

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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 18-21 novembre 2024

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 31 octobre 2024

WFP/EB.2/2024/5-(A,B)/2

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour information

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

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

La Directrice exécutive a le plaisir de présenter ci-après le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les questions concernant le PAM. Le rapport couvre les points suivants de l'ordre du jour:

- Plan de gestion du PAM pour 2025-2027 (WFP/EB.2/2024/5-A/1)
- Rapport de l'Auditeur externe sur les constatations issues des audits sur le terrain (WFP/EB.2/2024/5-B/1)
- Réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées par l'Auditeur externe dans son rapport sur les constatations issues des audits sur le terrain (WFP/EB.2/2024/5-B/1/Add.1)

COPIE DE LA LETTRE REÇUE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES – NEW YORK

Référence: AC/2305

Comité consultatif pour
les questions administratives et budgétaires

Le 30 octobre 2024

Madame la Directrice exécutive,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint un exemplaire du rapport du Comité consultatif concernant les documents que vous lui avez présentés:

Plan de gestion du PAM pour 2025-2027 (WFP/EB.2/2024/5-A/1); Rapport de l'Auditeur externe sur les constatations issues des audits sur le terrain (WFP/EB.2/2024/5-B/1) et réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées par l'Auditeur externe dans son rapport sur les constatations issues des audits sur le terrain (WFP/EB.2/2024/5-B/1/Add.1).

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir présenter le rapport complet, sous forme de document distinct, au Conseil d'administration du PAM à sa prochaine session, et en transmettre dès que possible un exemplaire au Comité consultatif.

Veuillez agréer, Madame la Directrice exécutive, l'assurance de ma très haute considération.

Le Président
Abdallah Bachar Bong

Mme Cindy H. McCain
Directrice exécutive
Programme alimentaire mondial
Via Cesare Giulio Viola, 68-70
00148 Rome (Italie)

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné trois rapports établis par le Secrétariat du Programme alimentaire mondial (PAM) pour présentation au Conseil d'administration du PAM à sa deuxième session ordinaire, laquelle se tiendra à Rome (Italie) à partir du 18 novembre 2024. Le Plan de gestion du PAM pour 2025-2027 (EB.2/2024/5-A/1) est présenté au Conseil d'administration pour approbation, et le Rapport de l'Auditeur externe sur les constatations issues des audits sur le terrain (EB.2/2024/5-B/1) ainsi que la Réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées par l'Auditeur externe dans son rapport sur les constatations issues des audits sur le terrain (EB.2/2024/5-B/1/Add.1) sont soumis pour examen. Lors de l'examen de ces rapports, le Comité consultatif s'est entretenu avec des représentants du Secrétariat du PAM et du Bureau de l'Auditeur externe, qui lui ont communiqué des renseignements et des éclaircissements supplémentaires, dont les derniers ont été reçus sous la forme de réponses écrites le 9 octobre 2024.

II. Plan de gestion du PAM pour 2025-2027

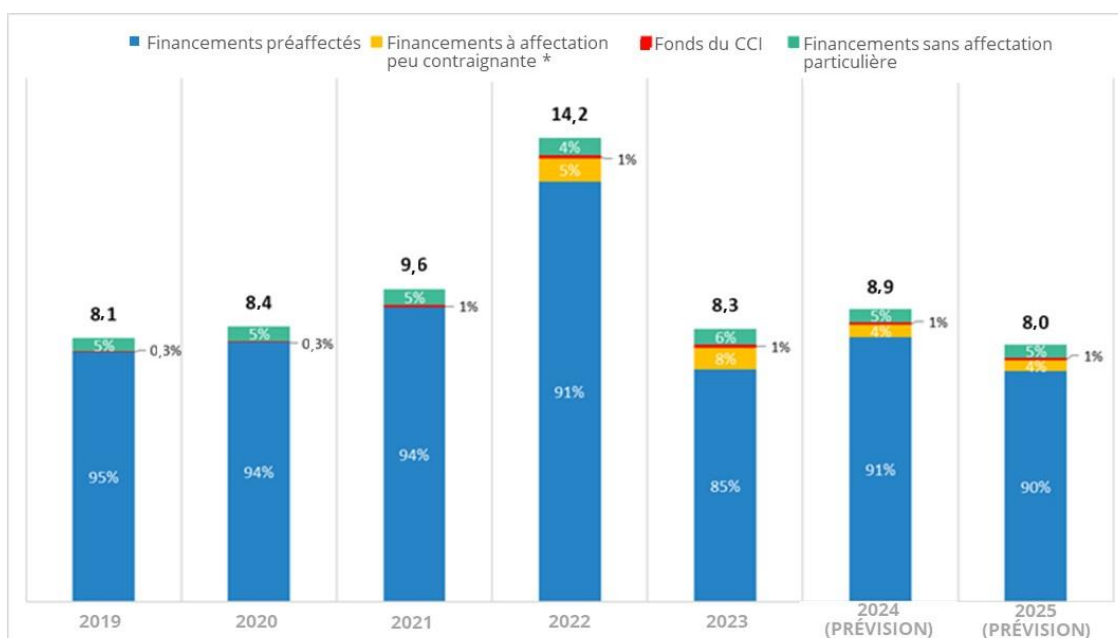
Programme de travail prévu

2. Le Plan de gestion du PAM pour 2025-2027 (EB.2/2024/5-A/1) présente une synthèse du programme de travail du PAM prévu pour 2025-2027 ainsi que l'appui budgétaire nécessaire à la mise en œuvre de ce programme en 2025. Dans ce rapport, il est demandé au Conseil d'administration d'autoriser la Directrice exécutive à adapter le niveau du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) annuel à l'évolution de la prévision globale de contribution, d'approuver ce budget ainsi que les prélèvements sur le Compte de péréquation des dépenses AAP et sur la part non affectée du Fonds général, de fixer le taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) ainsi que l'objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate (CII), et d'allouer des fonds aux initiatives internes d'importance primordiale.
3. Dans le rapport, il est indiqué que près de 582 millions de personnes seront encore sous-alimentées de manière chronique en 2030 d'après les projections, et que le monde est donc loin d'être en voie d'éliminer la faim d'ici à la fin de la décennie. Les estimations actuelles indiquent que jusqu'à 309 millions de personnes devraient se trouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2024 dans 71 pays où le PAM intervient. On estime en outre que 45,5 millions de personnes connaissent une situation d'insécurité alimentaire aiguë atteignant des niveaux d'urgence, voire des niveaux plus graves encore, en 2024 (EB.2/2024/5-A/1, par. 10 à 13).
4. En 2022, le PAM a reçu des ressources d'un montant record de 14,1 milliards de dollars É.-U., mais en 2023, les contributions se sont élevées à 8,3 milliards de dollars, soit un niveau analogue au niveau des ressources fournies par les donateurs avant la pandémie. Le PAM compte sur des contributions confirmées d'un montant de 8,9 milliards de dollars pour 2024, ce qui représente 49 pour cent des besoins opérationnels prévus, soit 18,2 milliards de dollars pour 2024. Compte tenu des perspectives actuelles de l'économie mondiale, le PAM s'attend à ce que son niveau de financement se maintienne aux niveaux d'avant la COVID-19 au cours des trois prochaines années, et anticipe ainsi des recettes s'élevant à 8 milliards de dollars par an de 2025 à 2027 (ibid., par. 28 à 32).

