 millions de dollars en 2022).

#### 2.12.5.1 Hypothèses et méthodes d'évaluation actuarielle

151. 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 2023, 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 2022.
152. Les hypothèses et les méthodes utilisées pour réaliser l'évaluation actuarielle de 2023 ont entraîné une augmentation du montant net des engagements correspondant aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages liés à la cessation de service, soit 135,4 millions de dollars (une diminution de 231,6 millions de dollars en 2022).
153. 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.
154. Les hypothèses et les méthodes ci-après ont été utilisées pour déterminer la valeur des engagements du PAM correspondant aux avantages postérieurs à l'emploi et aux autres avantages liés à la cessation de service au 31 décembre 2023.

Taux d'actualisation	<p>Taux établi sur la base de la méthode de la courbe des rendements, à partir des rendements d'obligations d'entreprise de première classe et des flux de trésorerie attendus de chacun des régimes en place au PAM. Des taux d'actualisation distincts sont appliqués pour chacun des régimes, comme indiqué ci-après:</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège:</b> BMIP – 4,55 pour cent; autres avantages liés au départ – 4,65 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 2,85 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 5,05 pour cent (BMIP – 4,65 pour cent; autres avantages liés au départ – 5,85 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 3,8 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 5,2 pour cent, lors de l'évaluation de 2022).</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux:</b> MICS – 5,25 pour cent; autres avantages liés au départ – 4,7 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 5,4 pour cent (MICS – 5,3 pour cent; autres avantages liés au départ – 5,55 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 5,3 pour cent, lors de l'évaluation de 2022).</p>
----------------------	--

<p>Augmentations des frais médicaux (Plan d'assurance maladie après la cessation de service uniquement)</p> <p>Augmentation annuelle des traitements</p>	<p>BMIP – 7,9 pour cent pour 2024, en diminution régulière pour atteindre 3,8 pour cent en 2036 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes (6,75 pour cent pour 2023, en diminution régulière pour atteindre 3,95 pour cent en 2032 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes lors de l'évaluation de 2022).</p> <p>MICS – 8,0 pour cent pour 2024, en diminution régulière pour atteindre 3,7 pour cent en 2031 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes (6,5 pour cent pour 2023, en diminution régulière pour atteindre 3,85 pour cent en 2030 et se stabiliser à ce niveau les années suivantes lors de l'évaluation de 2022).</p> <p>Taux d'inflation générale (ce taux varie selon le régime) majoré de 0,5 pour cent pour les gains de productivité, plus composante mérite (comme lors de l'évaluation de 2022).</p>
<p>Hausse annuelle du coût de la vie/inflation générale</p> <p>Taux de change futurs</p> <p>Taux de mortalité</p> <p>Taux d'invalidité</p> <p>Taux de liquidation des droits</p>	<p>Des taux d'inflation générale distincts sont appliqués pour chacun des régimes, comme indiqué ci-après:</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège:</b> BMIP – 2,3 pour cent; autres avantages liés au départ – 2,1 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 2,5 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 2,2 pour cent (BMIP – 2,5 pour cent; autres avantages liés au départ – 2,2 pour cent; régime des indemnités pour cessation de service – 2,5 pour cent et Plan d'indemnisation du personnel – 2,3 pour cent lors de l'évaluation de 2022).</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux:</b> MICS – 2,3 pour cent; autres avantages liés au départ – 2,1 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 2,3 pour cent (MICS – 2,4 pour cent; autres avantages liés au départ – 2,2 pour cent; Plan d'indemnisation du personnel – 2,3 pour cent, lors de l'évaluation de 2022).</p> <p>Taux de change opérationnel de l'ONU au 31 décembre 2023.</p> <p>Les taux de mortalité sont établis sur la base des Tables de mortalité adoptées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies en 2017, mais les taux de retraités ont été pondérés en fonction des effectifs et non du montant des prestations (comme lors de l'évaluation de 2022). En 2023, les taux de mortalité des personnes handicapées bénéficiaires d'une rente ont été actualisés, et pour les bénéficiaires d'une rente non handicapés, les facteurs de recul de la mortalité ont été ajustés par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.</p> <p>Les taux d'invalidité correspondent à ceux utilisés dans l'évaluation au 31 décembre 2023 de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège:</b> taux établis sur la base d'une étude des taux de liquidation des droits établis par le PAM entre 2021 et 2022 (identiques à l'évaluation de 2022).</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux:</b> taux établis sur la base d'une étude des taux de liquidation des droits établis par le PAM entre 2021 et 2022 (identiques à l'évaluation de 2022).</p>

Taux de départ à la retraite	<p><b>Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège:</b> taux établis sur la base d'une étude des taux de liquidation des droits établis par le PAM entre 2021 et 2022 (identiques à l'évaluation de 2022).</p> <p><b>Administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux en poste dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux:</b> taux établis sur la base d'une étude des taux de liquidation des droits établis par le PAM entre 2021 et 2022 (identiques à l'évaluation de 2022).</p>
Méthode actuarielle	<p>Plans d'assurance maladie après la cessation de service, régime des indemnités pour cessation de service et Plan d'indemnisation du personnel: méthode des unités de crédit projetées avec période d'imputation allant de la date d'entrée en fonction à la date à laquelle prend naissance le droit à prestations.</p> <p>Régimes relatifs aux autres avantages liés au départ: pour les jours de congé accumulés, méthode des unités de crédit projetées avec une période d'attribution allant de la date d'entrée en fonction à la date de la cessation de service.</p> <p>Pour les frais de voyage et de déménagement liés au rapatriement, méthode des unités de crédit projetées avec une période d'attribution allant de la date d'entrée en fonction à la date de la cessation de service. Pour les primes de rapatriement et le capital décès, méthode des unités de crédit projetées, l'attribution étant établie sur la base des prestations effectivement versées.</p>

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

#### 2.12.5.2 Rapprochement des engagements au titre des prestations définies

	Plans d'assurance maladie après la cessation de service	Autres avantages liés à la cessation de service	Régime des indemnités pour cessation de service	Fonds de réserve du Plan d'indemnisation	Total
<i>en millions de dollars</i>					
<b>Engagements au titre des prestations définies, au 31 décembre 2022</b>	<b>692,0</b>	<b>79,1</b>	<b>20,5</b>	<b>17,4</b>	<b>809,0</b>
Coût des services pour 2023	50,1	7,1	1,5	2,1	60,8
Charges financières pour 2023	30,6	3,2	0,8	0,9	35,5
Montant brut des prestations effectivement versées pour 2023	(12,7)	(4,8)	(1,4)	(1,2)	(20,1)
Cotisations des participants	2,8	-	-	-	2,8
Variations de change	-	-	-	-	-
Autres pertes actuarielles (gains)	43,9	8,1	3,5	0,9	56,4
<b>Engagements au titre des prestations définies, au 31 décembre 2023</b>	<b>806,7</b>	<b>92,7</b>	<b>24,9</b>	<b>20,1</b>	<b>944,4</b>

## 2.12.5.3 Charges annuelles pour l'année civile 2023

	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	50,1	7,1	1,5	2,1	60,8
Charges financières	30,6	3,2	0,8	0,9	35,5
Pertes (gains) actuariel(le)s	-	8,1	-	-	8,1
<b>Total partiel des dépenses</b>	<b>80,7</b>	<b>18,4</b>	<b>2,3</b>	<b>3,0</b>	<b>104,4</b>

## 2.12.5.4 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>					
<b>Engagements au titre des prestations définies</b>					
Anciens employés	269,1	-	-	14,5	283,6
Employés en activité	537,6	92,7	24,9	5,6	660,8
<b>Total</b>	<b>806,7</b>	<b>92,7</b>	<b>24,9</b>	<b>20,1</b>	<b>944,4</b>
(Gains)/pertes des engagements au titre des prestations définies	43,9	8,1	3,5	0,9	56,4

## 2.12.6 Passif lié aux avantages du personnel – analyse de sensibilité

156. 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>					
<b>Engagements au titre des prestations définies</b>					
Hypothèse de taux d'actualisation actuel moins 1%	992,9	99,5	27,1	22,9	1 142,4
Hypothèse de taux d'actualisation actuel	806,7	92,7	24,9	20,1	944,4
Hypothèse de taux d'actualisation actuel plus 1%	646,5	86,6	23,0	17,9	774,0

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

157. 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.
158. S'agissant du BMIP, l'analyse de sensibilité effectuée pour les estimations actuarielles est présentée au tableau ci-après.

