



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 23-26 juin 2025

Distribution: générale

Date: 13 juin 2025

Original: anglais

Point 6 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2025/6-(A,B,C,D)/2

WFP/EB.A/2025/7-(B,C,D,I)/2

Questions financières et budgétaires

Pour information

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM <http://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:

- Comptes annuels vérifiés de 2024 (WFP/EB.A/2025/6-A/1)
- Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027 (WFP/EB.A/2025/6-B/1)
- Rapport sur l'utilisation des mécanismes de financement stratégique du PAM (1^{er} janvier-31 décembre 2024) (WFP/EB.A/2025/6-C/1)
- Rapport de la Directrice exécutive sur les contributions et les réductions et dérogations concernant les coûts (article XIII.4 (f) du Règlement général) en 2024 (WFP/EB.A/2025/6-D/1)
- Rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant (WFP/EB.A/2025/7-B/1)
- Rapport annuel de l'Inspectrice générale (WFP/EB.A/2025/7-C/1) et note de la Directrice exécutive (WFP/EB.A/2025/7-C/1/Add.1)
- Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2024 (WFP/EB.A/2025/7-D/1/Rev.2)
- Plan de travail de l'Auditeur externe (WFP/EB.2/2025/7-I/1)

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

Référence: AC/2338

Comité consultatif pour
les questions administratives et
budgétaires

11 juin 2025

Madame la Directrice exécutive,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint un exemplaire du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant les documents que vous lui avez présentés, dont la liste figure en annexe.

Je vous serais reconnaissante 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.

La Présidente
Juliana Ruas

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 les neuf rapports ci-après établis par le Secrétariat du Programme alimentaire mondial (PAM) pour présentation au Conseil d'administration du PAM à sa session annuelle, qui se tiendra à Rome (Italie) du 23 au 27 juin 2025. Trois de ces documents sont soumis au Conseil d'administration pour approbation, à savoir les "Comptes annuels vérifiés de 2024", la "Mise à jour du Plan de gestion du PAM" et le "Rapport sur l'utilisation des mécanismes de financement stratégique du PAM", quatre sont présentés pour examen et deux pour information (voir la liste complète des rapports en annexe). Lors de l'examen des rapports, le Comité consultatif s'est entretenu avec des représentants du Secrétariat du PAM et de l'Auditeur externe, qui lui ont communiqué des renseignements et des éclaircissements supplémentaires, dont les derniers ont été reçus sous forme de réponses écrites le 21 mai 2025.

II. Documents soumis au Conseil d'administration pour approbation

A. Comptes annuels vérifiés de 2024

2. Le rapport sur les comptes annuels vérifiés de 2024 contient: a) l'opinion de l'Auditeur externe sur les états financiers et le rapport détaillé de l'Auditeur externe dans la section I; b) la déclaration de la Directrice exécutive, la déclaration sur le contrôle interne, les états financiers I à V ainsi que les notes y relatives dans la section II.
3. L'Auditeur externe a rendu une opinion sans réserve au sujet des états financiers du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. Le Comité consultatif note que l'Auditeur externe a formulé plusieurs recommandations, structurées autour des domaines suivants: finances, gestion des ressources humaines, gestion des partenaires coopérants, projet global relatif aux assurances à donner, transferts de type monétaire et technologies de l'information. **Le Comité consultatif félicite l'Auditeur externe pour la qualité de son rapport. Le Comité ne doute pas que les recommandations de l'Auditeur externe seront appliquées rapidement et dans leur intégralité.**

Résultats financiers et situation financière

4. En 2024, les produits des contributions se sont élevés au total à 10 373 millions de dollars É.-U., soit une augmentation de 1 249 millions de dollars, ou 13,7 pour cent, par rapport au niveau de 9 124 millions de dollars enregistré en 2023. Les charges se sont élevées à 9 040 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 1 824 millions de dollars, ou 16,8 pour cent, par rapport au montant de 10 864 millions de dollars de 2023. L'excédent des produits sur les charges a été de 1 333 millions de dollars en 2024, contre un déficit de 1 741 millions de dollars en 2023. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-après qui fait apparaître l'évolution du résultat (excédent ou déficit), des soldes des fonds, des réserves et de l'actif net pour la période 2014-2024.

Tableau 1: Évolution du résultat (excédent ou déficit) de 2014 à 2024 (en millions de dollars, montants arrondis)

Années	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits*	5 450	4 765	5 909	6 431	7 368	8 272	8 904	9 602	14 418	9 124	10 373
Charges	5 215	4 816	5 368	6 219	6 640	7 613	8 054	8 882	11 448	10 864	9 040
Excédent (Déficit)	236	(51)	541	212	729	658	850	720	2 970	(1 741)	1 333
Soldes des fonds	3 591	3 492	3 955	4 054	4 898	5 438	6 431	8 081	10 753	9 256	10 503
Réserves	331	278	330	380	407	432	411	509	896	659	793
Actif net	3 923	3 771	4 285	4 434	5 306	5 870	6 842	8 590	11 649	9 915	11 296

* Le PAM a modifié sa méthode de comptabilisation des produits des contributions en 2016 et a retraité les soldes correspondants de 2015. La méthode a été de nouveau modifiée en 2022, et les soldes de 2021 ont également été retraités.

5. Dans le rapport, il est indiqué que, globalement, les indicateurs financiers se sont améliorés ou se sont maintenus à un niveau comparable déjà élevé. L'amélioration des indicateurs s'explique principalement par la diminution des dettes en cours et des charges à payer et par l'augmentation en parallèle 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 (par. 43).

Questions diverses

Recommandations d'audit en instance

6. Aux paragraphes 10 à 34 de son rapport, l'Auditeur externe appelle l'attention sur la non-application d'un grand nombre de recommandations qu'il avait lui-même formulées ou qui avaient été faites par le Bureau de l'Inspectrice générale et les missions de supervision menées par les bureaux régionaux. D'après l'Auditeur externe, le PAM n'avait toujours pas mis en œuvre 69 pour cent des recommandations (65 recommandations sur 94), contre 52 pour cent l'année précédente. Dix de ces recommandations toujours en suspens (1 recommandation "non appliquée" et 9 "en cours d'application") remontaient à 2022. Certaines recommandations sont complexes et demandent du temps, mais l'Auditeur externe estime que trois années devraient suffire pour les mettre en œuvre (par. 10 à 25 du rapport d'audit relatif à l'exercice 2024). Le Comité consultatif ayant demandé des précisions, il a été informé que la direction du PAM déclarait avoir compris la préoccupation de l'Auditeur externe quant à la lenteur des suites données aux recommandations et soulignait que 63 pour cent de recommandations supplémentaires étaient déjà en cours d'application. Le PAM prend acte des 49 nouvelles recommandations d'audit issues du cycle d'audit de 2024 et reste résolu à y donner suite. Selon la direction du PAM, l'Auditeur externe ne hiérarchise pas actuellement ses recommandations en fonction des risques, et s'attend à ce que toutes ses préconisations soient appliquées. L'Équipe de direction de haut niveau du PAM a donc passé en revue l'état d'application des recommandations et a approuvé un ensemble de mesures visant à en accélérer la mise en œuvre:

- Obligation de rendre compte faite à la direction: chaque recommandation se voit désormais attribuer, à l'échelon des départements ou des divisions, un responsable de haut niveau qui est directement comptable de son application.

- Suivi renforcé: le suivi et l'établissement de rapports trimestriels sur l'état d'application ont été rétablis sous la houlette du bureau de la Chef de cabinet.
 - Hiérarchisation des recommandations en fonction des risques: une hiérarchisation détaillée des recommandations de l'Auditeur externe en fonction des risques est en cours, l'accent étant mis sur celles susceptibles d'avoir la plus forte incidence sur les états financiers et pour lesquelles les risques résiduels sont les plus grands.
7. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé par l'Administration qu'au cours de la phase de transition de la restructuration organisationnelle, des perturbations temporaires ou des changements dans la répartition des responsabilités pourraient se répercuter sur le calendrier de mise en œuvre de certaines recommandations. Le PAM fera en sorte que les responsabilités liées à l'obligation de rendre compte des suites données aux recommandations en instance soient clairement réattribuées le cas échéant, et veillera à ce que les mesures de mise en œuvre soient actualisées afin de prendre en considération la nouvelle structure organisationnelle. L'Auditeur externe a également informé le Comité qu'il n'était pas convaincu que la récente restructuration des services contrôle (transfert aux responsables sectoriels de la fonction de contrôle qui était assurée par les bureaux régionaux) soit utile. À l'inverse il craint des rattachements hiérarchiques inefficaces ainsi qu'un cloisonnement des activités. L'Auditeur externe estime que la définition claire des responsabilités est la première étape pour garantir la mise en œuvre des recommandations (voir aussi le paragraphe 34 ci-dessous).
8. Le Comité consultatif ayant demandé des précisions, l'Auditeur externe lui a indiqué que contrairement à la pratique actuelle de l'Assemblée générale, ses recommandations ne sont pas entérinées par le Conseil d'administration, le rôle de celui-ci consistant juste à demander à la haute direction du PAM de les appliquer dans les meilleurs délais. L'Auditeur externe estime qu'il serait logique que le Conseil d'administration approuve les recommandations en plus de demander à la haute direction de les appliquer sans retard. Sans approbation ni demande formelles, le risque existe que le PAM donne suite uniquement à certaines recommandations ou décide de ne pas mettre en œuvre une recommandation même si le PAM l'a acceptée auparavant, comme cela est indiqué dans le rapport (par. 14 à 17 du rapport d'audit).
9. **Le Comité consultatif appelle l'attention sur le fait qu'il est important d'appliquer sans délai les recommandations de l'Auditeur externe. Le Comité réaffirme que les constatations que l'Auditeur externe présente chaque année dans son rapport constituent un pilier essentiel du cadre de contrôle du PAM et sont un outil précieux pour améliorer la gestion, l'efficience et l'efficacité de celui-ci. Le Comité est d'avis que l'approbation des recommandations d'audit par le Conseil d'administration donnerait au PAM des indications claires sur la marche à suivre à cet égard.** Dans le paragraphe 61 ci-dessous, le Comité examine plus avant le retard pris dans le traitement des dossiers et l'application des recommandations en instance en rapport avec l'audit interne.