Mobilisation de fonds

5. Le rapport donne des informations sur la diversification croissante de la base de financement du PAM (ibid., par. 35 à 55) et sur les stratégies visant à améliorer la souplesse et la prévisibilité des fonds (ibid., par. 56 à 61). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en plus des donateurs habituels, le PAM recherchait activement de nouvelles modalités afin de nouer des partenariats thématiques. Pour coordonner les initiatives menées en interne dans différents domaines thématiques, le PAM collabore avec des institutions financières internationales, des entreprises privées et des fondations. Les investissements consentis dans la collecte de dons auprès de particuliers sont une priorité stratégique majeure des efforts que le PAM déploie pour diversifier sa base de donateurs et accroître ses fonds à utilisation souple. À mesure que le PAM entre dans une phase plus ambitieuse, la mobilisation de fonds auprès des particuliers pourrait permettre de collecter 1,3 milliard de dollars dans les six prochaines années. Pour y parvenir, il faudra investir 100 millions de dollars au total au cours de cette période. La première tranche, une demande d'allocation de 20 millions de dollars pour 2025, devrait générer 138 millions de dollars de recettes au cours de cette seule année, et plus de 1 milliard de dollars sur la période 2026-2030, sous réserve de la poursuite des investissements. En 2024, le PAM a créé la Division des partenariats multilatéraux et des partenariats avec les pays de programme afin de diversifier les démarches suivies pour collaborer avec les pays dans lesquels il mène ses activités. Son travail consistera notamment à simplifier la tâche aux gouvernements qui souhaitent verser des contributions aux programmes mis en œuvre dans leur pays et à soutenir les initiatives entreprises dans d'autres pays de programme, que ce soit par l'intermédiaire d'un appui financier ou de la mise à disposition de capacités, de connaissances et de moyens techniques. Il portera également sur les financements accordés par les institutions financières internationales pour aider les gouvernements à mettre en œuvre eux-mêmes des programmes en faveur de la résilience et du développement qui accélèrent la réalisation de l'objectif de développement durable (ODD) 2, le but étant de faire reculer la faim et la malnutrition.
6. Dans le rapport, il est indiqué que le PAM tire parti d'initiatives telles que le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs ou le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie afin d'inciter les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure à affecter des ressources nationales aux plans stratégiques de pays (PSP) du PAM (ibid., par. 45). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs pouvait être utilisé dans tous les domaines d'activité, tandis que le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie visait à promouvoir la résilience, le développement à long terme et l'autosuffisance. Les allocations versées au titre du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs aident à financer une partie des dépenses liées à certaines contributions fournies par les gouvernements et à inciter ces derniers à apporter une assistance alimentaire aux réfugiés dans des pays comme le Malawi et le Zimbabwe. Grâce au Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie, des bureaux de pays tels que les Bureaux du PAM au Kenya et au Tchad entendent soutenir les stratégies gouvernementales qui ont pour but de transformer l'existence des vastes populations de réfugiés se trouvant dans ces pays en donnant aux réfugiés ainsi qu'aux communautés d'accueil environnantes des outils leur permettant de gagner leur vie. Les gouvernements dirigeront les programmes à moyen et long terme, tandis que le PAM appuiera les projets destinés à accroître les capacités individuelles et systémiques nécessaires pour résister aux chocs.

7. **Le Comité consultatif prend note de la réduction de la prévision de contribution pour 2025 ainsi que de l'estimation de recettes révisée, qui s'élève désormais à 8,9 milliards de dollars pour 2024. Le Comité consultatif encourage le PAM à poursuivre ses efforts pour reconstituer et diversifier sa base de donateurs. Le Comité encourage en outre le PAM à échanger des informations et des données d'expérience à cet égard avec d'autres acteurs humanitaires.**
8. Dans le rapport, il est indiqué que les financements souples sont passés de 9 pour cent en 2022 à 14 pour cent en 2023. En 2024, d'après les projections, le montant des financements souples devrait s'établir à 877 millions de dollars, dont 419 millions de dollars sous forme de contributions sans affectation particulière, 71 millions de dollars sous forme de contributions directes au Compte d'intervention immédiate et 387 millions de dollars sous forme de contributions à affectation peu contraignante. Le PAM espère que cette tendance se poursuivra en 2025 (ibid., par. 58). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu le graphique ci-dessous qui présente la part relative des contributions à affectation peu contraignante et des contributions sans affectation particulière.



9. Dans le document, il est indiqué que le PAM s'emploie à obtenir des financements pluriannuels prévisibles à utilisation souple, qui lui permettraient de planifier ses opérations et d'en préserver la continuité plus efficacement tout en restant agile face à des situations en constante évolution (ibid., par. 56). En 2023, ces financements pluriannuels représentaient 11 pour cent du montant total des recettes du PAM (ibid., par. 59). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les financements pluriannuels étaient essentiels pour que le PAM puisse intervenir efficacement, s'adapter à l'évolution des besoins et investir dans des solutions à plus long terme susceptibles de faire reculer la faim et de renforcer la résilience. Ces financements permettent de faire des économies, car ils donnent les moyens d'acheter et de prépositionner des produits alimentaires en amont, de façon à réduire les dépenses logistiques et administratives. Cette souplesse opérationnelle offre au PAM la possibilité de faire des achats groupés au moment le plus intéressant, avec à la clé des économies non négligeables. En outre, les financements pluriannuels permettent d'apporter des ajustements sans délai pour faire face à des crises soudaines, sans avoir à renégocier les accords tous les ans, ce qui se traduit par des interventions plus rapides et plus efficaces. Ils aident le PAM à passer de l'assistance humanitaire à l'aide au développement à long terme, et à se concentrer sur le renforcement de la résilience. Le PAM pourra ainsi plus efficacement obtenir des résultats pérennes et

réduire la nécessité d'une assistance humanitaire ininterrompue à l'avenir. Les financements pluriannuels renforcent les partenariats noués avec les autorités locales, les organisations non gouvernementales et d'autres acteurs humanitaires en offrant un flux fiable de ressources qui peuvent servir à renforcer les capacités locales.

10. **Le Comité consultatif ne doute pas que le PAM s'emploiera à développer la collecte de fonds pluriannuels à utilisation souple, notamment au moyen de diverses initiatives de mobilisation de fonds, afin d'accroître encore le montant total et la proportion des contributions sans affectation particulière, et qu'il rendra compte des résultats dans son prochain plan de gestion.**

Objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate

11. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM demande au Conseil d'administration d'approuver pour 2025 le maintien à 400 millions de dollars de l'objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate (CII) (ibid., par. 62 à 68). En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, le Conseil d'administration établit pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII. Le CII est une réserve que le PAM peut utiliser pour allouer sans délai des fonds multilatéraux souples, à la fois reconstituables et renouvelables. Les besoins opérationnels du PAM ont augmenté, pour passer de 13,7 milliards de dollars en 2020 à 21,4 milliards de dollars en 2022; cette hausse a incité le Conseil d'administration à approuver le doublement de l'objectif de collecte de fonds du CII, ainsi porté à 400 millions de dollars en 2022.

Besoins opérationnels

12. Les besoins opérationnels du PAM pour 2025 sont estimés à 16,9 milliards de dollars pour venir en aide à 123 millions de personnes dans le cadre de 86 opérations à mener dans plus de 120 pays et territoires (ibid., par. 69). Dans la suite logique de 2024, environ 80 pour cent des besoins opérationnels mentionnés dans le Plan de gestion pour 2025-2027 sont concentrés dans 20 opérations (ibid., par. 73). Dans le rapport, il est en outre indiqué que le plan d'exécution provisoire, qui s'élève à 8,8 milliards de dollars pour 2025, correspond à environ 52 pour cent des besoins opérationnels et représente une diminution de 12 pour cent par rapport à 2024 (ibid., par. 76). **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations actualisées concernant les contributions et les bénéficiaires secourus dans le cadre des opérations du PAM en 2024 seront communiquées au Conseil d'administration lors de l'examen du présent rapport.**

Nouvelle approche adoptée en matière de planification

13. Dans le rapport, il est indiqué que face à la baisse des contributions, la direction du PAM a repensé sa façon d'aborder l'établissement de ses budgets et la planification de ses programmes dans les pays (ibid., encadré 3.1). Des lignes directrices correspondant à cette approche ont été communiquées aux bureaux de pays au troisième trimestre de 2024. Les bureaux de pays qui élaborent actuellement un nouveau PSP adopteront l'approche de planification remaniée, tandis que les bureaux de pays qui, sans justification, auront sensiblement dérogé aux nouvelles lignes directrices seront priés d'ajuster leurs plans au moyen d'une révision budgétaire.
14. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la diminution des besoins opérationnels prévus, de 22,8 milliards de dollars en 2023 à 18,2 milliards de dollars en 2024, s'expliquait par la réduction des budgets de PSP à laquelle il avait été procédé dans 16 des plus grandes opérations du PAM. La diminution supplémentaire de ces besoins, qui ont été ramenés à 16,9 milliards de dollars en 2025, est due à l'adoption ultérieure de la méthode révisée de budgétisation par les bureaux de pays. Dans le cadre des révisions des PSP, les budgets avaient été révisés ou étaient en train d'être révisés au moyen de la procédure habituelle, les approbations étant données par les entités auxquelles les pouvoirs

d'approbation avaient été délégués. La procédure de révision budgétaire n'exige pas l'approbation du Conseil d'administration, sauf si la révision représente une forte augmentation de la valeur du budget. Les nouveaux PSP qui commenceront en 2025 seront approuvés par le Conseil d'administration lors de ses sessions. Pour réviser leurs budgets, les bureaux de pays peuvent s'appuyer sur diverses stratégies, en tenant compte du contexte national et en ciblant les populations les plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition. La mise à disposition des lignes directrices sur le dimensionnement des opérations permet aux bureaux de pays de suivre une approche structurée pour élaborer leurs plans stratégiques et leurs budgets de manière plus efficace.