Taux de change	Taux d'actualisation	Inflation des frais médicaux à long terme par an		
		2,8%	3,8%	4,8%
<i>en millions de dollars</i>				
1,010 dollar pour 1 euro	5,55%	348,4	420,6	514,6
1,110 dollar pour 1 euro	5,55%	359,8	434,3	531,4
1,210 dollar pour 1 euro	5,55%	371,1	448,0	548,2
1,010 dollar pour 1 euro	4,55%	420,0	514,8	640,4
1,110 dollar pour 1 euro	4,55%	433,6	531,6	661,2
1,210 dollar pour 1 euro	4,55%	447,3	548,3	682,0
1,010 dollar pour 1 euro	3,55%	515,0	642,0	812,6
1,110 dollar pour 1 euro	3,55%	531,8	662,9	839,1
1,210 dollar pour 1 euro	3,55%	548,5	683,8	865,5

159. S'agissant du MICS, l'analyse de sensibilité effectuée pour les estimations actuarielles est présentée au tableau ci-après.

Taux d'actualisation	Inflation des frais médicaux à long terme par an		
	2,7%	3,7%	4,7%
<i>en millions de dollars</i>			
6,25%	172,1	212,2	264,5
5,25%	211,0	275,0	330,7
4,25%	260,1	330,1	423,8

160. Ces résultats reposent sur le postulat selon lequel les demandes de remboursement et les primes augmenteront au même rythme que la hausse des frais médicaux, mais que toutes les autres hypothèses demeureront inchangées.

### 2.12.7 Coûts prévus en 2024

161. La contribution prévue du PAM aux régimes à prestations définies est de 24,8 millions de dollars pour 2024, montant déterminé sur la base des prestations qui devraient être versées pendant l'année.

	<b>Plans d'assurance maladie après la cessation de service</b>	<b>Autres avantages liés à la cessation de service</b>	<b>Régime des indemnités pour cessation de service</b>	<b>Plan d'indemnisation du personnel</b>	<b>Total</b>
	<i>en millions de dollars</i>				
Contributions du PAM prévues pour 2024	9,9	12,2	1,7	1,0	24,8

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

162. Aux termes des Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. En pratique, le Comité mixte a fait réaliser une évaluation actuarielle tous les deux ans. Ces évaluations ont essentiellement pour objectif de déterminer si les actifs actuels et le montant estimatif des actifs futurs de la Caisse seront suffisants pour lui permettre de faire face à ses obligations.
163. L'obligation financière du PAM à l'égard de la Caisse 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 15,8 pour cent pour les organisations membres), 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.
164. La dernière évaluation actuarielle disponible en date de la Caisse a été achevée le 31 décembre 2021, et la nouvelle évaluation au 31 décembre 2023 est en cours. Pour établir ses états financiers de 2022, la Caisse a décidé d'extrapoler les données de participation du 31 décembre 2021 au 31 décembre 2022.
165. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2021 a abouti à un taux de financement des obligations actuarielles par les actifs constitués à cet effet de 117,0 pour cent (107,1 pour cent dans l'évaluation de 2019). Ce taux de financement était de 158,2 pour cent (144,4 pour cent dans l'évaluation de 2019) sans tenir compte du système actuel d'ajustement des pensions.
166. Après évaluation de la situation actuarielle de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu que, au 31 décembre 2021, 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. En outre, la valeur de marché de ses actifs dépassait également la valeur actuarielle du total de ses obligations à la date de l'évaluation. À la date de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.
167. 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 (2020, 2021 et 2022) s'est élevé à 8 937,68 millions de dollars, dont le PAM a payé 5 pour cent.

168. En 2023, les cotisations versées par le PAM à la Caisse se sont montées à 200,2 millions de dollars (172,5 millions de dollars en 2022). En 2024, ces cotisations devraient s'élever à environ 208,0 millions de dollars.
169. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale, 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; toutefois, ladite part ne comprend aucune partie de l'excédent des avoirs sur les engagements.
170. 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 trimestriels sur ses placements, qui peuvent être consultés à l'adresse [www.unjspf.org/fr/](http://www.unjspf.org/fr/).

### **2.12.9 Régime de sécurité sociale applicable aux employés titulaires de contrats de service**

171. Les employés du PAM titulaires de contrats de service ont droit aux prestations de sécurité sociale conformément aux règles et conditions locales. Le PAM n'a cependant pris aucune disposition globale concernant les prestations de sécurité sociale auxquelles ont droit les titulaires de ce type de contrat. Ces prestations peuvent être obtenues du système national de sécurité sociale, de régimes privés locaux ou de systèmes d'autoassurance. Tous les contrats de service stipulent que leurs titulaires doivent être dûment couverts par la sécurité sociale conformément à la législation du travail et aux pratiques locales. Les titulaires de contrats de service ne comptent pas parmi les membres du personnel du PAM et ne sont pas couverts par le Statut et le Règlement du personnel de la FAO et de l'ONU.

#### **Note 2.13: Prêt**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Part courante du prêt	5,6	5,6
Part non-courante du prêt	38,4	44,0
<b>Total</b>	<b>44,0</b>	<b>49,6</b>

172. 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.
173. Le prêt, remboursable sur 30 ans, est assorti d'un taux d'intérêt de 2 pour cent par an pendant les 10 premières années et de 3 pour cent du solde pour chacune des annuités suivantes. La part courante du prêt à long terme comprend un montant annuel du principal de 5,3 millions de dollars et un coût d'amortissement de 0,3 million de dollars calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les fonds placés dans des STRIPS du Trésor des États-Unis d'Amérique (note 2.6) acquis en 2001 sont détenus jusqu'à échéance, en 2031, pour assurer le paiement des intérêts et le remboursement du principal du prêt de produits.