Finances

10. Aux paragraphes 44 à 174 de son rapport, l'Auditeur externe appelle l'attention sur un certain nombre de constatations et de recommandations relatives aux états financiers et à des questions connexes. Comme dans ses rapports précédents, il met en évidence plusieurs aspects des états financiers qui mériteraient un complément d'information pour aider les utilisateurs à évaluer l'efficacité de l'action du PAM et la façon dont celui-ci gère ses actifs, à prendre des décisions concernant l'allocation des ressources et à déterminer les répercussions de ces décisions.

11. Sur la question des dépenses liées au personnel, l'Auditeur externe recommande au PAM d'indiquer dans les notes relatives aux états financiers les principales composantes des dépenses liées au personnel ainsi que les principaux facteurs des variations de ces dépenses, et de lui communiquer une analyse de vraisemblance desdites variations le cas échéant (par. 53). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le grand livre généré par le progiciel de gestion intégré du PAM permettait de ventiler les dépenses liées au personnel par avantages et prestations et par catégories de personnel, sauf pour le personnel recruté localement en poste au Siège (Italie) et dans certains bureaux mondiaux, dont les dépenses sont regroupées avec celles relatives aux administrateurs recrutés sur le plan international. Le niveau de détail fourni sera déterminé conformément à la norme IPSAS 1, en recherchant un équilibre entre la transparence et l'importance des informations et en évitant de donner des précisions sans intérêt. Le PAM a confirmé qu'à partir des états financiers de 2025, il se conformerait à la recommandation de l'Auditeur externe préconisant de communiquer les principales composantes des dépenses liées au personnel.
12. **Le Comité consultatif souligne qu'il est important de communiquer et d'analyser de manière détaillée les dépenses liées au personnel ainsi que les variations de ces dépenses. Le Comité rappelle, d'une part, la résolution 76/240 de l'Assemblée générale relative au régime commun des Nations Unies, dans laquelle l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de communiquer chaque année des données exhaustives sur le coût des prestations proposées dans le système à toutes les catégories de personnel, y compris pour chacun des éléments de l'ensemble des prestations, et, d'autre part, les difficultés rencontrées actuellement pour appliquer cette recommandation faute d'informations ventilées comparables entre les entités concernées (voir aussi le rapport A/79/607 du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires). Le Comité estime que les informations complémentaires demandées au PAM constitueraient une avancée importante à cet égard.**
13. Concernant le problème que pose la décision de la direction du PAM consistant à verser des indemnités de fin de contrat de travail non contractuelles au personnel, l'Auditeur externe fait remarquer que ces avantages ne figurent pas dans le Statut et le Règlement du personnel de la FAO et rappelle en outre les recommandations formulées en 2007, dans lesquelles le Comité consultatif informait le Conseil d'administration des implications de cette pratique à l'échelle du système. Le Comité consultatif ayant demandé des précisions, la direction du PAM l'a informé qu'au cours de l'exercice 2024, le PAM avait effectué des versements à titre gracieux pour un montant total de 9,6 millions de dollars, sur lequel 9,2 millions de dollars concernaient des mesures spéciales prises pour couvrir la cessation de service d'employés appartenant aux effectifs apparentés (contrats de service ou accords de services spéciaux) dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux touchés par la restructuration et les réductions consécutives de personnel. Le PAM estime qu'il était nécessaire de revenir aux versements à titre gracieux pour financer la résiliation des contrats du personnel apparenté afin d'éviter des inégalités de traitement et de s'acquitter de son devoir de protection, mais il est convenu qu'à l'avenir il serait préférable de ne pas recourir à ces versements pour payer des indemnités de fin de contrat de travail. Aux termes du Statut du personnel de la FAO, la Directrice exécutive du PAM a le pouvoir de définir les modalités et les conditions d'emploi du personnel apparenté. En application de ce pouvoir, le PAM revoit actuellement les prestations liées à la cessation de service énoncées dans les politiques des ressources humaines relatives aux différentes modalités contractuelles (y compris concernant le personnel apparenté), et entend, dans la mesure du possible, incorporer les mesures afférentes à la cessation de service dans son manuel des ressources humaines à partir de 2026. L'intégration de ces mesures dans le cadre normatif des

ressources humaines permettrait de ne plus avoir à approuver des versements à titre gracieux à l'avenir. Le Comité consultatif a été par ailleurs informé par l'Auditeur externe que le PAM devait obtenir l'accord du Secrétaire général et du Directeur général de la FAO pour mettre en place des mesures spéciales relatives au personnel qui n'étaient pas prévues dans le Statut et le Règlement du personnel de la FAO. Le PAM n'était pas habilité à mettre en place des mesures de ce type simplement en adoptant des décisions en ce sens (et des versements à titre gracieux) ou en les intégrant dans son manuel des ressources humaines. **Le Comité consultatif a renouvelé sa recommandation précédente dans laquelle il indiquait que la décision du PAM de payer des indemnités de fin de contrat de travail non contractuelles au personnel sous la forme de versements à titre gracieux pourrait avoir d'importantes implications à l'échelle du système, en particulier compte tenu des mesures d'économies prises actuellement dans l'ensemble des organismes des Nations Unies du fait de la situation financière difficile à laquelle devait faire face l'ensemble du secteur humanitaire. Le Comité consultatif appelle l'attention sur l'importance du strict respect du cadre réglementaire existant et ne doute pas que les modifications nécessaires des conditions d'emploi du personnel apparenté seront présentées au Conseil d'administration.**

Gestion des ressources humaines

14. Aux paragraphes 175 à 226 du rapport d'audit, il est indiqué que le PAM se heurte à diverses difficultés dans le cadre de sa gestion des ressources humaines. Parmi les problèmes relevés par l'Auditeur externe figurent des dépenses évitables supportées en raison de décisions de gestion des ressources humaines, le maintien de salaire de membres du personnel sans affectation, les paiements relatifs à des congés annuels non utilisés ainsi que le versement non justifié de primes de danger dans certains cas. Sur les huit recommandations formulées par l'Auditeur externe à cet égard, la direction du PAM en a accepté six.
15. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la direction du PAM était en désaccord avec deux recommandations qui préconisaient, pour l'une, la mise en place de mécanismes visant à garantir que les membres du personnel prennent leurs congés annuels de façon à réduire les coûts liés au paiement des congés non utilisés en cas de cessation de service, et, pour l'autre, de faire en sorte que les directeurs de pays et les directeurs de pays adjoints restent en poste jusqu'au terme de leur cycle d'affectation. S'agissant des congés annuels, l'accumulation des jours de congé au cours de la période considérée était, d'après le PAM, due au confinement instauré pendant la COVID-19. Dans un souci d'équité de traitement et pour tenir compte des difficultés rencontrées pour prendre des congés et voyager à cette période, le PAM avait temporairement autorisé un report exceptionnel des soldes de congés annuels afin de permettre aux membres du personnel de faire valoir leurs droits sur un laps de temps plus long. Concernant le cycle d'affectation des directeurs de pays et des directeurs de pays adjoints, le PAM était d'accord, sur le principe, avec le fait que les intéressés devaient terminer leur cycle d'affectation, mais dans tous les cas mentionnés par l'Auditeur externe, les dérogations avaient été accordées à titre exceptionnel et ne sauraient être généralisées. L'Auditeur externe a par ailleurs informé le Comité consultatif que, sur la question des congés annuels, il analysait les données consignées dans WINGS et qu'il avait été surpris de constater que le nombre de jours de télétravail était inversement proportionnel au nombre de jours de congé annuels utilisés (figure 4.8 du rapport d'audit relatif à l'exercice 2024), et que dans ce contexte, le PAM devait examiner et vérifier le faible nombre de jours de congé pris par les membres du personnel qui télétravaillaient la majeure partie du temps. Concernant les primes de danger, l'Auditeur externe a relevé des données inexactes, voire des paiements en double. Il estime qu'en raison de l'enregistrement manuel et tardif des feuilles de présence, y compris de leur validation, il était possible que certaines journées ne soient pas correctement comptabilisées (par. 100 à 110 du rapport d'audit relatif à l'exercice 2024). **Le Comité consultatif est**

d'accord avec l'Auditeur externe pour dire qu'il est important que le PAM examine et vérifie la corrélation entre la faible utilisation des congés annuels et le temps de télétravail.

16. Concernant la question des membres du personnel sans affectation, le Comité consultatif a reçu de la part de la direction du PAM le tableau ci-dessous qui énumère les 45 cas dans lesquels des membres du personnel ont continué de percevoir leur plein traitement alors qu'ils n'étaient affectés à aucune mission.