15. Le Comité consultatif a en outre été informé que le nombre de bénéficiaires était déterminé au moyen d'évaluations globales des besoins menées par les bureaux de pays du PAM. Ces évaluations prennent en considération diverses sources de données: statistiques officielles, données communiquées par les partenaires, analyses de la vulnérabilité réalisées par le PAM ou encore facteurs contextuels tels que la situation en matière de sécurité alimentaire, les indicateurs relatifs à la nutrition et les tendances de déplacement des populations. Bien que les éléments fondamentaux sur lesquels reposent les évaluations des besoins demeurent inchangés, le PAM adopte actuellement une approche plus ciblée qui s'appuie sur les nouvelles lignes directrices relatives au dimensionnement des opérations. Ces lignes directrices aident les bureaux de pays à définir des objectifs réalistes concernant le nombre de bénéficiaires à partir des ressources et des capacités opérationnelles disponibles. Cela signifie que bien que la méthode de base reste la même, le nombre de bénéficiaires est désormais fixé de manière plus prudente afin de tenir compte de la réalité opérationnelle et des perspectives de financement dans chaque contexte national.
16. **Le Comité consultatif prend note de l'approche davantage ciblée adoptée en matière de planification, et ne doute pas que des informations plus détaillées concernant les aspects des lignes directrices sur le dimensionnement des opérations relatifs à la méthode d'établissement des budgets lui seront présentées ainsi qu'au Conseil d'administration dans le cadre du prochain rapport. Le Comité ne doute pas que le PAM poursuivra ses efforts visant à améliorer la précision de la procédure d'établissement des budgets, efforts qui consisteront notamment à développer les méthodes d'évaluation des besoins et à renforcer la cohérence, d'une part, des processus de planification suivis par les bureaux de pays et les bureaux régionaux et, d'autre part, de la planification stratégique adoptée au niveau du Siège.**

Coûts d'appui directs

17. Dans le rapport, il est indiqué que les coûts d'appui directs (CAD) sont gérés au niveau du pays et contribuent directement aux multiples activités liées au transfert de l'assistance et à la mise en œuvre des programmes. Le taux de calcul des CAD correspond pour chaque PSP à un pourcentage des coûts opérationnels directs, qui comprennent les coûts de transfert et les coûts de mise en œuvre, et dépend de la taille de l'opération, des modalités utilisées, du contexte opérationnel et de l'environnement économique local. Ce taux varie grandement selon les pays, et peut aller de 1 pour cent pour ceux où sont menées des opérations de grande ampleur à plus de 30 pour cent pour ceux qui sont le théâtre de très petites opérations. Ayant demandé des précisions, le Conseil consultatif a été informé que conformément à la définition figurant dans le Règlement général du PAM, "[l]'expression 'Coûts d'appui directs' désigne les dépenses supportées au niveau d'un pays qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités". Dans la pratique, on peut citer parmi les coûts d'appui directs, sans que la liste soit limitative: les dépenses de gestion des bureaux de pays (pour les chefs d'unité, par exemple), la location des bureaux et les frais d'entretien, la location de véhicules et les dépenses de fonctionnement, les dépenses relatives à la sécurité, les évaluations de portefeuilles de pays et les examens qui n'ont pas directement trait à une

activité particulière. Dans le cadre d'un PSP, le taux de calcul des CAD (pourcentage) est ensuite déterminé à partir du budget global, en divisant le montant total des CAD par la somme du montant total des coûts de transfert et du montant total des coûts de mise en œuvre. Les écarts entre les taux de calcul des CAD des différents bureaux de pays s'expliquent par la diversité des environnements dans lesquels ces bureaux opèrent. **Le Comité consultatif est d'avis que dans un souci d'efficacité, le PAM devrait s'employer à examiner en continu les dépenses opérationnelles effectuées au titre des plans stratégiques de pays, et que les taux de calcul des coûts d'appui directs devraient refléter fidèlement ces dépenses. Le Comité prend note des fortes variations des coûts d'appui directs selon les opérations de pays, et estime que des informations plus détaillées à ce sujet devraient être communiquées dans les rapports futurs.**

Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel

18. Le rapport donne une vue d'ensemble du budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel (ibid., par. 112 à 118), des composantes du budget fondamental et des sources de financement qui leur sont associées (ibid., par. 119), des priorités de gestion (ibid., par. 120 à 122) et des gains d'efficacité (ibid., par. 123 et 124). Le budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel indiqué pour 2025 s'élève à 857,1 millions de dollars, ce qui représente un recul de 4 pour cent par rapport à 2024 (ibid., tableau 4.1).

TABLEAU 4.1: BUDGET GLOBAL (en millions de dollars)

Activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel								Opérations menées dans le cadre des programmes	Total
	Budget fondamental				Autres services	Activités directes	Total	PSP**	
	AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres	Total					
2025	480,0	47,4	167,8	695,2	27,3	134,6	857,1	8 146,4	9 003,5
2024*	482,6	104,5	142,5	729,6	34,2	131,8	895,6	9 314,3	10 209,9
Variation	(2,6)	(57,1)	25,3	(34,4)	(6,9)	2,8	(38,5)	(1 167,9)	(1 206,4)
Évolution en pourcentage	(1)	(55)	18	(5)	(20)	2	(4)	(13)	(12)

* Le budget AAP pour 2024 est établi à partir du plan d'utilisation des fonds AAP présenté dans la [Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2024-2026](#). Les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux ont également été mis à jour (voir l'annexe V).

** Le budget des PSP est établi à partir du plan d'exécution provisoire à l'exclusion des activités directes et des CAI.

19. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que bien le Plan de gestion porte principalement sur l'approbation du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), il décrit et récapitule aussi d'autres éléments du budget. En particulier, le tableau 4.1, "Budget global", présente diverses composantes, dont le budget des opérations menées dans le cadre des programmes (ou budget des PSP), que l'on retrouve dans le plan d'exécution provisoire. Les budgets des différents PSP sont approuvés séparément tout au long de l'année par le Conseil d'administration où par l'entité à laquelle les pouvoirs d'approbation ont été délégués, et les informations sur les postes prévus ne sont pas regroupées au sein d'une même base de données. À titre indicatif, on trouvera ci-

dessous le nombre de postes équivalents temps plein pour 2025 inscrits au budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel (postes au Siège mondial et postes des bureaux de pays financés sur le budget AAP), ainsi que le nombre effectif de postes financés sur les budgets des PSP à la date de septembre 2024, nombre qui peut servir d'indicateur de substitution aux fins de l'établissement des PSP en 2025.

	Contrats de durée déterminée					Contrats de courte durée				Total
	Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux au Siège	Agents recrutés sur le plan national	Nombre total de contrats de durée déterminée	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	Consultants	Agents temporaires	Nombre total de contrats de courte durée	
Budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel (2025)	156	1 333	556	895	2 940	56	1 243	270	1 569	4 509
Nombre effectif de postes – budgets des plans stratégiques de pays (sept. 2024)	35	1 091	3	8 244	9 373	26	887	7 188	8 101	17 474

20. **Le Comité consultatif renouvelle sa recommandation précédente relative aux comptes annuels vérifiés de 2023, dans laquelle il soulignait qu'il était important que le Conseil d'administration puisse avoir une visibilité totale sur l'ensemble des ressources, leur allocation et l'exécution du budget, quelles que soient les différences liées aux calendriers des cycles de planification (voir aussi WFP/EB.A/2024/6-(A,B,C,D,E,F,G,H)/2, par. 8). Le Comité est d'avis que les ressources demandées au titre du budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel et des budgets des plans stratégiques de pays, qu'elles soient ou non affectées à des postes, devraient toutes être présentées de manière globale et s'accompagner d'une explication des écarts entre les ressources approuvées et les dépenses effectives. Le Comité ne doute pas en outre que le PAM appliquera dès que possible les recommandations pertinentes formulées par l'Auditeur externe.**

Budget administratif et d'appui aux programmes

21. Un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) de 480 millions de dollars, en baisse de 2,6 millions de dollars, soit 1 pour cent, par rapport à 2024, est proposé au Conseil d'administration pour approbation. Dans le rapport, il est indiqué que le Conseil d'administration est invité à autoriser la Directrice exécutive à augmenter le budget AAP à hauteur de 2 pour cent au maximum de l'augmentation de la prévision globale de contribution, au cas où cette augmentation serait égale ou supérieure à 300 millions de dollars. En cas de scénario moins favorable, la Directrice exécutive sollicite auprès du Conseil d'administration l'autorisation de réduire le budget AAP de 10 pour cent au maximum en mettant en œuvre les mesures d'économie jugées réalisables. Le budget AAP est financé au moyen des sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les coûts d'appui indirects (CAI). La direction propose que le taux de recouvrement des CAI soit maintenu à 6,5 pour cent en 2025, sauf dans certaines conditions préalablement approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué. Dans le rapport, il est indiqué que sur la base des taux proposés, le produit prévu du recouvrement des CAI s'élève à 463 millions de dollars (ibid., par. 127). Pour faire face au manque à recevoir et combler la différence entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et le budget AAP en 2025, la direction du PAM sollicite auprès du Conseil d'administration l'autorisation d'utiliser le Compte de péréquation des dépenses AAP.

22. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en 2023, devant les signes annonciateurs d'un recul des contributions et du volume des opérations en 2022, le PAM a commencé à redimensionner son budget AAP en prévision d'une baisse des recettes: le budget AAP qui avait été approuvé initialement pour 2024 s'élevait à 568 millions de dollars, et avait été ramené à 528 millions de dollars. Étant donné que le budget AAP révisé approuvé est supérieur au produit prévu du recouvrement des CAI, le PAM met actuellement en œuvre un plan d'utilisation des fonds AAP agressif qui vise à limiter ces coûts à 483 millions de dollars, le montant supérieur du budget approuvé offrant une marge de manœuvre qui permet de garantir le maintien des activités essentielles au niveau nécessaire pour appuyer les opérations. Le budget AAP proposé pour 2025, soit 480 millions de dollars, s'inscrit dans la tendance à la baisse des fonds AAP et illustre le défi consistant à réduire les dépenses dans une période d'inflation et compte tenu des longs délais nécessaires pour respecter les obligations contractuelles et des grandes attentes à satisfaire au regard des normes en vigueur dans les domaines du contrôle, du devoir de protection et de la gouvernance. Toutes les dépenses AAP supérieures au produit du recouvrement des CAI seront absorbées par le Compte de péréquation des dépenses AAP, dont le solde est confortable. Le Comité a reçu le tableau ci-dessous qui permet de comparer sur plusieurs années la dernière version en date du budget fondamental de l'année considérée aux dépenses effectives de cette même année. Pour 2022, 2023 et 2024, les chiffres prévisionnels sont tirés de la dernière version en date du plan de gestion correspondant.

Lieu	Budget fondamental/dépenses fondamentales (en millions de dollars)					
	2022		2023		2024	2025
	Budget prévisionnel	Dépenses effectives	Budget prévisionnel	Dépenses effectives	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel
Siège	467,0	464,5	569,3	539,6	553,8	528,1
Bureaux régionaux	122,8	122,1	137,8	128,1	115,6	106,8
Bureaux de pays	43,0	42,8	48,4	49,6	60,2	60,3
Total	632,8	629,4	755,5	717,3	729,6	695,2

Les chiffres prévisionnels de 2024 sont tirés du plan d'utilisation des fonds AAP de 2024.

Budget AAP par département

23. Dans le rapport, il est indiqué que le budget AAP de 2025 tient pleinement compte de la réorganisation du Siège qui est entrée en vigueur le 15 février 2024. Le budget AAP de 2025 prévoit le même niveau de financement qu'en 2024 pour les bureaux de pays. Pour les bureaux régionaux, les crédits AAP proposés diminueront de 3 pour cent. Globalement, les budgets des départements du Siège reculeront de 1 pour cent, ce qui permettra d'abaisser progressivement le niveau des activités d'appui et de maintenir dans le même temps le niveau des activités de contrôle et de gouvernance tout en couvrant les dépenses essentielles liées aux infrastructures et à l'administration (ibid., par. 144 à 170, voir aussi le tableau 4.3 ci-dessous). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'augmentation globale du budget du Département de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet est due à une allocation en faveur de la Division du Directeur financier destinée à transposer à plus grande échelle la solution mondiale de paiement. Le déploiement de cette solution permettra au PAM de dégager des économies dans l'ensemble de ses bureaux, principalement en réduisant les dépenses liées au traitement des paiements dans les bureaux de pays. L'augmentation du budget AAP du Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale est principalement liée au fait que 2024 était une année de transition pour la nouvelle structure organisationnelle, de sorte que le budget de 2024 du Département ne couvrait pas tous les services sur l'ensemble de

l'année. En 2025, les fonctions de coordination seront gérées au niveau de l'encadrement supérieur, ce qui nécessitera d'augmenter le budget AAP pour relier différentes fonctions et équipes et assurer la coordination dans l'ensemble de l'organisation de façon à rationaliser les interventions d'urgence au sein du PAM, y compris en coordonnant les capacités de mobilisation de renforts, et à améliorer la collaboration entre les entités des Nations Unies. **Le Comité consultatif ne doute pas que des précisions supplémentaires concernant l'augmentation de l'allocation budgétaire destinée aux départements du Siège seront communiquées au Conseil d'administration, à temps pour que celui-ci puisse l'examiner.**

TABLEAU 4.3: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR DÉPARTEMENT				
Département	Budget AAP de 2025 (en millions de dollars)	Plan d'utilisation de 2024 (en millions de dollars)	Différence en valeur (en millions de dollars)	Évolution en pourcentage
Bureaux de pays	60,3	60,2	0,1	0
Bureaux régionaux	95,2	97,8	(2,6)	(3)
Directrice exécutive et Chef de cabinet	86,0	82,4	3,6	4
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	20,1	17,9	2,2	12
Partenariats et innovation	40,6	41,4	(0,8)	(2)
Opérations liées aux programmes	63,8	71,3	(7,5)	(11)
Environnement de travail et gestion	77,0	75,9	1,1	1
Crédits sous gestion centrale	37,0	35,7	1,3	4
Total	480,0	482,6	(2,6)	(1)

24. Le Comité consultatif a en outre été informé que la planification stratégique des effectifs s'appuie sur le cadre de gestion des effectifs du PAM et tient compte de toutes les sources de financement, et non uniquement des crédits AAP. Le cadre de gestion des effectifs approuvé en 2021 est enrichi actuellement, en particulier pour les postes financés sur le budget AAP. Bien qu'une proportion plus grande de membres du personnel titulaires d'un contrat de durée déterminée entraîne un allongement des délais et des obligations plus importantes si des réductions d'effectifs sont nécessaires, c'est un coût accepté si l'on veut offrir aux employés des droits contractuels en adéquation avec les dispositions adoptées en 2021, ce qui souligne qu'il est important de choisir le contrat en fonction du type de travail demandé et de la durée d'affectation et signifie que la proportion d'employés engagés pour une durée déterminée doit correspondre aux tâches à réaliser. La planification stratégique des effectifs repose sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel réalisée au niveau des divisions et des unités. Le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous qui présente les postes équivalents temps plein qu'il est prévu de financer en 2025 sur le budget AAP et sur le budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel (budget fondamental et budgets consacrés aux services directs et aux autres services), ainsi que le nombre effectif de postes financés sur les budgets des PSP au 30 septembre 2024 (la planification au niveau de détail indiqué dans le tableau n'est pas disponible pour l'ensemble des PSP).

2025	Nombre de postes											Nombre total de contrats de durée déterminée	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	Consultants	Agents temporaires	Total
	Directrice exécutive	Sous-Secrétaires généraux	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Agents des services généraux au Siège	Agents recrutés sur le plan national					
Budget AAP (prévisionnel)	1	4	50	89	205	328	345	91	6	424	665	2 209	26	405	102	2 741
Budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel (prévisionnel)	1	5	53	97	253	438	512	122	8	556	895	2 940	56	1 243	270	4 509
Budgets des PSP (nombre effectif au 30 septembre)	0	0	1	34	141	408	459	83	0	3	8 244	9 373	26	887	7 188	17 474

25. **Le Comité consultatif estime que la planification ascendante des effectifs effectuée au niveau des divisions et des unités devrait être complétée et guidée par la planification stratégique à plus long terme réalisée au niveau du Siège, afin d'élaborer des solutions évolutives en matière de ressources humaines, susceptibles d'offrir une plus grande marge de manœuvre opérationnelle et de réduire le plus possible les frais généraux. Le Comité recommande de procéder à une évaluation de la répartition des ressources d'appui aux différents niveaux (entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays), et ne doute pas que des informations actualisées à ce sujet seront communiquées dans le prochain rapport du PAM.**