174. Le prêt est comptabilisé sur la base du coût amorti, au taux d'intérêt effectif de 2,44 pour cent. Au 31 décembre 2023, le coût total amorti du prêt était de 44,0 millions de dollars (49,6 millions de dollars au 31 décembre 2022), le montant exigible à moins d'un an s'élevant à 5,6 millions de dollars et la part à long terme à 38,4 millions de dollars (5,6 millions de dollars et 44,0 millions de dollars respectivement en 2022).
175. En 2023, les charges financières sur le prêt à long terme ont représenté au total 1,1 million de dollars (1,2 million de dollars au 31 décembre 2022), comme indiqué dans l'État des résultats financiers, dont 1,4 million de dollars représentent les intérêts annuels payés en mai 2023 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.
176. Dans l'État des flux de trésorerie, les intérêts payés au cours de l'exercice, soit 1,4 million de dollars, sont présentés sous la rubrique des activités de financement, tandis que les intérêts amortis de (0,3) million de dollars sont indiqués dans les ajustements effectués pour corriger l'écart avec les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

## Note 2.14: Instruments financiers

### 2.14.1 Nature des instruments financiers

177. 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.
178. Le tableau ci-après présente les actifs financiers du PAM au 31 décembre 2023 selon les classes d'évaluation définies dans la norme IPSAS 41. Les soldes des actifs financiers comptabilisés sur la période précédente n'ont pas été retraités comme le permet la norme, et sont indiqués selon les classes d'évaluation précédentes définies dans la norme IPSAS 29:

Classement IPSAS 29	Classement IPSAS 41				
	2022	Au coût amorti	Juste valeur par le biais du résultat	Juste valeur par le biais de l'actif net/ la situation nette	Total
					2023
Prêts et créances	9 677,4	5 052,6	687,3	1 402,3	7 142,2
Placements détenus jusqu'à leur échéance	44,1	39,6	-	-	39,6
Placements disponibles à la vente	946,3	-	697,5	452,0	1 149,5
Placements détenus à des fins de transaction (à la juste valeur par le biais du résultat)	1 426,4	-	-	1 751,5	1 751,5
<b>Total partiel des actifs financiers</b>	<b>12 094,2</b>	<b>5 092,2</b>	<b>1 384,8</b>	<b>3 605,8</b>	<b>10 082,8</b>
Actifs non financiers	1 984,0	-	-	-	1 844,6
<b>Total</b>	<b>14 078,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11 927,4</b>

179. Le tableau ci-après présente les actifs du PAM évalués à leur juste valeur au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022.

	2023				2022			
	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	1 386,5	(1,7)	-	1 384,8	968,8	3,6	-	972,4
Actifs financiers à la juste valeur par le biais de l'actif net/ la situation nette	242,1	3 363,0	0,7	3 605,8	173,7	2 949,1	-	3 122,8
<b>Total</b>	<b>1 628,6</b>	<b>3 361,3</b>	<b>0,7</b>	<b>4 990,6</b>	<b>1 142,5</b>	<b>2 952,7</b>	<b>-</b>	<b>4 095,2</b>

180. 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).

181. 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.

182. Les instruments financiers de niveau 3 ont été acquis en 2023; aucun instrument de ce type n'était détenu en 2022.

183. Au cours de l'exercice 2023, il n'y a eu aucun transfert d'actifs financiers entre niveaux de juste valeur.

#### **2.14.2 Risque de crédit**

184. 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.

185. 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.

186. Le PAM réduit considérablement 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 estime qu'il adopte des pratiques de gestion de trésorerie rigoureuses dans les bureaux de terrain et, plus important encore, qu'il 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.
187. Au 31 décembre 2023, les instruments de dette des émetteurs établis aux États-Unis d'Amérique représentaient 76 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 36 pour cent, ceux établis au Japon 14 pour cent, ceux établis au Royaume-Uni 9 pour cent, ceux établis en Allemagne 8 pour cent et ceux établis dans d'autres pays 33 pour cent. S'agissant des placements à court terme, les instruments de dette d'émetteurs établis aux États-Unis d'Amérique représentaient 71 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.
188. 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 sur une base collective à la combinaison composée du pays d'émission et du type d'instrument financier.
189. 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 ce que l'on appelle 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 1<sup>er</sup> janvier 2023, aucun instrument n'est passé du stade 1 au stade 2 (un risque de crédit important est apparu depuis la comptabilisation initiale) ou au stade 3 (déprécié). Au 31 décembre 2023, tous les instruments financiers inclus dans les portefeuilles de placements ont une note supérieure à la note "catégorie investissement", à l'exception des trois instruments acquis au cours de la période considérée, qui arriveront à maturité dans les 12 prochains mois (les pertes de crédit attendues pour la durée de vie coïncident donc avec les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir).

190. Au 31 décembre 2023, les pertes de crédit attendues sur les placements à court et à long terme s'élevaient à 0,4 million de dollars (0,3 million de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2023, ce qui correspond à l'incidence de la mise en œuvre de la norme IPSAS 41 à cette date). 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 2023, l'encours au moment de la défaillance, c'est-à-dire l'exposition sur les instruments financiers de dette inclus dans les portefeuilles de placements (à court et à long terme) et sur les STRIPS s'élevait à 2 241 millions de dollars.
191. 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 55 pour cent de ces sommes correspondent à une créance d'un même organisme étatique (68 pour cent en 2022). 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 les provisions pour créances douteuses.
192. Les provisions 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. Ce chiffrage 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 sur une base collective aux pays donateurs et aux accords de contribution. La provision pour dépréciation résulte de l'évaluation individuelle à laquelle s'ajoute l'excédent éventuel déterminé au moyen 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 sur une base collective, qui repose sur une approche du taux de perte.
193. 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.
194. 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'une fois que tous les efforts possibles pour les récupérer ont été épuisés.
195. Les tableaux ci-après rapprochent, par classe d'instruments financiers, le solde d'ouverture avec le solde de clôture des provisions pour pertes.

	<b>Placements à long terme</b>	<b>Placements à court terme</b>	<b>Équivalents de trésorerie</b>	<b>Total</b>
<i>en millions de dollars</i>				
<b>Provisions pour pertes au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>
Variations dues aux:				
Actifs financiers décomptabilisés au cours de la période	-	(0,1)	(0,1)	(0,2)
Nouveaux actifs financiers achetés	-	0,1	0,2	0,3
<b>Provisions pour dépréciation au 31 décembre 2023</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>

196. Le tableau suivant présente les variations des valeurs comptables brutes des placements qui ont contribué aux variations mentionnées plus haut des provisions pour pertes sur la période:

	<b>Placements à long terme</b>	<b>Placements à court terme</b>	<b>Équivalents de trésorerie</b>	<b>Total</b>
<i>en millions de dollars</i>				
<b>Valeur comptable brute au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>	<b>344,9</b>	<b>499,7</b>	<b>421,2</b>	<b>1 265,8</b>
Variations dues aux:				
Actifs financiers décomptabilisés au cours de la période	(81,5)	(379,7)	(421,2)	(882,4)
Nouveaux actifs financiers achetés	137,2	460,8	572,6	1 170,6
<b>Valeur comptable brute au 31 décembre 2023</b>	<b>400,7</b>	<b>580,8</b>	<b>572,6</b>	<b>1 554,0</b>

197. Il n'existe pas d'actifs financiers pour lesquels la provision pour pertes est évaluée à un montant égal aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie différent des pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir, pour lesquels le risque de crédit a augmenté de manière importante depuis la comptabilisation initiale et qui ne sont pas des actifs financiers dépréciés. L'analyse des instruments financiers de dette figurant dans les portefeuilles de placements (hors équivalents de trésorerie) et des STRIPS susceptibles d'être attribués directement à une catégorie de risques de crédit est la suivante:

	<b>Placements à long terme</b>	<b>Placements à court terme</b>	<b>Total</b>
<i>en millions de dollars</i>			
<i>Probabilités de défaut sur 12 mois publiées</i>			
0,00-0,10	403,2	1 716,4	2 119,6
0,11-0,40	78,5	41,5	120,0
0,41-1,00	1,8	-	1,8
<b>Total</b>	<b>483,5</b>	<b>1 757,9</b>	<b>2 241,4</b>

### **2.14.3 Risque de taux d'intérêt**

198. 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 2023, les taux d'intérêt effectifs de ces deux portefeuilles de placements étaient respectivement de 5,17 pour cent et de 3,98 pour cent (4,49 pour cent et 3,94 pour cent respectivement en 2022). Il ressort d'une évaluation de la sensibilité aux taux d'intérêt que la durée effective du portefeuille est de 0,67 an pour les placements à court terme et de 10,11 ans pour les placements en obligations à long terme (0,62 an et 10,28 ans respectivement, en décembre 2022). Les instruments dérivés à revenu fixe sont utilisés par les gestionnaires externes des placements pour gérer le risque de taux d'intérêt en appliquant rigoureusement les directives qui leur sont données.