Classe	Membres du personnel sans affectation en congé spécial à plein traitement, par classe	Membres du personnel sans affectation (en mission temporaire)	Membres du personnel sans affectation (sans mission temporaire)	Membres du personnel sans affectation en congé spécial à plein traitement depuis moins de 6 mois	Membres du personnel sans affectation en congé spécial à plein traitement depuis plus de 6 mois
D-2	1	1	0	0	1
D-1	5	2	3	2	3
P-5	8	4	4	2	6
P-4	18	10	8	8	10
P-3	11	3	8	4	7
P-2	2	0	2	0	2
Total	45	20	25	16	29

17. **Le Comité consultatif note avec préoccupation le nombre de membres du personnel du PAM sans affectation, y compris au sein du personnel de direction. Le Comité insiste sur le fait qu'il est important de mettre en œuvre sans délai les recommandations de l'Auditeur externe préconisant de rechercher le moyen de renforcer la procédure de réaffectation et de confier une mission temporaire aux membres du personnel sans affectation, surtout à une période de restrictions financières et de réduction des effectifs du PAM. Le Comité ne doute pas que des informations sur les mesures à prendre à cet égard seront communiquées au Conseil d'administration lors de l'examen du présent rapport.**

Gestion des partenaires coopérants

18. Aux paragraphes 227 à 272 de son rapport, l'Auditeur externe appelle l'attention sur divers problèmes relatifs à la gestion des partenaires coopérants, notamment la collaboration avec les gouvernements, la sélection des partenaires et la constitution d'un fichier de partenaires, ainsi que le contrôle de ces derniers et la gestion des risques liés aux partenaires. L'Auditeur externe a formulé six recommandations importantes, qui ont toutes été acceptées par la direction du PAM. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM sélectionnait ses organisations non gouvernementales (ONG) partenaires au moyen d'un processus transparent et impartial mené dans le respect du principe humanitaire de neutralité, en dehors de toute influence politique ou extérieure. L'une des exigences fondamentales liée au devoir de vigilance est que les ONG travaillant en partenariat avec le PAM doivent être enregistrées officiellement comme organisation non gouvernementale, à but non lucratif et apolitique dans le pays où les opérations doivent être menées. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé par l'Auditeur externe que les bureaux de pays exposés à des risques élevés considéraient le manque d'indépendance comme un risque. La direction

du PAM a diffusé dernièrement des orientations concernant l'indépendance sur le plan opérationnel (avril 2025), qui présentent ce principe humanitaire, et a annoncé que d'autres supports étaient en cours d'élaboration, notamment des modèles et des outils visant à aider les bureaux de pays à répertorier et à atténuer les problèmes contextuels rencontrés pour garantir l'indépendance lors des opérations ainsi que des informations pratiques sur les relations du PAM avec les gouvernements hôtes. L'Auditeur externe est d'avis que ces orientations permettent simplement de présenter le sujet, et que des documents directeurs complémentaires seront nécessaires pour aider les bureaux de pays de manière appropriée.

Le Comité consultatif ne doute pas que des informations actualisées sur les initiatives entreprises pour mettre en œuvre les recommandations de l'Auditeur externe préconisant d'améliorer la gestion des partenaires coopérants seront communiquées dans les rapports futurs.

Projet global relatif aux assurances à donner

19. Aux paragraphes 273 à 314 de son rapport, l'Auditeur externe examine le projet global relatif aux assurances à donner et formule six recommandations importantes y afférentes, qui ont toutes été acceptées par la direction du PAM. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé par la direction du PAM que le projet avait été mis en place pour faciliter l'application du plan d'action du PAM pour une plus grande maîtrise des risques dans le cadre d'un vaste processus mené dans l'ensemble des bureaux. L'objectif était de faire en sorte que l'assistance parvienne aux personnes démunies, en toute sécurité, en intégralité et sans interférence, en renforçant des domaines clés tels que le suivi, la gestion des identités, la gestion des partenaires coopérants et les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement. Le coût indiqué, soit 127 millions de dollars d'après les chiffres recueillis par l'Auditeur externe, correspond aux dépenses supportées par 30 bureaux de pays exposés à des risques élevés. Ces dépenses ne comprennent pas les dépenses du Siège. Chaque bureau de pays a établi un plan d'action renforcé relatif aux assurances à donner, qui est chiffré et adapté aux risques et aux besoins liés aux opérations qu'il mène. Une part non négligeable de ces dépenses (41 pour cent) a été comptabilisée sous la forme d'investissements ponctuels, notamment pour dématérialiser les systèmes utilisés et moderniser les infrastructures. Les 59 pour cent restants ont été des dépenses récurrentes, ces dernières ayant représenté en moyenne 1,2 pour cent des coûts opérationnels de chaque bureau de pays. Pour aller de l'avant, le PAM mène une vaste initiative visant à tirer parti de l'expérience afin de rechercher des solutions peu coûteuses tenant compte des risques, qui permettent d'obtenir les résultats escomptés tout en garantissant une utilisation rationnelle des ressources. À la demande de l'Auditeur externe qui avait relevé certains problèmes susceptibles de nuire à l'efficacité et à l'efficience, le Comité consultatif a aussi été informé:

- que le PAM avait élaboré un certain nombre d'orientations et de normes avec du retard, comme dans le cas des points de référence et des critères utilisés aux fins de normalisation et de suivi, par exemple.
- que les bureaux de pays avaient dû financer les mesures destinées à renforcer les assurances données quant à l'action menée principalement au moyen du budget de leur portefeuille de projets.
- que le PAM n'effectuait pas de suivi des dépenses.
- que le projet n'avait pas permis de résoudre complètement un certain nombre de problèmes liés au contrôle connus de longue date ni de donner suite aux recommandations en instance issues des audits externes et internes, dans le domaine des partenaires gouvernementaux, par exemple.

20. L'Auditeur externe estime que si le PAM avait assuré une supervision efficace, il aurait pu remédier aux problèmes connus depuis longtemps concernant les risques et le contrôle. La détection et la résolution des problèmes que pose le non-respect des règles en vigueur par les bureaux de pays ne devraient pas dépendre de projets ponctuels, mais devraient être réalisées dans le cadre d'un contrôle permanent. **Le Comité consultatif prend note du montant élevé des ressources consacrées au Projet global relatif aux assurances à donner, que ces ressources proviennent de l'initiative interne d'importance primordiale relative au projet ou des budgets des bureaux de pays initialement prévus pour financer les coûts opérationnels. Le Comité reconnaît qu'il était nécessaire que le PAM améliore les assurances données quant à l'action menée ainsi que ses activités de contrôle, mais il est d'avis que les investissements ponctuels de grande ampleur doivent être planifiés minutieusement et s'accompagner de points de référence élaborés avec précision, en particulier à une période de réduction des ressources consacrées aux activités des programmes. À cet égard, le Comité rejoint les recommandations de l'Auditeur externe préconisant d'utiliser le projet global relatif aux assurances à donner pour, d'une part, renforcer l'élaboration de points de référence et le suivi et, d'autre part, rechercher et promouvoir les meilleures pratiques présentant un bon rapport coût-efficacité, et ne doute pas que des informations détaillées sur le sujet seront communiquées dans le prochain rapport.**

B. Mise à jour du Plan de gestion du PAM

21. Le document intitulé "Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027" (EB.A/2025/6-B/1) fait le point sur la prévision de contribution, les besoins opérationnels et le plan d'exécution pour 2025. Il présente également les mesures d'économies que la Directrice exécutive a appliquées pour réduire le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) dans une limite fixée à 10 pour cent.
22. Dans ce rapport, il est indiqué que la prévision de contribution révisée s'établit désormais à 6,4 milliards de dollars, contre 8 milliards de dollars initialement, soit une réduction de 20 pour cent. Le PAM reste déterminé à rechercher de nouvelles possibilités de financement et concentre les efforts qu'il déploie à cet effet au sein d'une stratégie globale de mobilisation de ressources de façon à contribuer à la réalisation de son objectif à long terme consistant à s'assurer des financements pérennes et à développer ses activités (par. 2 à 10).
23. Dans la mise jour du Plan de gestion pour 2025-2027, les besoins opérationnels estimés s'établissaient à 19,1 milliards de dollars pour prêter assistance à 98 millions de personnes dans le monde entier. Les besoins opérationnels prévus pour 2025, soit 16,9 milliards de dollars pour venir en aide à 98 millions de personnes, ont été revus à la hausse. Cette augmentation est due principalement à l'escalade des conflits dans l'État de Palestine et au Soudan, qui a eu pour effet d'accroître les ressources dont le PAM a besoin pour mener ses interventions. Dans le rapport, il est en outre précisé que le PAM compte venir en aide au même nombre de personnes environ que ce qui était indiqué dans le Plan de gestion pour 2025-2027 initial, mais prévoit un niveau d'assistance plus élevé par personne. Malgré la réduction de la prévision de contribution, le plan d'exécution provisoire actualisé s'élève à 9,6 milliards de dollars, contre 8,8 milliards de dollars initialement, en raison du solde des fonds reporté plus élevé que prévu à la suite de l'augmentation des contributions reçues au second semestre de 2024 (par. 13 à 20). **Le Comité consultatif note qu'en dépit de la réduction de la prévision de contribution pour 2025, fixée désormais à 6,4 milliards de dollars contre 8 milliards initialement, le plan d'exécution provisoire s'établit à 9,6 milliards de dollars au lieu de 8,8 milliards de dollars précédemment, ce qui s'explique par un solde des fonds reporté plus élevé que prévu. Le Comité encourage le PAM à redoubler d'efforts pour reconstituer et diversifier sa base de donateurs.**

24. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que le PAM s'efforçait de réduire le déficit de financement dû à l'écart entre les besoins opérationnels et les contributions volontaires prévues par divers moyens visant à diversifier ses sources de financement, à nouer des partenariats stratégiques et à dimensionner davantage les plans stratégiques de pays (PSP) en fonction des prévisions de financement. Les principales initiatives envisagées ont pour objectif de renforcer la collaboration avec les institutions financières internationales et à poursuivre la transposition à plus grande échelle des actions de mobilisation de fonds auprès du secteur privé et des particuliers afin d'élargir la base de donateurs et d'augmenter les financements à utilisation souple. Ces approches seront considérées comme prioritaires et menées dans le monde entier dans le cadre de la stratégie de mobilisation des ressources du PAM qui sera mise en place prochainement. Le PAM espère mobiliser environ 700 millions de dollars en 2025 auprès des institutions financières internationales au moyen d'une combinaison de contributions et de prestations de services à destination des gouvernements. Cette démarche correspond à un modèle de mobilisation de fonds axé sur les partenariats, qui tire parti des financements assurés par les institutions financières internationales à l'appui de priorités nationales telles que la protection sociale, la sécurité alimentaire et la résilience face aux changements climatiques. Le PAM est de plus en plus souvent considéré comme un partenaire d'exécution de confiance aussi bien par les gouvernements que par les institutions financières internationales, ce qui l'aide à élargir sa base de ressources de façon à y intégrer des donateurs autres que les donateurs habituels. En 2025, il a investi plus de 20 millions de dollars pour transposer à plus grande échelle son programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers. Le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers a contribué à diversifier la base de donateurs du PAM et à augmenter les financements souples disponibles, au moins 30 pour cent des contributions de particuliers n'étant affectées à aucune utilisation précise. Le programme de versement de dons réguliers a connu une forte croissance: plus de 20 000 nouveaux sympathisants ont été mobilisés en 2025, et les campagnes en ligne ont dépassé les attentes. Le PAM a renforcé sa présence sur les marchés de 16 pays et sur 7 marchés linguistiques, et répertorié dans 9 pays 33 organisations susceptibles de l'aider à renforcer ses capacités de mobilisation de fonds. Les partenariats noués avec le secteur privé progressent également, les initiatives conjointes de mobilisation de fonds, l'appui à titre gracieux et les collaborations fortement médiatisées contribuant à réduire le déficit de financement et à renforcer l'impact de l'action du PAM. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations sur les contributions reçues du secteur privé et les dons de particuliers ainsi que sur les partenariats noués avec les institutions financières internationales seront communiquées dans les plans de gestion futurs.**