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

26. Dans le rapport, il est indiqué que le taux de recouvrement des CAI est calculé de façon à s'assurer que les dépenses relatives aux activités mentionnées dans le budget AAP peuvent être intégralement financées au moyen des recettes prévues provenant des contributions. Partant de l'hypothèse d'une prévision globale de contribution de 8 milliards de dollars pour 2025 et d'un taux standard de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent, sauf dans certaines conditions approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué, les recettes provenant du recouvrement des CAI en 2025 s'élèveront à 463 millions de dollars. Le taux calculé aux fins du recouvrement des CAI, soit 6,33 pour cent, permettrait de couvrir les dépenses qui sont inscrites dans le budget AAP proposé et envisagées dans le cadre des initiatives internes d'importance primordiale, et de maintenir au même niveau le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP (ibid., par. 176 à 179, et tableau 4.6). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la méthode détaillée employée pour fixer le taux de recouvrement des CAI était décrite dans la section 8 du document de 2006 intitulé "Examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects" (https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000036769). Le PAM suit cette méthode pour calculer le taux jugé nécessaire, qui est ensuite utilisé pour décider si le taux en vigueur doit être révisé. Le calcul du taux repose sur des hypothèses de contribution et de dépense au cours de l'année à venir; il s'agit donc d'une projection par essence variable. Il est rare que le taux de recouvrement des CAI soit révisé, car la modification du taux a d'importantes répercussions sur les documents, les systèmes, les contrats futurs, les négociations ou encore les supports de mobilisation des donateurs, pour ne citer que ces quelques exemples. La dernière révision en date remonte à 2018, et celle d'avant, à 2003. Depuis l'adoption du taux de 6,5 pour cent, les taux calculés ont été compris entre 6,2 pour cent et 6,8 pour cent. **Le Comité consultatif prend note de la variabilité inhérente aux prévisions de recettes et des répercussions de cette variabilité sur le calcul du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects. Le Comité estime toutefois qu'une analyse régulière des données historiques à plus long terme relatives aux recettes et aux dépenses effectives pourrait améliorer la précision du calcul. Le Comité est d'avis que la méthode de calcul du taux de recouvrement des CAI devrait**

être suivie de près, et des informations à ce sujet devraient être communiquées au Conseil d'administration.

Réserves et soldes des fonds

27. Dans le rapport, il est indiqué que le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général devraient, d'après les projections, présenter des soldes de 289,1 millions de dollars et de 414 millions de dollars respectivement au 1^{er} janvier 2025. Ces soldes de début d'exercice seraient supérieurs au plafond visé du Compte de péréquation des dépenses AAP et au solde jugé prudent de la part non affectée du Fonds général. Le Conseil d'administration est invité à approuver l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour pallier le manque à recevoir au titre du recouvrement des CAI, soit 17 millions de dollars (ibid., tableau 4.7), et le prélèvement de 152 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général pour investir dans l'avenir du PAM, consolider les réserves de celui-ci et lui permettre de s'acquitter de ses obligations contractuelles à l'égard de ses employés à un moment où il redimensionne son budget à la baisse (ibid., par. 187 et tableau 4.8).

TABLEAU 4.7: PRÉVISION DU SOLDE DU COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET D'APPUI AUX PROGRAMMES (en millions de dollars)	
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier 2025	289,1
Recettes prévues provenant du recouvrement des CAI (pour une prévision globale de contribution de 8,0 milliards de dollars)	463,0
Budget AAP proposé	(480,0)
Prélèvement qu'il est proposé d'effectuer sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour pallier le manque à recevoir au titre du recouvrement des CAI	17,0
Solde budgétaire prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2025	272,1
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2025)	200,0
Niveau plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2025)	80,0

TABLEAU 4.8: PRÉVISION DE LA PART NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL (en millions de dollars)		
Solde prévu au 1^{er} janvier 2025		414,0
Recettes prévues		155,0
<i>Approuvé précédemment – Gestion de la trésorerie</i>	(2,4)	
Utilisations proposées	(152,4)	
- Reconstitution du Compte d'intervention immédiate	(75,0)	
- Obligations relatives au personnel	(20,0)	
- Fonds d'auto-assurance maladie	(7,0)	
- Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers	(20,0)	
- Initiatives internes d'importance primordiale	(30,4)	
Solde prévu au 31 décembre 2025		414,2
Solde jugé prudent		150,0

28. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Compte de péréquation des dépenses AAP avait été créé pour combler l'écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP. Le cadre actuel d'utilisation des soldes de ce compte est décrit dans le document de 2002 intitulé "Rapport final sur l'analyse du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI)" (https://executiveboard.wfp.org/fr/document_download/WFP-0000033563). Le niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP est l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP et son niveau "plancher" correspond à deux mois de dépenses AAP. En plus d'être utilisé pour couvrir le risque de baisse du produit du recouvrement des CAI, le Compte peut servir à financer des initiatives internes d'importance primordiale et des projets thématiques et à consolider des réserves, comme le Compte d'intervention immédiate. Toutes les allocations prélevées à des fins particulières doivent être approuvées par le Conseil d'administration. Concernant la part non affectée du Fonds général, les principales sources de recettes sont, d'une part, le produit des placements obtenu à partir des soldes de trésorerie que le PAM détient dans ses portefeuilles de placements ainsi que sur ses comptes bancaires et ses comptes de dépôt du marché monétaire et, d'autre part, les recettes en devises provenant des opérations de trésorerie. Au fil des années, le PAM a utilisé le Fonds général pour réaliser des investissements stratégiques visant à renforcer ses capacités et ses mécanismes de mobilisation de ressources et de financement à l'appui de ses priorités stratégiques. Le solde jugé prudent de la part non affectée du Fonds général pour 2025 a été fixé à 150 millions de dollars, comme lors des années précédentes. Ce solde est établi à un niveau que la direction estime raisonnable pour supporter le risque financier lié à la passation par profits et pertes et à d'autres dépenses financières imprévues ou pour pouvoir affecter des fonds aux priorités non financées et à la reconstitution des réserves.

Réductions prévues des effectifs

29. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM demande au Conseil d'administration d'approuver une allocation de 20 millions de dollars à prélever sur la part non affectée du Fonds général afin de financer des dépenses exceptionnelles supplémentaires relatives à la gestion de la réduction du nombre d'administrateurs recrutés sur le plan international et d'agents des services généraux en poste au Siège (ibid., par. 192 à 196). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en 2025, les dépenses en question concernant le personnel recruté localement dans les bureaux régionaux et les bureaux mondiaux seront financées au moyen de provisions. Pour les membres du personnel recrutés sur le plan international, indépendamment de leur lieu d'affectation, et pour les agents des services généraux en poste au Siège et dans les bureaux mondiaux, les dépenses liées aux réductions supplémentaires peuvent être prises en charge en partie au moyen de provisions et des coûts standard de personnel, mais il est probable que ces dépenses seront supérieures aux provisions disponibles et au niveau que les coûts standard de personnel pourront raisonnablement absorber. L'initiative relative aux départs négociés a été mise en place pour faciliter la réduction des effectifs eu égard à la restructuration en cours. Les employés ont ainsi pu percevoir des indemnités de départ en fonction de leur âge et du nombre d'années de service au sein du système des Nations Unies ouvrant droit à pension au 31 juillet 2024. Toutes les demandes ont fait l'objet d'un examen méticuleux de la part des Ressources humaines en concertation avec les directeurs concernés, et ont été soumises au Groupe de direction pour validation, puis à la Directrice exécutive pour approbation finale. Tous bureaux confondus, 185 membres du personnel ont accepté l'offre de cessation de service qui leur était proposée, pour un coût total de 11,5 millions de dollars environ en 2024. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations détaillées sur la mise en œuvre des réductions prévues de personnel et sur les conséquences financières de ces réductions seront communiquées au Conseil d'administration (voir aussi par. 25 ci-dessus).**

Reconstitution du Compte d'intervention immédiate (CII)

30. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM invite le Conseil d'administration à approuver un virement de 75 millions de dollars à partir de la part non affectée du Fonds général pour reconstituer le Compte d'intervention immédiate. Le virement augmentera les fonds disponibles au premier trimestre de 2025 tandis que le PAM continue de s'employer à inciter les donateurs à participer à la reconstitution du CII (ibid., par. 189 à 191).

Modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers

31. Dans le rapport, il est indiqué que la direction du PAM demande au Conseil d'administration d'allouer 20 millions de dollars au modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers, à prélever sur la part non affectée du Fonds général (ibid., par. 198 à 201). Les investissements consentis dans la collecte de fonds auprès des particuliers sont un impératif stratégique majeur des efforts que le PAM déploie pour diversifier de manière importante sa base de donateurs et accroître son niveau de fonds souples. D'ici à la fin de 2024, les dons de particuliers auront généré plus de 460 millions de dollars de recettes cumulées moyennant un investissement de 52 millions de dollars au titre d'une initiative interne d'importance primordiale et d'un prêt de 24 millions de dollars, ce qui montre la grande réussite de la phase initiale du modèle. D'après le rapport, les 20 millions de dollars demandés en 2025 correspondent à la première tranche d'un investissement pluriannuel et généreront des recettes s'élevant au total à 138 millions de dollars la première année, et le PAM devrait collecter plus de 1 milliard de dollars au cours de la période 2026-2030 s'il continue d'investir au même rythme. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'investissement de 52 millions de dollars destiné à la collecte de dons auprès de particuliers était effectué par l'intermédiaire de l'initiative interne d'importance primordiale portant sur la stratégie relative au secteur privé, initiative qui était mise en œuvre sur trois ans, de 2020 à 2022. L'allocation proposée de 20 millions de dollars prélevée sur le Fonds général sera principalement utilisée pour financer des activités de publicité numérique très ciblée et des dépenses liées aux technologies. L'idée est de développer la mobilisation de fonds auprès des particuliers au sein du cadre stratégique existant jusqu'en 2025, date à laquelle une nouvelle stratégie sera mise en place. Le Comité a par ailleurs été informé que de nombreux donateurs continuaient de verser régulièrement des dons après leur première contribution. Le réinvestissement d'une partie de chaque contribution permet de faire en sorte que le programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers soit autofinancé. Le budget de fonctionnement, qui représente 10 pour cent de l'investissement, couvre les dépenses liées aux technologies, telles que les dépenses relatives aux prestataires de services de paiement, aux plateformes et aux agences de publicité. Parallèlement, le budget destiné à la génération de recettes, soit 90 pour cent de l'investissement total environ, est alloué aux dépenses de publicité ciblée consacrées à différents supports (Meta, TikTok, Google, etc.). **Le Comité consultatif prend note des efforts du PAM visant à développer la mobilisation de fonds auprès des particuliers, et prend acte de l'importance de ce modèle. Le Comité est toutefois d'avis qu'il conviendrait de communiquer au Conseil d'administration des informations supplémentaires concernant les hypothèses budgétaires, notamment les besoins en personnel à financer au moyen du budget de fonctionnement et la ventilation par objet de dépenses aussi bien de ce budget que du budget destiné à générer des recettes, ainsi qu'un plan de dépenses précis pour chaque année que durera l'initiative. Le Comité est également d'avis que les hypothèses retenues pour déterminer le rendement de l'investissement devraient être examinées au regard des normes appliquées dans le secteur de la publicité dans le cadre de campagnes similaires visant à obtenir un impact sur le plan social ou à mobiliser des ressources. Le Comité ne doute pas qu'une analyse de rentabilité plus approfondie et des informations supplémentaires seront communiquées au Conseil d'administration au moment où celui-ci examinera la**

proposition. Le Comité encourage en outre le PAM à mettre à profit les enseignements dégagés par d'autres entités des Nations Unies menant des stratégies similaires.

Initiatives internes d'importance primordiale

32. Le Conseil d'administration est invité à approuver le virement de 30,4 millions de dollars prélevé sur la part non affectée du Fonds général pour appuyer six initiatives internes d'importance primordiale. Cette somme est répartie de la façon suivante: i) "Intégration numérique et modernisation", 11,0 millions de dollars – nouvelle initiative dont le but est de moderniser et d'intégrer l'infrastructure informatique et numérique du PAM; ii) "Devoir de protection et inclusion", 5,1 millions de dollars – nouvelle initiative qui vise à faire en sorte que le PAM conserve sa capacité d'adaptation et demeure efficace dans les environnements à haut risque tout en appliquant les normes en vigueur dans les domaines du bien-être, de l'inclusion, de la sûreté et de la sécurité sur le lieu de travail; iii) "Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés", 5,1 millions de dollars – nouvelle initiative ayant pour but de diversifier les sources de financement du PAM tout en protégeant et en renforçant ses partenariats actuels; iv) "Application des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)", 5,1 millions de dollars – nouvelle initiative consistant à faciliter l'adoption de nouvelles normes comptables; v) "Suivi, gestion des identités et traçabilité", 3,0 millions de dollars – initiative existante menée pour renforcer le suivi et améliorer la gestion de l'identité des bénéficiaires; et vi) "Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité", 1,1 million de dollars – cette initiative aborde le thème de l'efficacité des partenariats et de la réalisation de gains d'efficacité (ibid., par. 202 à 233, Annexe III – Notes conceptuelles). On trouvera au tableau A.III.1 a) de l'annexe III (voir ci-dessous) les dépenses cumulées non vérifiées qui ont été effectuées dans le cadre des initiatives en cours, depuis le début de la mise en œuvre de ces initiatives jusqu'au 30 juin 2024. Le tableau comprend aussi les dépenses prévues au second semestre de 2024, ainsi qu'en 2025 et au-delà. **Le Comité consultatif renouvelle sa recommandation précédente relative aux comptes annuels vérifiés de 2023, dans laquelle il préconisait de définir des critères précis pour dissocier les initiatives internes d'importance primordiale d'autres types d'investissement (voir aussi WFP/EB.A/2024/6-(A,B,C,D,E,F,G,H)/2, par. 10). Le Comité ne doute pas que la recommandation formulée par l'Auditeur externe sera mise en œuvre dans les meilleurs délais.**

TABLEAU A.III.1 a): APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE
(en millions de dollars)

Nom de l'initiative interne	Durée	Dépenses prévues				
		Jusqu'au 30 juin 2024*	Juillet-décembre 2024	2025	2026 et au-delà	Total
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024-2025	8,10	8,10	10,50	-	26,70
Application des normes IPSAS	2025-2026	-	-	2,80	2,30	5,10
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	2024-2025	5,20	1,20	1,50	-	7,90
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025-2027	-	-	2,10	3,00	5,10
Investissement dans le personnel du PAM	2022-2025	60,80	9,70	8,80	-	79,30
Devoir de protection et inclusion	2025-2026	-	-	3,20	1,90	5,10
Intégration numérique et modernisation	2025-2026	-	-	7,80	3,20	11,00

TABLEAU A.III.1 a): APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE
(en millions de dollars)

Nom de l'initiative interne	Durée	Dépenses prévues				
		Jusqu'au 30 juin 2024*	Juillet- décembre 2024	2025	2026 et au-delà	Total
Optimisation des processus institutionnels	2024-2025	8,40	4,00	8,60	-	21,00
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	2023-2025	5,60	5,70	2,10	-	13,40
Total		88,10	28,70	47,40	10,40	174,60
Montant total du financement déjà approuvé						144,20
Nouveau financement proposé						30,40

* Dépenses cumulées non auditées depuis le début de la mise en œuvre de chaque initiative interne d'importance primordiale, y compris les engagements non réglés.

33. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le montant reporté indiqué dans les notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale en cours comprenait tout à la fois le budget approuvé précédemment pour 2025 et le solde non dépensé de 2024. Sur les 28,5 millions de dollars à reporter au titre des cinq initiatives en cours, 52 pour cent correspondent au solde non dépensé de 2024 de quatre d'entre elles, tandis que les 48 pour cent restants représentent le budget préalablement approuvé pour 2025. Environ 8,8 millions de dollars seront reportés en 2025 au titre de l'initiative "Investissement dans le personnel du PAM" afin de financer une prolongation d'un an sans incidence financière et d'achever ainsi des activités qui ont été retardées ou ont été légèrement réorientées en raison de la restructuration en cours et des ajustements budgétaires opérés à l'échelle mondiale. Il sera également procédé à un petit report de 0,5 million de dollars de 2024 au titre de l'initiative "Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution", report principalement lié aux retards enregistrés dans les appels d'offres avec mise en concurrence lancés lors de l'acquisition de services de conseil spécialisés dans le cadre de l'un des résultats attendus clés de l'initiative, qui porte sur la dématérialisation et l'harmonisation de la gestion des partenaires. De net progrès sont accomplis en 2024 dans le cadre de l'initiative "Suivi, gestion des identités et traçabilité", mais plusieurs résultats attendus seront obtenus en 2025. La prolongation en 2025 de l'initiative "Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité" permettra au PAM de mener à bien les activités en cours, d'atteindre les buts du programme et de tirer parti des ressources de manière efficace. Un nouveau résultat attendu doté d'un financement supplémentaire de 1,1 million de dollars vise à regrouper la prestation de services en interne au PAM grâce à l'instauration d'un modèle de services communs et à la prestation de services centralisée, comportant notamment un modèle de financement, qui offrira au PAM des possibilités de regrouper, de systématiser et de rationaliser les processus d'une opération à l'autre. Le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous, qui indique les principales lignes de dépense relatives aux initiatives nouvelles et existantes.