### **2.14.4 Risque de change**

199. Au 31 décembre 2023, 84 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, 16 pour cent en euros et dans d'autres monnaies (78 pour cent et 22 pour cent respectivement au 31 décembre 2022). Les sommes détenues dans d'autres monnaies que le dollar des États-Unis sont essentiellement destinées à appuyer des activités opérationnelles. En outre, 75 pour cent des contributions à recevoir sont libellées dans la monnaie de base qu'est le dollar des États-Unis, 17 pour cent en euros, 4 pour cent en francs CFA et 4 pour cent dans d'autres monnaies (75 pour cent en dollars des États-Unis, 15 pour cent en euros, 4 pour cent en couronnes suédoises, 2 pour cent en dollars canadiens et 4 pour cent dans d'autres monnaies au 31 décembre 2022).

200. 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 2023, l'exécution de 12 contrats s'est traduite par un gain réalisé de 4,1 millions de dollars (au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022, l'exécution de 12 contrats s'était traduite par une perte réalisée de 9,5 millions de dollars). En outre, une nouvelle stratégie de couverture a été mise en place pour l'exercice 2024, dans le cadre de laquelle le PAM a conclu 12 contrats de change à terme pour acheter un total de 93,0 millions d'euros sur 12 mois à un taux de change fixe. Au 31 décembre 2023, la valeur notionnelle de ces 12 contrats était de 103,9 millions de dollars, ce qui représentait une perte latente de 0,3 million de dollars sur la base du taux à terme au 31 décembre 2023. Ce gain réalisé et cette perte latente sont indiqués dans l'État des résultats financiers sous la rubrique des écarts de change.

### **2.14.5 Risque de marché**

201. 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.

202. 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 19,2 millions de dollars dans l'État des résultats financiers. 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 45,9 millions de dollars dans l'État des variations de l'actif net.

203. 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 résultats financiers. 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 0,5 million de dollars dans l'État des variations de l'actif net.
204. 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 7,0 millions de dollars dans l'État des variations de l'actif net.
205. 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 1,0 million de dollars dans l'État des résultats financiers, toutes les autres variables demeurant constantes. Pour les placements à long terme, une appréciation (dépréciation) des monnaies de 1 pour cent par rapport au dollar pour l'ensemble des positions de change à terme actuellement détenues se traduirait par des gains (pertes) latent(e)s de 0,4 million de dollars dans l'État des résultats financiers.

#### Note 2.15: Soldes des fonds et réserves

206. 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.

	2023				Total
	Fonds des catégories d'activités (solde)	Fonds d'affectation spéciale (solde)	Fonds général et comptes spéciaux		
			(solde)	Réserves	
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>	<b>8 965,6</b>	<b>464,5</b>	<b>1 323,1</b>	<b>895,8</b>	<b>11 649,0</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	<b>(2 641,4)</b>	<b>100,9</b>	<b>799,8</b>	<b>-</b>	<b>(1 740,7)</b>
<b>Adoption de la norme IPSAS 41</b>	<b>(1,3)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1,3)</b>
<b>Variations des soldes des fonds et des réserves en 2023</b>					
Avances à des projets	433,5	-	-	(433,5)	-
Montants remboursés par des projets	(130,9)	-	(0,8)	131,7	-
Autres virements depuis/vers les réserves	-	-	(65,0)	65,0	-
Virements entre fonds	474,9	(65,0)	(409,9)	-	-
Pertes actuarielles sur les passifs liés aux avantages du personnel	-	-	(48,3)	-	<b>(48,3)</b>
Gains latents nets sur les placements à long terme	-	-	56,0	-	<b>56,0</b>
<b>Total des variations de l'exercice</b>	<b>777,5</b>	<b>(65,0)</b>	<b>(468,0)</b>	<b>(236,8)</b>	<b>7,7</b>
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2023</b>	<b>7 100,4</b>	<b>500,4</b>	<b>1 654,9</b>	<b>659,0</b>	<b>9 914,7</b>

	2022				Total
	Fonds des catégories d'activités	Fonds d'affectation spéciale	Fonds général et comptes spéciaux		
	(solde)	(solde)	(solde)	Réserves	
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>	<b>6 655,7</b>	<b>309,0</b>	<b>1 116,4</b>	<b>508,9</b>	<b>8 590,0</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	<b>1 630,6</b>	<b>205,4</b>	<b>1 134,0</b>	<b>-</b>	<b>2 970,0</b>
<b>Variations des soldes des fonds et des réserves en 2022</b>					
Avances à des projets	385,2	-	-	(385,2)	-
Montants remboursés par des projets	(220,4)	-	-	220,4	-
Autres virements depuis/vers les réserves	-	-	(551,7)	551,7	-
Virements entre fonds	514,5	(49,9)	(464,6)	-	-
Gains actuariels sur les passifs liés aux avantages du personnel	-	-	295,0	-	<b>295,0</b>
Pertes latentes nettes sur les placements à long terme	-	-	(206,0)	-	<b>(206,0)</b>
<b>Total des variations de l'exercice</b>	<b>679,3</b>	<b>(49,9)</b>	<b>(927,3)</b>	<b>386,9</b>	<b>89,0</b>
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2022</b>	<b>8 965,6</b>	<b>464,5</b>	<b>1 323,1</b>	<b>895,8</b>	<b>11 649,0</b>

207. La note 2.15.3 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.
208. Les notes 2.15.3 et 2.15.4 détaillent les autres virements depuis/vers les réserves, qui comprennent les allocations approuvées par le Conseil, la reconstitution des réserves et l'excédent des recettes provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses AAP.
209. Certaines contributions financières fournies par les donateurs n'ont pas, au moment où elles ont été confirmées, été affectées à l'un des fonds des catégories d'activités. Ces contributions sont initialement considérées comme des fonds multilatéraux non affectés et sont comptabilisées dans le Fonds général. Elles sont affectées à des catégories d'activités spécifiques moyennant des virements entre fonds.
210. Les réserves sont établies par le Conseil comme des dispositifs permettant de couvrir ou de financer des activités spécifiques dans des conditions déterminées. En 2023, 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	2023				Total
	Réserve opérationnelle 2.15.1	Mécanisme de gestion globale des vivres 2.15.2	CII 2.15.3	Compte de péréquation des dépenses AAP 2.15.4	
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>	<b>95,2</b>	<b>6,0</b>	<b>160,0</b>	<b>634,6</b>	<b>895,8</b>
Avances à des projets	-	-	(433,5)	-	<b>(433,5)</b>
Montants remboursés par des projets	-	-	131,7	-	<b>131,7</b>
Allocations approuvées par le Conseil	34,8	-	150,0	(200,5)	<b>(15,7)</b>
Remboursement d'allocations approuvées par le Conseil et non dépensées	-	-	-	0,9	<b>0,9</b>
Reconstitutions	-	-	113,3	-	<b>113,3</b>
Déficit des recettes provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses AAP	-	-	-	(33,5)	<b>(33,5)</b>
<b>Total des variations de l'exercice</b>	<b>34,8</b>	<b>-</b>	<b>(38,5)</b>	<b>(233,1)</b>	<b>(236,8)</b>
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2023</b>	<b>130,0</b>	<b>6,0</b>	<b>121,5</b>	<b>401,5</b>	<b>659,0</b>

### 2.15.1 Réserve opérationnelle

211. 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.
212. Au 31 décembre 2023, le solde de la réserve opérationnelle s'élevait à 130,0 millions de dollars.
213. En 2023, le niveau de la Réserve opérationnelle a été porté à 130 millions de dollars au moyen d'un prélèvement sur le Fonds général, en application d'une décision du Conseil d'administration (2022/EB.2/5).