Planification et gestion budgétaire

25. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en raison des crises prolongées et de la contraction des ressources auxquelles il devait faire face, le PAM réévaluait ses priorités stratégiques pour se concentrer sur les besoins humanitaires les plus urgents et faire en sorte que les ressources disponibles aient le plus d'impact possible. Le PAM élabore actuellement son Plan stratégique pour 2026-2029, qui tient compte de l'ampleur des besoins ainsi que de la disponibilité de ressources plus limitées. Il a défini des prescriptions minimales en matière de suivi qui donnent des orientations pour que tous ses bureaux de pays assurent un suivi minimal même en cas de contraintes financières.

26. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé que les bureaux de pays du PAM continuaient de planifier et de hiérarchiser leurs opérations au moyen du cadre posé par le Plan d'exécution. Ce cadre permet au PAM de hiérarchiser les priorités en fonction des contraintes opérationnelles tout en s'adaptant au niveau prévu des ressources. Devant l'incertitude liée à la conjoncture de financement, une initiative de planification par scénarios a été menée en mars 2025 en collaboration avec des unités fonctionnelles clés du PAM. Trois scénarios de financement ont été élaborés et les répercussions financières et opérationnelles de chacun d'eux ont été analysées afin de déterminer les principaux domaines auxquels il fallait prêter attention. Tous les directeurs du PAM se sont mis d'accord sur les principaux domaines à retenir, et quatre axes de travail ont été définis pour prendre des mesures immédiates.
- a. Réduction de la taille des grandes opérations de pays
 - b. Examen de la viabilité des bureaux de pays de petite taille
 - c. Gestion des répercussions sur les effectifs
 - d. Gestion des répercussions sur le budget de fonctionnement
27. Concernant les précédentes modifications apportées à la procédure et à la méthode d'établissement du budget, le Comité consultatif a été informé, à sa demande, que la mise en œuvre de la feuille de route intégrée était la plus vaste transformation opérée par le PAM au cours de ces 20 dernières années. Cette feuille de route comprenait quatre composantes: le Plan stratégique pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels. Il lui a été indiqué que dans le cadre de l'examen du cadre de financement, le concept de budget de portefeuille de pays avait été présenté pour la première fois afin de regrouper toutes les ressources d'un même PSP au sein d'une structure unique, l'objectif étant de relier la stratégie, la planification, la budgétisation et la mise en œuvre des ressources pour faire la preuve des résultats obtenus. L'examen avait également été l'occasion de définir quatre macrocatégories de coûts, de modifier le modèle de détermination des coûts et de simplifier l'application du recouvrement intégral des coûts. Les nouvelles catégories de coûts sont les suivantes: 1) les "coûts de transfert", qui correspondent à la valeur monétaire des articles, des espèces ou des services fournis ainsi qu'aux coûts de distribution ou d'exécution connexes; 2) les "coûts de mise en œuvre", qui comprennent les dépenses autres que les coûts de transfert et sont directement imputables à la mise en œuvre d'activités données dans le cadre d'un programme; 3) les "coûts d'appui directs", lesquels correspondent à des dépenses, supportées au niveau d'un pays, qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent pas être rattachées à l'une de ses activités; 4) les "coûts d'appui indirects", qui sont des coûts qui ne peuvent pas être directement reliés à l'exécution du programme. En 2021, le PAM s'est en outre lancé dans une opération de budgétisation stratégique ascendante qui mettait l'accent sur les principes et la méthode de budgétisation des dépenses de gestion du PAM, c'est-à-dire des dépenses non liées aux programmes. Cette opération a permis de réaffirmer la distinction entre, d'une part, les coûts directs des programmes, qui sont budgétisés dans le cadre des plans stratégiques de pays, et, d'autre part, les coûts indirects. Certains coûts ont changé de catégorie, mais les modifications ont été relativement mineures.

28. Le Comité consultatif a également été informé qu'à l'avenir, le PAM continuerait d'affiner sa façon de planifier les PSP pour établir des plans plus réalistes concordant davantage avec les prévisions relatives aux ressources disponibles. En novembre 2024, le PAM a mis en place un processus rationalisé d'élaboration des PSP afin d'améliorer l'efficacité, l'efficacités et la souplesse de ses procédures de planification. Dans le cadre du processus de redimensionnement budgétaire des PSP, une méthode en quatre étapes consistant à fixer des seuils budgétaires en fonction du type d'activités prévues (intervention face aux crises, renforcement de la résilience et lutte contre les causes profondes) sera appliquée. Cette méthode visera à limiter les écarts éventuels, sauf justification suffisante et après réalisation d'un examen stratégique, et s'appuiera sur des plans de mobilisation des ressources de meilleure qualité tenant compte des tendances passées et des informations disponibles sur les donateurs, notamment une analyse des préaffectations, la durée des financements et le recouvrement des coûts.
29. **Le Comité consultatif note qu'à l'avenir, le PAM continuera d'affiner sa façon de planifier les PSP pour établir des plans plus réalistes concordant davantage avec les prévisions de ressources disponibles. Le Comité prend également note du recours par le PAM à la planification par scénarios pour faire face à l'incertitude liée à la conjoncture de financement actuelle. Le Comité appelle l'attention sur le fait qu'il est important que les méthodes de planification et de budgétisation soient bien définies et transparentes, en particulier dans une situation de contraintes financières et de changements structurels. Dans son précédent rapport (AC/2297), le Comité soulignait qu'il était important que le Conseil d'administration puisse avoir une visibilité totale sur l'ensemble des allocations de ressources ainsi que sur l'efficacité avec laquelle les ressources étaient utilisées, quelles que soient les différences liées aux calendriers du cycle de planification. Le Comité rappelle en outre la recommandation qu'il avait formulée par le passé (AC/2270), dans laquelle il préconisait d'évaluer l'application de la méthode adoptée au cours de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, concernant en particulier l'adéquation de la nouvelle méthode au regard de l'appui destiné aux bureaux de pays et le nouveau classement des dépenses mis en place. Le Comité rappelle par ailleurs la recommandation de l'Auditeur externe qui préconisait de définir des critères précis pour établir une distinction entre les initiatives internes d'importance primordiale et d'autres types d'investissement (voir le document publié sous la cote WFP/EB.A/2024/6-A/1, par. 69). Le Comité demande instamment au PAM de mettre en œuvre les recommandations ci-dessus et de faire en sorte que des informations claires et détaillées soient communiquées au Conseil d'administration sur les nouvelles procédures et politiques de planification et de budgétisation, ainsi que sur les enseignements tirés des réformes opérées récemment.**

Structure organisationnelle et cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion

30. Dans le rapport, il est indiqué qu'en août 2023, la Directrice exécutive a engagé un examen interne de la structure organisationnelle du PAM, qui devait se dérouler en trois phases. Les deux premières phases sont terminées, et la troisième sera mise en œuvre en 2025 et aura pour objectif de renforcer les moyens d'action des bureaux de pays et de leur apporter du soutien à partir d'un Siège mondial unique. Le cadre relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion a été approuvé en mars 2025, et les nouvelles responsabilités et obligations du personnel d'encadrement sont entrées en vigueur le 1^{er} mai 2025. Cela entraînera le déplacement d'un certain nombre d'attributions et de postes, des bureaux régionaux vers les départements du Siège mondial. Compte tenu du calendrier de la restructuration et de la complexité technique du transfert des budgets régionaux aux équipes sectorielles, l'information concernant les budgets des bureaux régionaux ainsi que la façon dont ces budgets sont utilisés continuera d'être communiquée par chaque bureau en 2025. Le budget qui sera présenté dans le Plan de gestion du PAM pour 2026-2028 concordera pleinement