Nom de l'initiative	Budget de 2025 par lignes principales de dépense (en millions de dollars)						
	Personnel fixe	Consultants	Voyages officiels	Formation	Communications, services et équipement des technologies de l'information	Autres	Total général
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2,3	2,3	0,4	0,3	1,6	3,6	10,5
Application des normes IPSAS (nouvelle initiative)	1,5	0,3	-	0,1	0,4	0,5	2,8
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	0,1	0,5	0,2	-	0,5	0,2	1,5
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés (nouvelle initiative)	0,3	0,7	0,2	0,3	0,4	0,2	2,1
Investissement dans le personnel du PAM	4,2	1,4	0,6	1,0	0,7	0,9	8,8
Devoir de protection et inclusion (nouvelle initiative)	0,8	0,9	0,1	0,3	0,5	0,6	3,2
Intégration numérique et modernisation (nouvelle initiative)	-	1,4	-	-	6,4	-	7,8
Optimisation des processus institutionnels	0,6	0,4	0,1	0,3	6,2	1,0	8,6
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	0,4	0,4	-	-	0,4	0,9	2,1
Total général	10,2	8,3	1,6	2,3	17,1	7,9	47,4

34. **Le Comité consultatif, tout en prenant acte de la réduction des ressources demandées pour les initiatives internes d'importance primordiale par rapport au Plan de gestion précédent, note que les ressources affectées aux initiatives internes d'importance primordiale ont actuellement tendance à être sous-utilisées. Le Comité prend note par ailleurs des informations fournies à l'annexe III, et ne doute pas que des informations détaillées sur les résultats obtenus seront communiquées dans les rapports futurs, notamment des explications relatives à la sous-utilisation des ressources.**

Systemes d'assurance

35. Les paragraphes 234 à 262 contiennent des informations sur la couverture de l'auto-assurance du PAM ainsi que sur l'extension de l'auto-assurance maladie. Le Conseil d'administration est invité à approuver l'extension de la portée du fonds d'auto-assurance relatif aux risques opérationnels (la "captive") pour intégrer les risques financiers, les risques sur les biens et les risques nouveaux et difficiles à assurer au moyen d'une assurance privée, ainsi que le projet consistant à auto-assurer tous les systèmes d'assurance maladie à compter du 1^{er} janvier 2026. Le Conseil d'administration est également invité à approuver le virement de 7,0 millions de dollars prélevé sur la part non affectée du Fonds général pour faciliter l'extension du dispositif d'auto-assurance maladie.

36. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le recours actuel à une "captive d'assurance" est un moyen pour le PAM d'atténuer les risques qu'il considère comme étant nécessaires et acceptables pour atteindre ses objectifs humanitaires. Actuellement, de nombreux assureurs privés jugent trop risquées les zones dans lesquelles le PAM intervient pour qu'ils puissent couvrir les activités que celui-ci y mène. Dans un contexte aussi difficile, les dispositifs d'auto-assurance tels que la captive sont la seule solution viable pour obtenir une couverture adéquate. Le cadre rigoureux de la captive en matière de gestion des risques, qui comprend l'examen des risques, l'évaluation de l'appétence pour le risque et l'étude de solvabilité interne, est un élément essentiel pour garantir le maintien de l'adéquation des fonds propres. Ce cadre est passé en revue et actualisé régulièrement et fait l'objet d'un examen approfondi après tout événement important susceptible d'avoir une incidence sur le niveau de fonds propres de la captive, ce qui offre un solide socle pour la gestion des risques. Le recours accru du PAM aux transferts monétaires et l'augmentation globale des dépenses accentueront les risques financiers. Dans le même temps, on s'attend à ce que les franchises des assureurs privés augmentent, sous l'effet principalement de l'évolution du secteur et de l'amélioration des données de référence du PAM. Cela entraînera l'inscription de pertes plus importantes au bilan et, à terme, leur sortie du bilan. La couverture de ces risques par l'intermédiaire de la captive débouchera sur des économies, favorisera le développement de la gestion des risques et permettra d'adapter la couverture de façon à prendre en compte les risques spécifiques auxquels le PAM doit faire face.
37. Le Comité consultatif a également été informé que le modèle de financement de l'auto-assurance devrait générer des économies au fil du temps et donner au PAM les moyens de réinvestir de manière stratégique ces économies dans divers avantages élargis, tels que la diminution du reste à charge et des taux de cotisation ou le relèvement des plafonds de couverture. La valeur monétaire réelle des économies réalisées variera en fonction de l'évolution future des dépenses médicales et de l'inflation mondiale; on peut toutefois estimer qu'elle sera égale à la commission pour prise en charge des risques qui aurait été prélevée dans le cas d'une assurance privée. Dans un système d'assurance maladie privé, le coût total pour le PAM est la somme du montant total prévu des dépenses médicales supportées par les cotisants et de la marge bénéficiaire de l'assureur privé (la commission pour prise en charge des risques). Dans un système auto-assuré, en revanche, le coût total pour le PAM correspond uniquement au montant total effectif des dépenses supportées. Actuellement, la commission pour prise en charge des risques facturée par l'assureur privé du PAM s'élève à 4 pour cent de l'ensemble des dépenses médicales prévues, et on prévoit donc qu'à terme, le modèle d'auto-assurance sera 4 pour cent moins cher que l'alternative privée. Le Comité consultatif a reçu les résultats de l'étude du courtier d'assurance portant sur le système d'assurance maladie, qui indiquent que même dans le scénario le plus catastrophique, dont on estime qu'il ne se produit qu'une fois tous les 1 000 ans, le coût supplémentaire que le PAM supporterait dans le cadre d'un dispositif auto-assuré par rapport à une assurance privée serait seulement de 3 millions de dollars. **Le Comité consultatif prend note des modifications apportées aux systèmes d'assurance, et recommande de communiquer des points réguliers au Conseil d'administration sur l'utilisation des systèmes d'assurance et les incidences financières de l'augmentation de la prise en charge des risques par le PAM.**

Autres questions

Représentation géographique

38. Il a été indiqué au Comité consultatif que des informations sur la composition du personnel recruté sur le plan international (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) au 31 décembre 2023 avaient été présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2024 (https://executiveboard.wfp.org/fr/document_download/WFP-0000158602). Dans ce rapport, il est mentionné que 49,9 pour cent des membres du personnel recrutés sur le plan international étaient originaires de pays en développement, mais que 46,2 pour cent se déclaraient originaires d'Amérique du Nord, d'Europe occidentale, du Japon, de l'Australie ou de la Nouvelle-Zélande. **Le Comité consultatif prend note du déséquilibre persistant dans la représentation géographique des membres du personnel recrutés sur le plan international, et ne doute pas que des informations actualisées sur les efforts déployés pour améliorer cette représentation seront communiquées dans le prochain Plan de gestion.**

Plan de lutte contre le racisme

39. Le Comité consultatif a été informé que le plan d'action du PAM contre le racisme ne sera plus une initiative isolée, mais sera désormais intégré dans une stratégie globale en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, qui en est aux premiers stades de son élaboration. La nouvelle approche remaniée permettra d'aborder toutes les dimensions de la diversité – race, appartenance ethnique, lutte contre le racisme, problématique femmes-hommes, handicap, peuples autochtones et communauté LGBTIQ+ – sous l'angle des discriminations croisées. **Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir des informations actualisées sur l'élaboration et la mise en place de la stratégie en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans les futurs rapports.**

Défis relatifs à la sécurité des technologies de l'information et des communications

40. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la croissance rapide des activités menées par le PAM sur le terrain et des efforts déployés pour collecter des données a, parallèlement à l'adoption de nouvelles technologies et à l'évolution rapide de la situation géopolitique, élargi le périmètre de sécurité et accentué la complexité des défis à relever dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC). De juillet à septembre 2024, la Division des technologies du PAM a répertorié 65 000 incidents, parmi lesquels 4 823 ont été confirmés comme étant des menaces. Le PAM a reçu 1 million de courriels malveillants, parmi lesquels 13 000 sont parvenus jusqu'aux employés. Exactement 166 employés du PAM ont cliqué sur des liens malveillants, ont communiqué leurs informations d'identification ou vu la sécurité de leur compte être compromise. Bien que la Division des technologies ait déployé des efforts considérables pour s'attaquer aux risques liés aux TIC, notamment en mettant en place la Feuille de route vers une architecture à vérification systématique, en déployant des moyens permettant d'assurer une surveillance poussée et ininterrompue, en réalisant de nombreuses évaluations de la vulnérabilité ou encore en renforçant le cadre de gouvernance par l'intermédiaire de contrôles plus rigoureux appliqués lors de la mise en œuvre des solutions informatiques, actuellement, le PAM se contente la plupart du temps de réagir aux événements. **Le Comité consultatif souligne qu'il est important de maintenir les normes les plus strictes en matière de sécurité des TIC, et ne doute pas que le PAM déploiera des efforts supplémentaires pour relever les défis auxquels il doit faire face, notamment en sensibilisant son personnel sur ces questions. Le Comité compte que des informations sur ce sujet seront communiquées dans les futurs rapports.**

Cadre mondial visant à donner des assurances

41. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le cadre mondial visant à donner des assurances qui a été adopté en juin 2024 définit les nouvelles normes à appliquer pour fournir des garanties quant à l'action menée. Ces normes portent sur quatre exigences essentielles relatives aux opérations, notamment les mesures minimales à respecter pour donner des assurances, qui doivent être adaptées et mises en œuvre dans les opérations conduites dans les pays d'intervention d'ici à la fin de l'année prochaine. Le cadre couvre cinq domaines thématiques: ciblage et gestion au Siège, gestion des produits, suivi et mécanismes communautaires de remontée de l'information, partenaires coopérants et gestion des identités. L'objectif du cadre mondial visant à donner des assurances consiste à définir plus précisément les normes à respecter dans toutes les opérations du PAM pour faire en sorte que les personnes ciblées reçoivent l'assistance qui leur est destinée. Sur le plan des ressources, le coût actuel de mise en œuvre des mesures à prendre dans les 31 pays à haut risque s'élève à 115 millions de dollars. L'Auditeur externe a en outre informé le Comité consultatif que le cadre comprenait des règles portant sur l'organisation des services, de l'évaluation des besoins aux activités post-distribution, et qu'il continuera de vérifier que le cadre réglementaire permet de renforcer le suivi et l'obligation de rendre compte dans le domaine de la gestion des partenaires. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations actualisées sur la mise en œuvre et l'efficacité du cadre mondial visant à donner des assurances seront communiquées dans les futurs rapports.**

II. Rapport de l'Auditeur externe sur les constatations issues des audits sur le terrain

42. Dans le rapport (EB.2/2024/5-B/1) présenté au Conseil d'administration pour examen, il est indiqué qu'en 2023, l'Auditeur externe a effectué neuf visites qui ont porté sur six bureaux de pays et trois bureaux régionaux, et formulé 106 nouvelles recommandations. Celles-ci concernaient principalement la gestion, les partenaires coopérants, la gestion des actifs et les ressources humaines. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé par l'Auditeur externe que les bureaux de pays ne disposaient pas selon lui de documents appropriés en matière de suivi et n'avaient pas réalisé leurs vérifications ponctuelles en suivant une démarche axée sur le risque. Les six bureaux visités possédaient environ 300 accords en vigueur conclus avec plus de 170 partenaires. Ces bureaux ont procédé au total à 18 vérifications ponctuelles (portant sur 6 pour cent des accords) auprès de 10 pour cent des partenaires coopérants. D'après l'Auditeur externe, la non-communication d'informations sur les problèmes rencontrés avec les partenaires, le fait de ne pas demander de pièces justificatives à ces derniers et la transmission tardive des rapports financiers risquent de ne pas permettre de déceler les utilisations inappropriées des fonds en temps voulu.
43. Le Comité consultatif ayant demandé des précisions, l'Auditeur externe lui a indiqué que les constatations relatives à la gestion des actifs qu'il avait formulées dans le Rapport succinct de l'audit sur le terrain concernaient la gestion des immobilisations corporelles. L'Auditeur externe avait constaté que les bureaux de pays n'avaient pas suivi une méthode normalisée pour classer ces actifs, et que les différents registres comprenaient un grand nombre d'équipements qui n'étaient plus en état de fonctionnement. Il a également mentionné des cas de biens "égarés", dans lesquels les bureaux de pays n'avaient pas été en mesure de réaliser des rapprochements complets. Certains bureaux de pays avaient, par exemple, transféré des biens à des partenaires coopérants ou à des membres du personnel. Étant dans l'impossibilité de déterminer qui en étaient les nouveaux détenteurs, les bureaux en question les avaient classés dans la catégorie Biens égarés. Il ressort de ces constatations qu'il est nécessaire d'améliorer le processus de cession ainsi que le suivi et le rapprochement du matériel de bureau.

44. Le Comité consultatif a été informé par l'Auditeur externe que dans la circulaire du Directeur exécutif sur le cadre de gestion des effectifs du PAM, il était précisé que les fonctions requises à moyen ou long terme (normalement un an ou plus), essentielles pour le PAM, assorties d'un pouvoir de signature, de déblocage de fonds ou de prise de décisions ou donnant accès à des informations à traiter avec discrétion doivent être exercées par des membres du personnel fixe afin de renforcer l'appropriation des mesures et des décisions prises ainsi que l'obligation faite aux intéressés de rendre compte de leur action. L'attribution de fonctions essentielles telles que responsable de programme ou responsable de l'administration à des consultants n'est donc pas conforme au cadre réglementaire du PAM. Si ces fonctions sont nécessaires à plus long terme, les unités chargées du recrutement doivent créer les postes correspondants. 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.
45. Enfin, le Comité consultatif a été informé par l'Auditeur externe que lorsqu'un bureau régional gère temporairement les fonctions attachées à un grand nombre de postes vacants des bureaux de pays relevant de sa compétence ou que la séparation entre les membres du personnel chargés des activités d'appui des bureaux de pays et ceux chargés de superviser ces bureaux n'est pas possible, le rôle de contrôle du bureau régional risque de s'en trouver affaibli. L'Auditeur externe considère que le Siège devrait être tenu informé de ces cas de figure. Dans le cadre de la restructuration en cours des bureaux régionaux, ces situations pourraient en effet amener le Siège à exercer des fonctions d'appui.
46. **Le Comité consultatif prend note avec satisfaction des travaux menés par l'Auditeur externe pour mettre en évidence les problèmes que le PAM rencontre sur le terrain. Le Comité insiste sur le fait que, selon lui, des organisations axées sur le terrain comme le PAM devraient s'assurer que les membres du personnel qui se trouvent en première ligne reçoivent tout l'appui nécessaire tout en étant tenus entièrement comptables de leur action au regard des pouvoirs qui leur sont délégués. Le Comité consultatif ne doute pas que la Directrice exécutive veillera à ce que les recommandations de l'Auditeur externe soient appliquées dans les meilleurs délais.**

III. Réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées par l'Auditeur externe dans son rapport sur les constatations issues des audits sur le terrain

47. Le rapport (EB.2/2024/5-B/1/Add.1) présenté au Conseil d'administration pour examen contient la réponse de la direction du PAM aux constatations formulées par l'Auditeur externe lors de ses visites sur le terrain. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM continuait d'améliorer ses mécanismes de gestion des actifs, notamment en perfectionnant les outils internes prévus à cet effet. En 2022, le module de gestion centralisée des équipements (GEMS) a été optimisé pour simplifier la saisie des données, réduire les opérations manuelles et renforcer l'efficacité opérationnelle au moyen de la transaction améliorée de réception des marchandises (MIGO). Le Comité a été informé que le cadre actualisé du PAM relatif au devoir de vigilance, qui est en cours d'élaboration, sera intégré à la nouvelle stratégie du PAM relative au secteur privé, dont la publication est prévue en 2025. En outre, le PAM a commandé en 2024 une évaluation à mi-parcours de sa stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2020-2025). Toutes les recommandations issues de cette évaluation sont examinées actuellement afin d'aborder la collaboration avec les partenaires externes de manière plus rigoureuse et plus rationnelle. Le Comité a par ailleurs été informé que le cadre de gestion des effectifs du PAM visait à faire en sorte que les modalités contractuelles les plus appropriées soient appliquées au regard des fonctions et attributions à exercer, y compris s'agissant des responsabilités d'encadrement. Ce cadre est actuellement en phase de transition jusqu'au 31 décembre 2025, après quoi il devrait être mis en œuvre en intégralité. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations relatives aux suites données aux recommandations de l'Auditeur externe seront communiquées dans les futurs rapports.**