### 2.15.2 Réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres

214. 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).
215. Le solde de la réserve du Mécanisme de gestion globale des risques s'établissait à 6,0 millions de dollars au 31 décembre 2023.

### 2.15.3 Compte d'intervention immédiate

216. 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.
217. En 2023, le CII a été reconstitué à hauteur de 113,3 millions de dollars.
218. Les avances faites à des projets se sont montées au total à 433,5 millions de dollars, et les montants remboursés par des projets se sont élevés à 131,7 millions de dollars.

219. En 2023, le CII a reçu des allocations approuvées par le Conseil pour un montant total de 150,0 millions de dollars prélevés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP (décisions 2022/EB.2/5 et décision 2023/EB.A/17). En application de la décision du Conseil d'administration 2022/EB.2/5, l'objectif de dotation du CII en 2023 était de 400,0 millions de dollars.
220. Au 31 décembre 2023, l'encours des avances faites à des projets au titre du CII se chiffrait au total à 599,0 millions de dollars (473,4 millions de dollars en 2022).

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

221. 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.
222. Conformément aux décisions du Conseil d'administration, un montant de 200,5 millions de dollars a été prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP: 50,5 millions de dollars ont été alloués aux initiatives internes d'importance primordiale (décision 2022/EB.2/5) et 150,0 millions de dollars au CII (décisions 2022/EB.2/5 et décision 2023/EB.A/17).
223. Le déficit des recettes provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses AAP, soit 33,5 millions de dollars, a été viré au Compte de péréquation des dépenses AAP en 2023 (excédent de 372,4 millions de dollars en 2022).
224. Au 31 décembre 2023, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP était de 401,5 millions de dollars.

**Note 3: Produits**

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>3.1 Contributions financières</b>		
Contributions aux coûts directs	7 128,1	12 508,3
Contributions aux CAI	477,3	826,6
<b>Total partiel</b>	<b>7 605,4</b>	<b>13 334,9</b>
<b>Moins:</b>		
Remboursements, reprogrammations et réduction des produits des contributions	75,0	(82,8)
<b>Total des contributions financières</b>	<b>7 680,4</b>	<b>13 252,1</b>
<b>3.2 Contributions en nature</b>		
Contributions en nature sous forme de produits	552,5	764,2
Contributions en nature sous forme de services et d'articles non alimentaires	99,3	69,6
<b>Total partiel</b>	<b>651,8</b>	<b>833,8</b>
<b>Plus (moins):</b>		
Augmentation (diminution) des produits des contributions	(0,5)	(1,3)
<b>Total des contributions en nature</b>	<b>651,3</b>	<b>832,5</b>
<b>3.3 Écarts de change</b>		
Écarts réalisés	115,0	165,3
Écarts latents	78,6	(59,2)
<b>Total des écarts de change</b>	<b>193,6</b>	<b>106,1</b>
<b>3.4 Rendement des placements</b>		
Gains (pertes) réalisé(e)s net(te)s sur les placements	8,1	(38,0)
Gains (pertes) latent(e)s net(te)s sur les placements	137,5	(27,3)
Rendement des placements	176,3	49,6
<b>Rendement total des placements</b>	<b>321,9</b>	<b>(15,7)</b>
<b>3.5 Autres produits</b>		
Produits de la fourniture de biens et de services	243,0	220,7
Produits accessoires	33,5	21,9
<b>Total des autres produits</b>	<b>276,5</b>	<b>242,6</b>
<b>Total des produits</b>	<b>9 123,7</b>	<b>14 417,6</b>

225. Les produits des contributions sont ajustés en fonction des variations de la provision pour réduction des produits des contributions (note 2.3) et de la provision pour remboursements aux donateurs (note 2.11). Les montants effectifs des remboursements et de la réduction des produits des contributions sont imputés directement aux contributions concernées.

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

227. 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	2024	2025	2026	2027	2028	Total
	<i>en millions de dollars</i>					
Contributions financières et en nature reçues en 2023	157,5	56,2	38,7	3,4	0,6	<b>256,4</b>
Soldes des fonds au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	93,3	12,3	6,6	-	-	<b>112,2</b>
<b>Soldes des fonds au 31 décembre 2023</b>	<b>250,8</b>	<b>68,5</b>	<b>45,3</b>	<b>3,4</b>	<b>0,6</b>	<b>368,6</b>

228. L'adoption de la norme IPSAS 41 et les modifications apportées au classement des instruments financiers (Note 1) influe sur le rendement des placements en 2023. En 2023, le rendement des placements comprend les gains latents nets sur les fonds de placement en actions, soit 131,9 millions de dollars, qui étaient comptabilisés dans l'actif net/la situation nette en 2022, mais il ne comprend pas les gains latents nets sur les portefeuilles de liquidités, soit 31,5 millions de dollars, qui étaient comptabilisés dans l'excédent ou le déficit en 2022 et sont désormais comptabilisés dans l'actif net/la situation nette.

229. 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

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Transferts monétaires et transferts de bons	2 785,0	3 080,3
Transferts de bons-produits	158,7	217,7
<b>Total des transferts de type monétaire effectués</b>	<b>2 943,7</b>	<b>3 298,0</b>

230. Les transferts de type monétaire effectués correspondent à l'assistance distribuée sous forme de billets de banque et de virements électroniques ou à l'aide de cartes de débit ou de bons-valeur. Ils comprennent également les transferts sous forme de bons-produits.

### Note 4.2: Produits alimentaires distribués

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires	3 233,7	3 829,0
Articles non alimentaires	30,8	52,8
<b>Total des produits distribués</b>	<b>3 264,5</b>	<b>3 881,8</b>

231. 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 49,9 millions de dollars (25,3 millions de dollars en 2022) (note 9).
232. Conformément à la méthode comptable appliquée par le PAM, le coût des produits alimentaires est comptabilisé en charges lorsque les produits sont remis aux partenaires coopérants. Au 31 décembre 2023, des produits alimentaires détenus par les partenaires coopérants d'une valeur de 116,5 millions de dollars (107 200 tonnes) n'avaient pas encore été distribués aux bénéficiaires (220 millions de dollars ou 237 876 tonnes au 31 décembre 2022).
233. 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 activités d'approvisionnement en carburant que le PAM mène au Yémen.

#### Note 4.3: Services de distribution et services connexes

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Dépenses de manutention des produits alimentaires et de transport	491,6	536,7
Dépenses supportées par les partenaires d'exécution	560,2	476,4
Frais liés aux opérations de transfert monétaire	61,8	65,2
Autres	42,2	32,5
<b>Total des services de distribution et services connexes</b>	<b>1 155,8</b>	<b>1 110,8</b>

234. Le coût des services distribution et des services connexes comprend les dépenses liées à l'acheminement des produits dans les pays jusqu'aux points de distribution finale, y compris les dépenses de distribution correspondantes prévues dans les accords de partenariat sur le terrain conclus avec les partenaires d'exécution, ainsi que les coûts de transaction liés aux transferts monétaires effectués en faveur des bénéficiaires.