- avec le regroupement des services résultant de la restructuration organisationnelle (par. 21 à 27).
31. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le cadre du PAM relatif à l'obligation de rendre compte de la gestion, approuvé par la Directrice exécutive et publié en mars 2025, présentait une chaîne de commandement claire, décrivait l'obligation de rendre compte faite au personnel d'encadrement, définissait les fonctions respectives de chacun et présentait les dispositifs d'appui, le tout dans le but de renforcer l'excellence opérationnelle. Conséquence de la nouvelle répartition des responsabilités, le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale supervisera désormais tous les directeurs de pays, avec l'appui des directeurs régionaux. Pour faciliter ce remaniement, un accord à trois parties, appelé "pacte", sera mis en œuvre. Cet accord définira le cadre de collaboration et de gestion de la performance, et permettra de trouver l'équilibre entre l'appui opérationnel et l'orientation stratégique. À la suite du transfert de l'appui technique et opérationnel aux directeurs sectoriels, les directeurs régionaux verront également leur mission se concentrer sur la coordination régionale, la préparation, les partenariats et la représentation, et disposeront d'une équipe d'appui spécialisée et resserrée.
 32. Le Comité consultatif a en outre été informé que la mise en place du modèle du Siège mondial unique le 1^{er} mai 2025 consistait principalement à réviser et à préciser les responsabilités et les obligations au sein du Siège mondial, et n'avait donc pas d'incidence sur les bureaux de pays. L'idée générale de ces changements était de transférer aux directeurs de pays les délégations de pouvoirs qui relevaient auparavant des directeurs des interventions d'urgence majeures de façon à renforcer l'indépendance sur le plan opérationnel et les pouvoirs des bureaux de pays. De par les fonctions qui leur sont attribuées, les directeurs régionaux et les bureaux régionaux renforcent le modèle décentralisé du PAM en équilibrant le contrôle à l'échelle mondiale et le savoir-faire à l'échelle régionale, les directeurs régionaux relayant les besoins des bureaux de pays auprès du Siège mondial et offrant un encadrement d'ordre stratégique, tandis que les bureaux régionaux ont une fonction de pôles opérationnels pour apporter un appui réactif, efficace et adapté au contexte.
 33. Le PAM indique qu'une structure provisoire de délégation de pouvoirs est en place depuis le 1^{er} mai tandis qu'il passe en revue les délégations existantes et fait le point sur celles à redéfinir, y compris au regard des responsabilités et des obligations révisées des directeurs régionaux qui doivent être transférées aux directeurs sectoriels. Aucune modification n'a été apportée aux délégations de pouvoirs accordées aux directeurs de pays. Toutes les politiques connexes, comme la politique d'évaluation de 2022 et la politique en matière de gestion globale des risques de 2018 qui fait actuellement l'objet d'une évaluation interne, seront adaptées une fois que le Conseil d'administration aura approuvé ces mises à jour à ses sessions de juin et de novembre. Dans l'intervalle, l'ensemble des circulaires, des directives et des mémorandums de décision seront ajustés au plus tard en décembre 2025 afin de les faire concorder avec le modèle à deux niveaux. Les résultats de la mise en œuvre de la "nouvelle structure" seront évalués et analysés au moyen d'un cadre de résultats et de processus destinés à en assurer le suivi.

34. **Le Comité consultatif prend note de la préoccupation exprimée par l’Auditeur externe quant aux changements proposés concernant les fonctions de contrôle assurées par les bureaux régionaux (voir par. 7 ci-dessus). Le Comité estime qu’une solide culture de l’obligation de rendre compte et du contrôle est une composante centrale d’une organisation efficace et efficiente, et que le Conseil d’administration devrait examiner et approuver le cadre du PAM relatif à l’obligation de rendre compte. Le Comité rappelle que dans son précédent rapport (AC/2297), il avait souligné qu’il était important de mettre en place un dispositif de délégation des pouvoirs transparent et cohérent doté d’attributions et de domaines de responsabilité clairs, en particulier au vu de l’instabilité des financements et des initiatives de restructuration en cours. Le Comité ne doute pas que des informations détaillées et une justification concernant, d’une part, les nouvelles structures et le nouveau cadre relatif à l’obligation de rendre compte qui sont proposés, y compris au sujet des changements attendus dans les bureaux régionaux, des fonctions des directeurs sectoriels en matière de contrôle et de suivi de la mise en conformité de tous les bureaux de pays, et, d’autre part, les cadres destinés à garantir un suivi intégré des activités de contrôle, seront communiquées au Conseil d’administration lors de l’examen du présent rapport.**

Activités d’appui aux programmes et d’appui fonctionnel et budget administratif et d’appui aux programmes.

35. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu un tableau actualisé concernant le budget global du PAM.

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	Budgets des PSP*	
	Budget AAP	Initiatives internes d’importance primordiale	Fonds d’affectation spéciale, comptes spéciaux et autres	Total					
Budget initial de 2025	480,0	47,4	167,8	695,2	27,3	134,6	857,1	8 146,4	9 003,5
Budget actualisé de 2025	432,0	47,4	156,9	636,3	27,0	134,6	797,9	8 920,4	9 718,3
Variation	(48,0)	0,0	(10,9)	(58,9)	(0,3)	0,0	(59,2)	774,0	714,8
Variation en pourcentage	(10%)	0%	(6%)	(8%)	(1%)	0%	(7%)	10%	8%

36. **Le Comité consultatif note que le budget global actualisé prévoit d'augmenter les investissements dans les PSP. Tout en prenant note de la difficile situation financière, le Comité demande instamment au PAM de faire le maximum pour en atténuer les répercussions sur les opérations de pays. Le Comité ne doute pas que des informations actualisées concernant les répercussions de la réduction des contributions sur les différents bureaux de pays et au sujet des ressources supplémentaires mobilisées ou redirigées en provenance du Siège, du budget administratif et d'appui aux programmes et d'autres dispositifs de financement afin d'appuyer les bureaux de pays, seront communiquées au Conseil d'administration dans les rapports futurs.**
37. Concernant les répercussions de la réduction du budget sur les initiatives internes d'importance primordiale, le Comité consultatif a été informé, à sa demande, que la portée et les résultats attendus des initiatives en cours demeuraient en phase avec les engagements approuvés par le Conseil d'administration. À la lumière de la prévision de contribution révisée, les activités menées dans le cadre des initiatives internes d'importance primordiale sont gérées en mettant un accent tout particulier sur l'efficacité, la hiérarchisation des priorités et la discipline budgétaire. Il s'agit notamment de limiter le plus possible les dépenses non essentielles afin que la mise en œuvre reste sur la bonne voie, tout en tenant compte des efforts plus vastes que le PAM déploie pour réduire les coûts et préserver ses capacités opérationnelles de base.
38. S'agissant du budget AAP, il est indiqué dans le rapport qu'à la suite de l'abaissement de la prévision de contribution à 6,4 milliards de dollars et conformément à l'engagement que le PAM a pris en matière d'efficacité, la Directrice exécutive avait approuvé en février 2025 un ensemble de mesures de maîtrise des coûts visant à réduire les dépenses à tous les niveaux. Pour atténuer le plus possible les répercussions sur les opérations menées en première ligne, les réductions des crédits AAP destinés aux bureaux de pays ont été limitées à la portion non allouée du budget. Lors d'un examen des besoins de financement annuels relatifs aux prestations dues après la cessation de service, il a été déterminé que le ratio de financement de 133 pour cent arrêté au 31 décembre 2024 était suffisamment élevé pour réduire le taux de financement en 2025 (par. 28 à 33) (voir par. 41 ci-dessous).

TABLEAU 3.1: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF ET PAR DÉPARTEMENT (en millions de dollars)

Départements	Budget initial de 2025	Plan d'utilisation de 2025	Variation en pourcentage
Bureaux de pays	60,3	53,5	11
Bureaux régionaux	95,2	86,6	9
Siège	287,4	256,3	11
Bureaux de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet	86,0	76,8	11
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	20,1	18,2	9
Département des partenariats et de l'innovation	40,6	36,3	11
Département des opérations liées aux programmes	63,8	57,1	10
Département de l'environnement de travail et de la gestion	77,0	67,9	12
Crédits sous gestion centrale	37,0	35,6	4
Total	480,0	432,0	10

39. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que lorsque le PAM comparait les dépenses effectives globales enregistrées au premier trimestre de 2025 à celles constatées à la même période en 2024, il observait une diminution générale des dépenses non liées au personnel, que ce soit en valeur absolue ou en proportion du montant total des dépenses. En particulier, les dépenses consacrées aux fournitures, aux biens consommables et aux autres frais de fonctionnement ont reculé de 24 pour cent, tandis que les services de consultants ont enregistré une diminution de 9 pour cent. Le Comité a reçu des informations supplémentaires sur les mesures de maîtrise des coûts mentionnées ci-dessous:
- A. Recrutement
 - La suspension du recrutement en vigueur actuellement au Siège mondial depuis octobre 2023 y compris dans les bureaux régionaux est étendue à toutes les opérations menées à travers le monde.
 - B. Voyages officiels internationaux
 - Les déplacements sont limités aux voyages indispensables, l'accent étant mis sur la planification longtems à l'avance.
 - C. Ateliers, manifestations et formations
 - Les ateliers, les manifestations et les formations doivent principalement être organisés par visioconférence. Tous les rassemblements internationaux tels que les ateliers et les formations sont suspendus.
 - D. Rénovation et extension de locaux
 - Tout projet de rénovation ou d'extension de locaux doit être évalué minutieusement conformément au cadre relatif au devoir de protection.
 - E. Achats
 - Les achats d'articles non alimentaires non essentiels sont suspendus.
40. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations actualisées détaillées sur les mesures d'efficacité adoptées par le PAM, y compris concernant le champ d'application de ces mesures et les économies générées, ainsi que sur les difficultés rencontrées et les enseignements tirés, seront communiquées au Conseil d'administration au cours de l'examen du présent rapport et dans les rapports futurs.**
41. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM finançait les avantages à long terme du personnel (y compris l'assurance-maladie après la cessation de service) en facturant le coût annuel total des prestations aux fonds et aux projets par l'intermédiaire des taux des coûts standard de personnel (administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège) et de provisions constituées au titre des avantages dus au personnel (catégories des agents recrutés sur le plan national), puis place les sommes correspondantes en obligations et en actions qu'il réserve à cette fin. De 2011 au 31 décembre 2023, en plus du coût annuel total des prestations, un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars par an a été mis de côté afin de couvrir l'intégralité des prestations. À partir de 2024, cette mise en réserve réalisée chaque année a été arrêtée, car la viabilité du financement des avantages à long terme était assurée. Étant donné que le ratio de financement s'est encore amélioré en 2024 pour atteindre 133 pour cent, le PAM a décidé de facturer et de mettre en réserve uniquement 50 pour cent du coût annuel des prestations à compter de 2025, ce qui devrait générer environ 35 millions de dollars d'économies budgétaires sur l'ensemble des sources de financement. Le bien-fondé de cette décision a été confirmé par une analyse actuarielle ponctuelle qui a permis de vérifier qu'il ne fallait s'attendre à aucune incidence négative sur

le financement intégral des engagements à long terme dans les 10 années à venir. **Le Comité consultatif prend note des modifications qui ont été apportées concernant le financement des engagements à long terme relatifs au personnel, et des conséquences de ces modifications sur les taux des coûts standard de personnel. Tout en déclarant comprendre la démarche consistant à revoir les taux à la lumière de la situation actuelle de financement de ces engagements, le Comité est d'avis qu'il faudrait définir une méthode claire pour déterminer les engagements au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service et leur incidence sur les taux des coûts standard de personnel. Le Comité ne doute pas que des informations actualisées concernant l'incidence réelle sur les taux standard et sur le montant estimé des économies réalisées sur les dépenses AAP et d'autres dépenses seront communiquées au Conseil d'administration au cours de l'examen du présent rapport.** Le Comité examine plus avant la question des informations supplémentaires à communiquer sur les dépenses liées au personnel au paragraphe 12 ci-dessus en référence au rapport sur les comptes annuels vérifiés.