#### Note 4.4: Services contractuels et autres services

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Services contractuels et autres services</b>		
Opérations de transport aérien	414,5	319,6
Dépenses supportées par les partenaires d'exécution	240,1	238,2
Autres services d'experts liés aux programmes	219,5	199,8
Contrats de location	114,5	105,0
Services liés aux télécommunications/technologies de l'information	55,6	54,6
Services de sécurité et autres	62,4	58,0
Autres services contractuels	257,4	227,7
<b>Total des services contractuels et autres services</b>	<b>1 364,0</b>	<b>1 202,9</b>

235. Sous la rubrique des services contractuels et autres services sont comptabilisés: les dépenses liées aux opérations aériennes, aux télécommunications et à la sécurité; les paiements effectués au titre des contrats de location; les dépenses afférentes aux accords de partenariat sur le terrain conclus avec les partenaires d'exécution; 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 les services communs des Nations Unies et les contributions aux organes de l'ONU.

**Note 4.5: Dépenses liées au personnel et aux effectifs apparentés**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Dépenses liées au personnel	1 178,4	1 023,0
Dépenses liées aux effectifs apparentés	431,6	386,8

236. Les dépenses liées au personnel concernent les membres du personnel recrutés sur le plan international et national et comprennent: les traitements; les prestations et avantages connexes; les frais de voyage; les dépenses liées aux cours et aux stages de formation; et les mesures d'incitation. Les dépenses liées aux effectifs apparentés concernent les consultants et les titulaires d'un contrat de service et comprennent les honoraires et les rémunérations, les frais de voyage et d'autres dépenses connexes.

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

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
Télécommunications et technologies de l'information	34,9	27,9
Matériel	152,2	163,8
Fournitures de bureau et biens consommables	50,9	47,8
Charges courantes (électricité, etc.)	12,9	14,5
Entretien et exploitation des véhicules	36,9	39,2
<b>Total des fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement</b>	<b>287,8</b>	<b>293,2</b>

237. Les fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement représentent le coût des biens et des services utilisés pour assurer tant l'exécution directe des projets que l'administration et l'appui.

**Note 4.7: Charges financières, dotations aux amortissements et autres charges**

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	<i>en millions de dollars</i>	
<b>Charges financières</b>	<b>18,5</b>	<b>25,0</b>
<b>Amortissements</b>		
Amortissement d'immobilisations corporelles	63,7	59,5
Amortissement d'immobilisations incorporelles	3,6	3,1
<b>Total des amortissements</b>	<b>67,3</b>	<b>62,6</b>
<b>Autres charges</b>		
Services d'entretien	8,6	10,3
Assurance	25,1	14,7
Dépréciation et comptabilisations en pertes	16,4	29,3
Réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation	64,8	60,7
Autres	37,9	48,5
<b>Total des autres charges</b>	<b>152,8</b>	<b>163,5</b>

238. Les charges financières comprennent les intérêts des prêts, les frais bancaires et les honoraires des gestionnaires et des dépositaires des placements.
239. Les autres charges comprennent les charges d'entretien, les primes d'assurance, les frais bancaires et les charges liées aux placements, la réduction de la valeur des stocks pour la ramener à la valeur nette de réalisation, la dépréciation et les comptabilisations en pertes ainsi que d'autres dépenses telles que les dépenses liées aux activités de sensibilisation et de formation.

## **Note 5: État des flux de trésorerie**

240. 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**

241. 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.
242. 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.
243. Les montants inscrits au budget ont été présentés sur la base d'un classement fonctionnel conformément au Plan de gestion pour 2023-2025, qui ventile le budget par année.
244. L'État V comprend une colonne intitulée "Plan d'exécution", qui présente les besoins opérationnels prioritaires des PSP approuvés, besoins qui sont déterminés à partir du budget définitif en tenant compte des prévisions de financement, des ressources disponibles et des difficultés liées aux opérations. Étant donné que le PAM est un organisme financé par des contributions volontaires, ses opérations et sa gestion financière dépendent des financements effectivement reçus.
245. 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 du directeur exécutif consacrée à l'analyse budgétaire.
246. 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.
247. 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.

248. 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.
249. 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 budgétisés et des montants effectifs font partie des différences de présentation.
250. 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 2023.

	<b>Activités opérationnelles</b>	<b>Activités de placement</b>	<b>Activités de financement</b>	<b>Total</b>
	<i>en millions de dollars</i>			
<b>Montant effectif sur une base comparable (État V)</b>	<b>(10 419,8)</b>	-	-	<b>(10 419,8)</b>
Différences de conventions comptables	2 054,0	(430,2)	(6,7)	<b>1 617,1</b>
Différences de présentation	8 951,4	-	-	<b>8 951,4</b>
Différences d'entités	(98,5)	-	-	<b>(98,5)</b>
<b>Montant effectif figurant dans l'État des flux de trésorerie (État IV)</b>	<b>487,1</b>	<b>(430,2)</b>	<b>(6,7)</b>	<b>50,2</b>

## Note 7: Information sectorielle

### Note 7.1: État de la situation financière par secteur

	2023				2022	
	Fonds des catégories d'activités	Fonds général et comptes spéciaux	Fonds d'affectation spéciale	Opérations intersectorielles	Total	
<i>en millions de dollars</i>						
<b>Actifs</b>						
<b>Actifs courants</b>						
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements à court terme	2 948,8	944,8	599,3	-	4 492,9	4 109,8
Contributions à recevoir	3 972,7	116,4	140,8	-	4 229,9	6 667,7
Stocks	910,6	380,5	0,5	-	1 291,6	1 498,9
Autres créances	218,8	1 375,7	2,8	(1 260,1)	337,2	419,5
	<b>8 050,9</b>	<b>2 817,4</b>	<b>743,4</b>	<b>(1 260,1)</b>	<b>10 351,6</b>	<b>12 695,9</b>
<b>Actifs non courants</b>						
Contributions à recevoir	79,8	28,7	6,8	-	115,3	131,4
Placements à long terme	-	1 182,7	-	-	1 182,7	987,3
Immobilisations corporelles	64,4	91,4	1,6	-	257,4	248,2
Immobilisations incorporelles	0,5	19,3	0,7	-	20,5	15,4
	<b>244,7</b>	<b>1 322,1</b>	<b>9,1</b>	<b>-</b>	<b>1 575,9</b>	<b>1 382,3</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>8 295,6</b>	<b>4 139,5</b>	<b>752,5</b>	<b>(1 260,1)</b>	<b>11 927,5</b>	<b>14 078,2</b>
<b>Passifs</b>						
<b>Passifs courants</b>						
Dettes et charges à payer	1 163,2	751,0	250,8	(1 260,1)	904,9	1 393,5
Produits constatés d'avance	20,3	2,2	-	-	22,5	32,0
Provisions	3,7	12,8	1,3	-	17,8	45,5
Avantages du personnel	-	65,7	-	-	65,7	70,4
Prêt	-	5,6	-	-	5,6	5,6
	<b>1 187,2</b>	<b>837,3</b>	<b>252,1</b>	<b>(1 260,1)</b>	<b>1 016,5</b>	<b>1 547,0</b>
<b>Passifs non courants</b>						
Produits constatés d'avance	8,0	-	-	-	8,0	24,2
Avantages du personnel	-	949,9	-	-	949,9	814,0
Prêt	-	38,4	-	-	38,4	44,0
	<b>8,0</b>	<b>988,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>996,3</b>	<b>882,2</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>1 195,2</b>	<b>1 825,6</b>	<b>252,1</b>	<b>(1 260,1)</b>	<b>2 012,8</b>	<b>2 429,2</b>
<b>Actif net</b>	<b>7 100,4</b>	<b>2 313,9</b>	<b>500,4</b>	<b>-</b>	<b>9 914,7</b>	<b>11 649,0</b>
<b>Soldes des fonds et réserves</b>						
Soldes des fonds	7 100,4	1 654,9	500,4	-	9 255,7	10 753,2
Réserves	-	659,0	-	-	659,0	895,8
<b>Total des soldes des fonds et réserves au 31 décembre 2023</b>	<b>7 100,4</b>	<b>2 313,9</b>	<b>500,4</b>	<b>-</b>	<b>9 914,7</b>	<b>11 649,0</b>
<b>Total des soldes des fonds et réserves au 31 décembre 2022</b>	<b>8 965,6</b>	<b>2 218,9</b>	<b>464,5</b>	<b>-</b>	<b>11 649,0</b>	