Part non affectée du Fonds général

42. Dans le rapport, il est indiqué que du fait de la variabilité de la prévision de contribution et des délais nécessaires pour réduire les coûts fixes, le PAM ne formule pas de nouvelles propositions d'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2025. Au fil des ans, 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. Au 31 décembre 2024, le solde de clôture de la part non affectée du Fonds général s'établissait à 480,8 millions de dollars. Il est demandé au Conseil d'administration d'approuver l'allocation de 150 millions de dollars au total à prélever sur la part non affectée du Fonds général, comme suit:
- i) 40 millions de dollars pour financer le filet de sécurité des bureaux de pays;
 - ii) 40 millions de dollars pour financer les dépenses liées à la gestion des effectifs au Siège mondial;
 - iii) 70 millions de dollars pour procéder à un apport exceptionnel de capitaux dans la captive d'auto-assurance contre les risques opérationnels (par. 34 à 38).
43. Le Comité consultatif rappelle qu'il avait reçu un tableau concernant les utilisations proposées de la part non affectée du Fonds général de 2012 à 2024 (AC/2297). Le Comité note que de 2012 à 2021, les prélèvements n'ont jamais dépassé la somme de 10,9 millions de dollars, qui était le niveau de 2012. Le Comité fait également remarquer qu'au cours de la période allant de 2022 à 2024, l'utilisation proposée de la part non affectée du Fonds général s'est élevée à 187,4 millions de dollars en 2022, à 34,8 millions de dollars en 2023 et à 102,8 millions de dollars en 2024. Le Comité observe en outre que les investissements effectués en 2022 et en 2024 étaient le plus souvent consacrés à la couverture des besoins liés aux opérations, comme les investissements consacrés au Compte d'intervention immédiate, aux fonds d'affectation spéciale et à la réserve opérationnelle du dispositif des prêts internes en faveur des projets, mais qu'en 2024 la proposition portait principalement sur des dépenses structurelles, tout comme en 2025. **Le Comité consultatif rappelle la recommandation adressée au Conseil d'administration invitant ce dernier à envisager de donner des orientations et à définir des procédures ainsi que des critères d'allocation adaptés concernant la façon dont il était proposé d'employer la part non affectée du Fonds général lorsque cette utilisation s'écartait des pratiques antérieures (AC/2297). Le Comité estime qu'au vu de la conjoncture financière actuelle difficile et des répercussions de cette situation sur le soutien apporté par les bureaux de pays aux populations démunies, la priorité devrait être donnée aux allocations destinées à couvrir les besoins liés aux opérations, et que le financement des**

dépenses structurelles au moyen des réserves ainsi constituées devrait s'accompagner d'une justification circonstanciée.

Filet de sécurité des bureaux de pays

44. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que sur le montant de 85 millions de dollars approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2023, 62,7 millions de dollars au total avaient été décaissés à ce jour en faveur de 38 bureaux de pays jugés prioritaires. Les allocations étaient dirigées vers les bureaux de pays qui rencontraient les plus graves difficultés de financement et couraient les plus grands risques opérationnels, et couvraient principalement les types de dépense suivants:
- Plans d'action pour une plus grande maîtrise des risques – 28,2 millions de dollars: ces plans visent à financer des activités essentielles menées dans le cadre des programmes afin de maintenir des normes d'assurance minimales, notamment dans le domaine de la gestion des identités, de renforcer le ciblage et d'investir dans des initiatives d'amélioration de la qualité des données.
 - Couverture des dépenses incombant aux partenaires coopérants pour faire la liaison – 13,4 millions de dollars: ces fonds visent à financer l'appui provisoire essentiel fourni aux partenaires coopérants afin de couvrir leurs coûts fixes, de façon à permettre aux bureaux de pays d'apporter les révisions nécessaires aux accords existants pour tenir compte de la diminution des financements et de la réduction de l'assistance.
 - Restructuration organisationnelle et coûts fixes – 21,1 millions de dollars: les fonds affectés au filet de sécurité des bureaux de pays ont aidé à financer la réorganisation du personnel, les réductions d'effectifs et les coûts de transition de façon à limiter le plus possible les perturbations occasionnées au personnel et pendant les opérations majeures du fait de la restructuration, de la révision à la baisse des programmes ou des regroupements entrepris dans le cadre des mesures stratégiques de maîtrise des dépenses.
45. En 2025, on s'attend à ce que deux tiers des fonds soient alloués au financement des indemnités de fin de contrat de travail, le reste étant consacré à d'autres dépenses, comme cela est indiqué dans le document. **Le Comité consultatif note que les fonds approuvés au titre du filet de sécurité des bureaux de pays sont employés principalement pour financer les indemnités de fin de contrat de travail, et aussi pour couvrir des dépenses d'appui liées à l'administration et à la gestion. Le Comité estime que les indemnités de fin de contrat de travail du personnel en poste dans les bureaux de pays devraient être financées au moyen des montants prévus au titre des coûts directs dans les différents plans stratégiques de pays, et ne doute pas que des réserves suffisantes sont maintenues à cet effet. Tout en étant conscient que les coûts de transition pourraient ne pas être entièrement couverts, le Comité compte que des précisions supplémentaires sur le financement des indemnités de fin de contrat de travail dans les bureaux de pays, y compris les dépenses liées au classement des coûts d'appui directs, seront communiquées au Conseil d'administration. Le Comité compte également qu'un état complet et détaillé des charges afférentes au filet de sécurité des bureaux de pays sera fourni dans les rapports futurs.**

Gestion des ressources humaines

46. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en 2026, compte tenu de la prévision de contribution fixée à 6,4 milliards de dollars en 2025 et en 2026, le niveau des opérations sera inférieur de 28 pour cent environ à celui de 2024. Sur un personnel actuel de quelque 22 000 employés, une réduction de 28 pour cent correspondrait à 6 160 personnes; il s'agit là d'une extrapolation, et les chiffres effectifs dépendront de la combinaison retenue (lieu, classe, type de contrat) et des économies réalisées sur les dépenses non liées au personnel. Le Comité a reçu le tableau ci-dessous qui présente, pour 2025, les nombres prévus et effectifs d'équivalents temps plein financés sur le budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel et sur les budgets des plans stratégiques de pays.

Nombres prévus et effectifs (au 31 mars 2025) d'équivalents temps plein

Description	Équivalents temps plein								
	Titulaires d'un contrat de durée déterminée				Titulaires d'un contrat de courte durée				Total général
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux en poste au Siège	Agents recrutés sur le plan national	Nombre total de contrats de durée déterminée	Administrateurs titulaires d'un contrat de courte durée	Consultants	Agents temporaires	Nombre total d'employés titulaires d'un contrat de courte durée	
Budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel de 2025 (nombres prévus)	1 489	556	895	2 940	56	1 243	270	1 569	4 509
Budget des activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel de 2025 (nombres effectifs)	1 383	512	709	2 604	61	1 232	486	1 779	4 382
Plans stratégiques de pays de 2025 (nombres effectifs)	1 117	1	8 326	9 444	16	962	6 822	4 800	17 244

47. Le Comité consultatif a également été informé qu'un processus à plusieurs niveaux ciblé était mis en œuvre pour gérer les réductions d'effectifs. Ce processus comprend diverses mesures telles que des départs négociés et la diminution de la période couverte par les contrats de courte durée, ainsi que les suppressions de postes en cours et la réduction naturelle des effectifs. Un plan de départs négociés a été mis en place à l'échelle mondiale à l'intention de l'ensemble des administrateurs recrutés sur le plan international, des agents des services généraux et des membres du personnel organique recrutés sur le plan national, qui étaient titulaires d'un contrat de durée déterminée, de durée indéfinie ou à caractère continu et avaient travaillé au PAM au moins pendant cinq ans sans interruption. Les propositions de départ négocié ne seront toutefois reconduites que si elles ont contribué à la bonne administration du PAM, une fois prises en compte les priorités relatives aux opérations et aux ressources humaines. Dans le respect de l'ordre de priorité des postes à maintenir et du principe de modulation des ressources en fonction des besoins, un plan de réduction de la période couverte par les contrats de courte de durée est mis en œuvre. Ce plan concerne le Siège mondial (Siège, bureaux mondiaux et bureaux régionaux), où les contrats de courte durée sont examinés minutieusement afin d'en réduire le nombre. Les suppressions de postes se poursuivent au Siège mondial conformément au cadre spécial qui a été prolongé jusqu'à la fin de 2026. Les bureaux de pays se réorganisent actuellement de

façon à fonctionner dans la limite des ressources disponibles au titre des PSP, ce qui entraînera des réductions d'effectifs dans certains cas.

48. **Le Comité consultatif prend note du faible écart en pourcentage entre les nombres prévus et effectifs d'équivalents temps plein inscrits au budget d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel pour 2025, soit 2,8 pour cent, alors qu'il est indiqué que les réductions des effectifs devraient s'élever à 28 pour cent. Le Comité avait indiqué dans son précédent rapport (AC/2270) qu'il était nécessaire selon lui de préciser comment le budget d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel de façon générale, et le budget fondamental ainsi que le budget AAP en particulier, devraient être adaptés pour tenir compte de l'évolution des prévisions de contribution. Le Comité avait également estimé 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 (voir aussi par. 52 ci-dessous). Le Comité rappelle sa recommandation (AC/2305) dans laquelle il préconisait 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.**
49. Le tableau ci-dessous présente les dépenses effectuées en 2024 pour mettre en œuvre les mesures spéciales et financer les départs négociés.

	En millions de dollars
Mesures spéciales à court terme	4,0
Agents des services généraux recrutés localement et administrateurs recrutés sur le plan national	10,1
Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux en poste au Siège ayant accepté un départ négocié	6,6
Total	20,7

50. En 2025, pour les postes locaux, les indemnités de rupture anticipée des contrats de travail des membres du personnel recrutés sur le plan national dans les bureaux de pays seront financées au moyen des sources suivantes:
- Initiative interne d'importance primordiale relative au Fonds des indemnités de fin de contrat de travail – disponibilités actuelles: 7,5 millions de dollars
 - Provisions pour indemnités de fin de contrat de travail – disponibilités actuelles: 15,1 millions de dollars
 - Plans stratégiques de pays – à hauteur des budgets disponibles, complétés par le filet de sécurité des bureaux de pays dans la limite de 40 millions de dollars si ces budgets sont insuffisants.

- Pour le Siège mondial, une provision de 10 millions de dollars a été constituée au titre des coûts standard de personnel de 2025 afin de financer les indemnités de fin de contrat de travail, et un prélèvement de 20 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général a été approuvé en novembre 2024. En outre, sur la base du nombre de ruptures anticipées de contrats de travail et de suppressions de postes, le PAM propose de prélever 40 millions de dollars supplémentaires sur la part non affectée du Fonds général afin de financer les dépenses correspondantes.
51. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM envisageait de faire face par divers moyens aux risques associés à une éventuelle augmentation du nombre de membres du personnel sans affectation. Des mesures de départ négocié sont proposées, accompagnées de critères et de conditions plus souples de façon à augmenter le nombre de candidats potentiels et à inciter ces derniers à en profiter. Des missions temporaires sont activement recherchées pour les personnes actuellement sans affectation, tandis que des mouvements supplémentaires de réaffectation sont prévus pour faciliter la rotation du personnel à mesure que les besoins du PAM évoluent. Dans le cas des membres du personnel qui ont atteint la période maximale de congé spécial à plein traitement sans affectation, des mesures de rupture de contrat sont en cours. Le PAM budgétise les postes des administrateurs recrutés sur le plan international et des agents des services généraux en poste à Rome au moyen des coûts standard de personnel. Ces coûts intègrent une provision pour environ 30 membres du personnel sans affectation par mois (sur la base des moyennes enregistrées par le passé). En 2025, le nombre de membres du personnel sans affectation sera nettement supérieur, et la provision prévue dans les coûts standard de personnel est donc insuffisante. Étant donné que les réaffectations et les ruptures de contrats prennent du temps, l'allocation de 40 millions de dollars prélevée sur la part non affectée du Fonds général sera utilisée pour financer le nombre plus élevé qu'à l'accoutumée de membres du personnel sans affectation jusqu'à ce que les intéressés soient affectés à un poste financé ou quittent le PAM; ce montant de 40 millions de dollars servira aussi à financer les indemnités de fin de contrat de travail ainsi que le coût de la gestion des cessations de service. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé que la mise en place en 2021 du cadre de gestion des effectifs visait, en partie, à faire en sorte que les contrats les plus adaptés soient appliqués, et à éviter le recours excessif aux contrats de courte durée pour des besoins à long terme. Conscient des difficultés que pose actuellement la conversion d'engagements de courte durée répétés en engagements à long terme, le PAM a décidé de prolonger la période de transition du cadre de gestion des effectifs d'une année jusqu'à la fin de 2026.
52. **Le Comité consultatif prend note de la prolongation de la période de transition prévue pour l'application du cadre de gestion des effectifs et estime que le redimensionnement des effectifs devrait être effectué en tenant dûment compte des principes liés à la planification stratégique des effectifs et conformément à la situation financière et aux besoins à long terme du PAM. Le Comité est convaincu que le PAM devrait, dans le cadre de toutes les initiatives qu'il mène en matière de gestion des ressources humaines, maintenir la place qu'il accorde aux opérations et à l'action sur le terrain, et garantir dans le même temps une structure hiérarchique adéquate de sorte que les niveaux situés au bas de l'organigramme ne soient pas touchés de manière disproportionnée. Le Comité encourage le PAM à s'assurer que toutes les mesures sont prises pour limiter le plus possible les risques juridiques et financiers ainsi que les risques d'atteinte à la réputation inhérents à la réduction des activités, tout en respectant l'ensemble des politiques, règles et règlements applicables.** Le Comité examine plus avant la question des membres du personnel sans affectation au paragraphe 17 ci-dessus en référence au rapport sur les comptes annuels vérifiés.

53. Ayant demandé des informations sur la composition du personnel, le Comité consultatif a été informé que les femmes représentaient 47 pour cent des effectifs et les ressortissants des pays en développement 50,7 pour cent. Le Comité a également été informé que le Plan de gestion du PAM annuel fournissait des informations sur les postes destinés aux activités d'appui aux programmes et d'appui fonctionnel (tableau A.II.1 du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027, annexe II). Le PAM présente également un rapport annuel détaillé sur les membres du personnel recrutés sur le plan international lors des sessions annuelles de son Conseil d'administration [Rapport statistique sur la répartition du personnel recruté sur le plan international (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) au 31 décembre 2023]. Concernant les demandes spécifiques de données émanant des États membres et des organes directeurs, il a été indiqué au Comité que le PAM devait s'assurer que les données communiquées étaient effectivement anonymisées et qu'il s'agissait en principe de données agrégées. Le Comité note que dans le contexte du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le nom, la nationalité, la classe et l'entité des membres du personnel pouvaient être consultés sur le portail du personnel conformément à la résolution 47/226 de l'Assemblée générale. En outre, le Comité de haut niveau sur la gestion a adopté en octobre 2018 les Principes relatifs à la protection des données personnelles et à la vie privée, qui posent les fondements de la façon dont les organismes du système des Nations Unies gèrent les données personnelles. **Le Comité consultatif rappelle sa recommandation précédente dans laquelle il demandait que des informations détaillées sur la mixité et la diversité géographique du personnel, accompagnées de données ventilées à tous les niveaux, soient fournies dans les rapports futurs. Le Comité ne doute pas que le PAM s'emploiera à assurer une représentation équitable des deux sexes et des zones géographiques au sein de son personnel, et appelle en outre l'attention sur l'importance des données ventilées et transparentes concernant le personnel.**

Reconstitution du fonds de la captive d'assurance

54. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'apport exceptionnel de capitaux demandé de 70 millions de dollars visait à résoudre les problèmes actuels de solvabilité de la captive, problèmes qui s'expliquaient par l'ampleur sans précédent des pertes liées aux conflits enregistrées récemment. Cette reconstitution ne concerne pas les risques supplémentaires approuvés par le Conseil en 2024. Les risques en question seront couverts de manière adéquate au moyen d'une structure de primes distincte qui devrait permettre d'obtenir une assise financière et un niveau de fonds propres suffisants. L'apport de capitaux est une mesure immédiate indispensable pour stabiliser la captive, mais il n'a pas pour objet de couvrir intégralement les exigences de fonds propres prévues pour 2027 (137 millions de dollars) et 2029 (139 millions de dollars). Pour satisfaire ces exigences et mieux préserver la solvabilité de la captive, le Secrétariat admet qu'il faudra prendre des mesures supplémentaires. **Le Comité consultatif prend note des problèmes de solvabilité et des besoins de financement à venir pour 2027 et 2029. Compte tenu de l'instabilité de la situation en matière de financement, le Comité recommande au Conseil d'administration de demander au PAM de mener une analyse indépendante de la viabilité financière future du modèle d'auto-assurance.**

Initiative ONU80 sur les gains d'efficience

55. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM participait activement aux débats et aux processus de réforme en cours, y compris dans le cadre du Comité permanent interorganisations, de l'initiative ONU@80, du Comité de haut niveau sur la gestion, du Groupe des innovations institutionnelles, de l'initiative Grand Bargain et de la réinitialisation humanitaire. Par ailleurs, dans le cadre des axes de travail définis par le Conseil des chefs de secrétariat et le Comité de haut niveau sur la gestion, le PAM dirige actuellement des travaux entrepris sur d'autres chantiers, y compris l'Initiative S5 consacrée au parc de véhicules des Nations Unies et aux services de gestion, et contribue aux débats relatifs aux gains d'efficience liés aux technologies. D'après le PAM, les activités relatives à la chaîne d'approvisionnement et à l'appui logistique, qui absorbent environ 70 pour cent des financements de l'action humanitaire, pourraient générer les économies les plus importantes. Un système d'approvisionnement commun à l'ensemble du système des Nations Unies, mis en œuvre par des organismes opérationnels majeurs tels que le PAM, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Département de l'appui opérationnel, pourrait créer un pôle mondial d'approvisionnement au service des personnes démunies partout dans le monde. Cela stimulerait les efforts déployés par les organismes des Nations Unies pour parvenir aux résultats escomptés, tout en renforçant les mandats existants. Ce projet pourrait déboucher sur des avancées majeures et dégager des économies de dépense très importantes.
56. Le Comité consultatif a aussi été informé que d'ici à la fin de 2025, le PAM fermera l'un de ses six bureaux régionaux. Dans le même temps, le PAM entreprend une analyse détaillée des postes de direction (D2/D1) et des besoins dans l'ensemble de ses bureaux de par le monde afin d'adapter le nombre et le niveau de ces postes en tenant compte de la nouvelle réalité opérationnelle et de la réduction prévue des financements. En outre, concernant les administrateurs recrutés sur le plan international, Rome est considérée comme un lieu d'affectation offrant un bon rapport coût-efficacité et pour le moment, il n'existe aucun plan de redéploiement de grande ampleur vers des lieux d'affectation moins coûteux. Dans un souci d'efficience institutionnelle, le PAM conçoit actuellement une stratégie relative aux services mondiaux partagés. En étroite collaboration avec les directeurs sectoriels, plusieurs possibilités de regroupement ont été mises en évidence, et des recommandations ainsi que des modalités de financement sont en cours d'élaboration. **Le Comité consultatif prend note de la coopération entre le PAM et les organismes du système des Nations Unies, et compte que des informations actualisées sur les initiatives de collaboration et les gains d'efficience qui en découlent seront communiquées dans les rapports futurs. Le Comité appelle l'attention sur l'importance d'une plus grande transparence concernant les produits et les charges liés au recouvrement des coûts, et ne doute pas que des informations supplémentaires à cet égard seront fournies dans les rapports futurs.**

C. Rapport sur l'utilisation des mécanismes de financement stratégique du PAM (1^{er} janvier-31 décembre 2024)

57. Le rapport passe en revue l'utilisation des mécanismes de financement du PAM en 2023, notamment les avances versées aux programmes au moyen du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Compte d'intervention immédiate, l'achat anticipé de produits alimentaires à la faveur du Mécanisme de gestion globale des vivres, et le financement des services internes. Dans le rapport, il est également demandé au Conseil d'administration d'autoriser la délégation du pouvoir d'approuver le plafond du volet du Compte d'intervention immédiate destiné à la préparation aux situations d'urgence, qui lui revenait jusqu'à présent, à la Directrice exécutive/au Directeur exécutif du PAM. D'après les auteurs du rapport, la délégation de pouvoir proposée permettra de rationaliser la prise de décisions et renforcera la réactivité. Le Conseil d'administration conservera le contrôle global des mécanismes de financement stratégique et de la gestion des risques. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations actualisées sur les modifications apportées au plafond, aux soldes et à l'utilisation effective du Compte d'intervention immédiate seront communiquées au Conseil d'administration à intervalles réguliers.**

Mécanisme de gestion globale des vivres

58. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que pour limiter le risque de nouvelles pertes de produits alimentaires à l'avenir, le PAM envisageait d'autres mesures opérationnelles visant à appuyer une gestion proactive des risques, à réduire l'exposition financière et à prévenir des pertes supplémentaires par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres. Ces mesures sont les suivantes:
- a. Renforcement de la structure des effectifs
 - b. Amélioration de la gestion des entrepôts
 - c. Amélioration de la planification des transports
 - d. Renforcement des couloirs: sécurisation des itinéraires de substitution et renforcement de la coordination instaurée avec les autorités locales
 - e. Collaboration plus étroite avec les bureaux de pays
 - f. Mobilisation accrue des fournisseurs et des partenaires
 - g. Suivi et prévision sous forme numérique
59. Le Comité a également été informé qu'à la suite de la restructuration organisationnelle opérée en 2024, la gestion du Mécanisme de gestion globale des vivres était répartie de la façon suivante: i) le Département des opérations liées aux programmes, en particulier la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, est chargé de la planification des ventes et des opérations et de l'exécution de la chaîne d'approvisionnement du Mécanisme de gestion globale des vivres; et ii) la Division du Directeur financier est chargée de l'atténuation et du contrôle des risques financiers. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations supplémentaires sur l'atténuation des pertes liées au Mécanisme de gestion globale des vivres seront communiquées au Conseil au moment où celui-ci examinera le présent rapport. Le Comité consultatif renouvelle sa recommandation précédente dans laquelle il invitait le PAM à continuer d'utiliser le Mécanisme de gestion globale des vivres pour augmenter les achats locaux et régionaux et les achats aux petits exploitants agricoles.**

III. Documents soumis au Conseil d'administration pour examen

60. Comme cela est indiqué en annexe du présent rapport, quatre rapports sont soumis au Conseil d'administration pour examen et deux pour information. Dans les paragraphes ci-après, le Comité consultatif se penche sur un certain nombre de questions soulevées dans ces rapports.

Rapport annuel de l'Inspectrice générale

61. Le rapport porte sur les activités de contrôle fondées sur les risques exécutées et décrites en 2024 par le Bureau de l'Inspectrice générale et des services de contrôle. Il comprend des informations sur le budget alloué à ce bureau, qui a augmenté de 0,4 million de dollars, pour passer de 19,5 millions de dollars en 2023 à 19,9 millions de dollars en 2024, pour un taux d'exécution de 95,7 pour cent en 2024 contre 90,3 pour cent au cours de l'exercice précédent. Il est indiqué dans le rapport qu'il y a eu 2 833 affaires en 2024, soit 20 pour cent de plus qu'en 2023. Le nombre de mesures convenues en instance à la fin de l'année 2024 a atteint 388, soit une augmentation de 22 pour cent par rapport à l'année précédente; 118 d'entre elles avaient dépassé leur délai de mise en œuvre. D'après les auteurs du rapport, l'augmentation du nombre de mesures en instance ou ayant dépassé leur délai de mise en œuvre s'explique par l'explosion du nombre de préconisations issues des audits et des enquêtes et par les répercussions des contraintes de ressources rencontrées lors de l'application des recommandations, ainsi que par les pressions subies dans le cadre des opérations. Ce constat souligne s'il en était besoin qu'il est absolument nécessaire de donner suite en temps voulu aux recommandations et de tenir les responsables comptables de leur mise en œuvre pour éviter que les risques systémiques ne s'aggravent. Le nombre d'affaires par an a considérablement augmenté au fil des ans, pour passer de 368 plaintes en 2018 à 1 799 en 2024, soit 389 pour cent de plus, tandis que le nombre d'enquêteurs qualifiés et spécialisés a augmenté de 194 pour cent (de 16 à 47 postes) au cours de la même période. **Le Comité consultatif se dit préoccupé quant à l'accumulation du retard pris par le PAM dans les enquêtes et à l'augmentation du nombre de mesures ayant dépassé leur délai de mise en œuvre. Le Comité ne doute pas qu'un point sur les efforts déployés par le Bureau de l'Inspectrice générale et des services de contrôle pour rattraper les retards accumulés dans le traitement des allégations sera fait dans le prochain rapport.** Dans le paragraphe 9 ci-dessus, le Comité examine plus avant le retard pris dans l'application des recommandations d'audit en instance.

Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles

62. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM mettait en œuvre les recommandations issues de l'évaluation stratégique des activités du PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et que près de 60 pour cent de ces recommandations étaient classées en mai 2025. Pour donner suite à l'une des recommandations en suspens, le PAM a entamé la toute première phase d'élaboration d'une stratégie en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles pour 2026-2029. La stratégie servira de schéma directeur pour avancer sur cette question dans le cadre du nouveau Plan stratégique du PAM pour 2026-2029, dont la conception en concertation avec le Conseil d'administration du PAM en est également à ses tout débuts. Le PAM a pris plusieurs initiatives dans le domaine de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles: élaboration d'un module de sensibilisation multimédia et multilingue adapté aux communautés bénéficiaires; création d'un groupe consultatif mondial pour donner plus d'écho à la voix des acteurs locaux, y compris celles des victimes et des personnes rescapées; renforcement de l'assistance fournie aux personnes rescapées au moyen de l'ancrage local des actions menées; développement d'approches communes aux organismes des Nations Unies pour augmenter les capacités

des partenaires dans ce domaine; et intégration de ces questions dans le cadre de l'action groupée. Le PAM joue un rôle actif au niveau interinstitutions en sa qualité de membre du groupe de travail chargé de la question eu égard aux partenaires d'exécution. Il a familiarisé plus de 2 000 employés d'organismes des Nations Unies, dont 300 membres du réseau des Nations Unies pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles se trouvant dans des lieux à haut risque, au protocole défini par l'Organisation des Nations Unies concernant les partenaires d'exécution, les a formés à l'outil d'évaluation des capacités des partenaires d'exécution des Nations Unies dans ce domaine et les a aidés à élaborer des plans de renforcement des capacités, toujours dans ce domaine, dans différents bureaux de pays dans le monde. **Le Comité consultatif ne doute pas que le PAM poursuivra ses efforts visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi que le harcèlement sexuel, et que des informations sur le sujet seront communiquées dans les rapports futurs.**

ANNEXE I

TITRE	COTE
Rapports présentés au Comité consultatif pour approbation:	
Comptes annuels vérifiés de 2024	WFP/EB.A/2025/6-A/1*
Mise à jour du Plan de gestion du PAM	WFP/EB.A/2025/6-B/1
Rapport sur l'utilisation des mécanismes de financement stratégique du PAM (1 ^{er} janvier-31 décembre 2024)	WFP/EB.A/2025/6-C/1
Rapports présentés au Comité consultatif pour examen:	
Rapport annuel du Comité consultatif de contrôle indépendant	WFP/EB.A/2025/7-B/1
Rapport annuel de l'Inspectrice générale	WFP/EB.A/2025/7-C/1
Note de la Directrice exécutive sur le Rapport annuel de l'Inspectrice générale	WFP/EB.A/2025/7-C/1/Add.1
Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2024	WFP/EB.A/2025/7-D/1
Rapports présentés au Comité consultatif pour information:	
Rapport de la Directrice exécutive sur les contributions et les réductions et dérogations concernant les coûts (article XIII.4 (f) du Règlement général) en 2024	WFP/EB.A/2025/6-D/1
Plan de travail de l'Auditeur externe	WFP/EB.A/2025/6-I/1