**Note 7.2: État des résultats financiers par secteur**

	2023				2022	
	Fonds des catégories d'activités	Fonds général et comptes spéciaux	Fonds d'affectation spéciale	Opérations intersectorielles	Total	
<i>en millions de dollars</i>						
<b>Produits</b>						
Contributions financières	6 421,6	1 065,0	193,8	-	<b>7 680,4</b>	<b>13 252,1</b>
Contributions en nature	568,7	81,4	1,2	-	<b>651,3</b>	<b>832,5</b>
Écarts de change	(35,6)	227,7	1,5	-	<b>193,6</b>	<b>106,1</b>
Rendement des placements	24,5	295,4	2,0	-	<b>321,9</b>	<b>(15,7)</b>
Autres produits	447,1	1 566,6	0,9	(1 738,1)	<b>276,5</b>	<b>242,6</b>
<b>Total des produits</b>	<b>7 426,3</b>	<b>3 236,1</b>	<b>199,4</b>	<b>(1 738,1)</b>	<b>9 123,7</b>	<b>14 417,6</b>
<b>Charges</b>						
Transferts de type monétaire effectués	2 943,7	-	-	-	<b>2 943,7</b>	<b>3 298,0</b>
Produits alimentaires distribués	3 272,6	1 337,6	(0,3)	(1 345,4)	<b>3 264,5</b>	<b>3 881,8</b>
Services de distribution et services connexes	1 131,0	28,9	1,0	(5,1)	<b>1 155,8</b>	<b>1 110,8</b>
Services contractuels et autres services	1 233,5	329,8	24,8	(224,1)	<b>1 364,0</b>	<b>1 202,9</b>
Dépenses liées au personnel	761,7	396,9	31,5	(11,7)	<b>1 178,4</b>	<b>1 023,0</b>
Dépenses liées aux effectifs apparentés	281,6	131,0	28,5	(9,5)	<b>431,6</b>	<b>386,8</b>
Fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement	249,8	59,6	5,8	(27,4)	<b>287,8</b>	<b>293,2</b>
Charges financières	14,2	4,3	-	-	<b>18,5</b>	<b>25,0</b>
Amortissements	38,7	28,0	0,6	-	<b>67,3</b>	<b>62,6</b>
Autres charges	140,9	120,2	6,6	(114,9)	<b>152,8</b>	<b>163,5</b>
<b>Total des charges</b>	<b>10 067,7</b>	<b>2 436,3</b>	<b>98,5</b>	<b>(1 738,1)</b>	<b>10 864,4</b>	<b>11 447,6</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice 2023</b>	<b>(2 641,4)</b>	<b>799,8</b>	<b>100,9</b>	<b>-</b>	<b>(1 740,7)</b>	<b>2 970,0</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice 2022</b>	<b>1 630,6</b>	<b>1 134,0</b>	<b>205,4</b>	<b>-</b>	<b>2 970,0</b>	

251. 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.

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 735,0	2 680,4
Placements à court terme	1 757,9	1 429,4
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des placements à court terme</b>	<b>4 492,9</b>	<b>4 109,8</b>

252. 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.

253. Les soldes des fonds destinés aux différentes catégories d'activités et aux fonds d'affectation spéciale représentent la partie non dépensée des contributions qui doit être utilisée pour financer les besoins opérationnels futurs du PAM.

## Note 8: Engagements et passifs et actifs éventuels

### Note 8.1: Engagements

#### 8.1.1 Contrats de location de biens immobiliers

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Engagements afférents aux contrats de location de biens immobiliers:		
Moins de 1 an	71,2	76,2
De 1 an à 5 ans	103,5	110,8
Plus de 5 ans	22,7	17,9
<b>Total des engagements afférents aux baux immobiliers</b>	<b>197,4</b>	<b>204,9</b>

254. Au 31 décembre 2023, les engagements afférents au contrat de location du bâtiment du Siège du PAM, à Rome, représentaient 11 pour cent du montant total des engagements relevant de la catégorie "Moins de 1 an" et 21 pour cent des engagements de la catégorie "De 1 an à 5 ans" (9 pour cent et 25 pour cent respectivement au 31 décembre 2022). Le bail peut être reconduit si le PAM le souhaite. Les coûts de la location du bâtiment du Siège sont remboursés par le gouvernement hôte. Les engagements indiqués correspondent à la totalité des contrats de location simple. Les contrats prévoient des clauses d'annulation qui permettent au PAM de les résilier pour tout motif, moyennant un préavis de 60 jours.

### 8.1.2 Autres engagements

255. Au 31 décembre 2023, 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:

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Produits alimentaires	304,5	693,8
Transport – produits alimentaires	79,4	141,6
Services	454,2	416,6
Articles non alimentaires	123,6	119,9
Équipement	18,5	13,6
<b>Total des engagements non réglés</b>	<b>980,2</b>	<b>1 385,5</b>

256. 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**

257. À la fin de 2023, le PAM a signé, pour un montant de 347,7 millions de dollars (530,9 millions de dollars en 2022), 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**

258. En 2005, il a été constaté que deux employés du Bureau régional du PAM en Afrique du Sud avaient commis des actes de fraude entraînant une perte d'une valeur d'environ 6,0 millions de dollars. Un procès au pénal a débuté en 2008, et les autorités sud-africaines ont saisi les avoirs connus des employés, dont la valeur serait de 40 millions de rand sud-africains (approximativement 2,2 millions de dollars au 31 décembre 2023).

259. Le PAM a aussi engagé une procédure d'arbitrage à l'encontre des deux employés pour recouvrer les fonds détournés de façon à faire valoir les droits du PAM sur les biens saisis quelle que soit l'issue de la procédure pénale. En 2010, le Tribunal d'arbitrage a rendu une sentence par défaut en faveur du PAM pour l'intégralité de la demande, soit environ 5,5 millions de dollars, plus les intérêts et les frais de justice. L'ONU et la FAO ayant accédé à la demande de levée de l'immunité, le PAM a saisi la Haute Cour de l'Afrique du Sud afin de rendre cette sentence arbitrale exécutoire en Afrique du Sud, décision qui a été obtenue en octobre 2011 et qui est désormais définitive. En décembre 2012, les deux employés ont été jugés coupables et condamnés à une peine de prison de 25 ans. En 2016, leur condamnation est devenue définitive.

260. Une fois la procédure pénale achevée, l'exécution de la décision du Tribunal portant sur les avoirs saisis a pris du retard. Le PAM et ses avocats étudient activement toutes les solutions envisageables pour faire avancer la procédure afin d'obtenir une ordonnance de confiscation des avoirs des mis en cause.

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

261. 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".
262. On trouvera dans le tableau ci-après des indications concernant les versements à titre gracieux qui ont été effectués et les pertes de montants en espèces, de produits alimentaires et d'autres biens qui ont été enregistrées.

	2023	2022
	<i>en millions de dollars</i>	
Versements à titre gracieux	2,9	0,5
Contributions à recevoir	1,4	1,6
Pertes de produits alimentaires	49,9	25,3
Pertes d'articles non alimentaires	1,6	0,1
Pertes d'autres biens et de montants en espèces	1,6	0,8
	<i>en tonnes</i>	
Pertes de produits (quantité)	67 605	29 074

263. Les versements à titre gracieux se rapportent en majeure partie à des questions primordiales touchant le personnel du PAM. En 2023, ils ont été effectués principalement en faveur de membres du personnel recrutés localement dans un premier pays dans le cadre d'une mesure spéciale prise en raison de menaces liées à la sécurité et dans un second pays dans le cadre d'une mesure exceptionnelle. La ligne "contributions à recevoir" se rapporte à la comptabilisation en pertes de sommes à percevoir auprès des donateurs. Les pertes d'autres biens et de montants en espèces se rapportent principalement aux pertes liées aux transferts de type monétaire et à la comptabilisation en pertes d'un montant à percevoir au titre d'autres sommes dues. En 2023, 0,8 million de dollars ont été recouverts auprès de tiers en rapport avec des transferts de type monétaire (0,2 million de dollars en 2022).

264. Les pertes de produits alimentaires comprennent toutes les pertes qui se produisent entre la remise des produits au PAM et leur distribution aux bénéficiaires, 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 aux bénéficiaires ou remises aux partenaires coopérants lorsque ceux-ci sont chargés des distributions. Ces pertes comprennent des pertes s'élevant à 26,4 millions de dollars enregistrées dans le Bureau du PAM au Soudan, qui sont également incluses dans l'affaire de vols et de détournements de fonds signalée dans ce même bureau et relatée au paragraphe 265 ci-après. En 2023, 31,0 millions de dollars ont été recouverts auprès d'assureurs et des tiers responsables des pertes de produits alimentaires (10,0 millions de dollars en 2022). Les pertes d'articles non alimentaires ont essentiellement trait aux pertes en entrepôts.
265. En 2023, les cas de fraude avérés instruits par le Bureau des inspections et des enquêtes ont entraîné des pertes financières s'élevant à 8 225 156 dollars, dont 445 045 dollars ont été récupérés (1 250 194 dollars en 2022, dont 285 897 dollars avaient été récupérés). Au 31 décembre 2023, les présomptions de fraude en cours d'instruction dont le montant pouvait raisonnablement être estimé ont été évaluées à 4 646 666 dollars et concernaient des pratiques frauduleuses de partenaires, de tiers et de membres du personnel du PAM (9 767 250 dollars en 2022). En outre, le Bureau des inspections et des enquêtes a examiné et signalé des cas de vols et de détournements de fonds s'élevant à 102 039 468 dollars (14 809 326 dollars en 2022, dont 8 862 319 dollars avaient été récupérés). Les cas de vols et de détournements de fonds enregistrés en 2023 se chiffrent à 96 492 203 dollars évalués au coût initial et concernent le Bureau du PAM au Soudan.

## Note 10: Information concernant les parties liées et les principaux dirigeants

### Note 10.1: Principaux dirigeants

	Nombre de personnes	Nombre de postes	Traitement et indemnité de poste	Prestations et avantages	Régimes de pension et d'assurance maladie	Rémunération totale	Avances non remboursées sur prestations
<i>en millions de dollars</i>							
Principaux dirigeants, 2023	10	7	1,3	0,7	0,4	2,4	0,1
Principaux dirigeants, 2022	8	8	1,2	0,7	0,4	2,3	0,1

266. Les principaux dirigeants sont le directeur exécutif, le Directeur exécutif adjoint, les Sous-Directeurs exécutifs et le Chef de cabinet, 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, 2023	37	29	4,9	1,9	1,5	8,3	0,7
Autres membres de la haute direction, 2022	32	29	4,5	1,6	1,4	7,5	0,6

267. 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.
268. Les tableaux ci-dessus indiquent le nombre de postes et le nombre de titulaires de ces postes pendant l'exercice. Le Conseil d'administration du PAM se compose de 36 États membres, sans désignation de personnes spécifiques.
269. 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.
270. Les principaux dirigeants et les autres membres de la haute direction ont droit à des avantages postérieurs à l'emploi et à d'autres avantages à long terme qui sont semblables à ceux des autres employés. Les hypothèses actuarielles utilisées pour calculer ces avantages du personnel sont exposées dans la note 2.12. Les principaux dirigeants et les autres membres de la haute direction cotisent à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies au même titre que le reste du personnel.
271. En 2023, les indemnités versées sous la forme de rémunérations, de prestations et d'avantages aux membres de la famille proche des principaux dirigeants et d'autres membres de la haute direction se sont montées à 0,1 million de dollars et à 1,1 million de dollars respectivement (0,2 million de dollars et 1,2 million de dollars respectivement en 2022).
272. 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**

273. 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 activités de prestation de services du CIC prévues dans son mandat. Au 31 décembre 2023, 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**

274. 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 2024. La Mutuelle est une organisation spécialisée de l'Union africaine qui, comme le PAM, a pour objectif de promouvoir la sécurité alimentaire.

275. 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 opération conjointe étant donné que, selon les stipulations de cet accord, les opérations financières de la Mutuelle sont inscrites dans les états financiers consolidés du PAM. Au 31 décembre 2023, l'excédent cumulé détenu dans le fonds d'affectation spéciale de la Mutuelle se montait à 14,0 millions de dollars.

### **Parc de véhicules des Nations Unies**

276. En 2022, le PAM et le HCR ont conclu un Mémoire d'accord pour mettre en place une opération conjointe 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. Le PAM comptabilise sa quote-part dans les actifs, les passifs, les produits et les charges détenus ou supportés conjointement avec le HCR.

## **Note 12: Événements postérieurs à la date de clôture des comptes**

277. La date de clôture de l'exercice au PAM est le 31 décembre 2023. À la date de certification des présents états financiers par la Directrice exécutive, il n'était survenu entre la date du bilan et la date à laquelle la publication des états financiers a été autorisée aucun événement favorable ou défavorable important qui aurait pu avoir une incidence sur lesdits états.

**ANNEXE**

<b>Raison sociale</b>		<b>Adresse</b>
PAM	Programme alimentaire mondial	Via Cesare Giulio Viola 68/70 Parco de' Medici 00148 Rome (Italie)
Conseiller juridique et Directeur du Bureau des services juridiques	Bartolomeo Migone	Via Cesare Giulio Viola 68/70 Parco de' Medici 00148 Rome (Italie)
Actuaires	Ernst & Young Advisory	Tour First, 1 place des Saisons 92037 Paris La Défense France
Banquiers principaux	Citibank N.A.	Via dei Mercanti, 12 20121 Milan (Italie)
	Standard Chartered Plc	1 Basinghall Avenue Londres, EC2V 5DD Royaume-Uni
Auditeur externe	Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne (Bundesrechnungshof)	Adenanageraltee 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
CIC	Centre international de calcul
CII	Compte d'intervention immédiate
ESG	fonds obéissant à des critères environnementaux, à des critères sociaux et à des critères de gouvernance
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GEMS	module de gestion centralisée des équipements
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
MICS	Régime de couverture médicale du personnel hors Siège recruté sur le plan national
MIGO	transaction améliorée de réception des marchandises
MSCI	Morgan Stanley Capital International
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
R2	Outil de suivi des risques et des recommandations
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
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM