



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 23-26 juin 2026

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 27 avril 2026	WFP/EB.A/2026/7-C/1/Add.1
Original: anglais	Fonctions de contrôle
	Pour décision

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

Note de la Directrice exécutive sur le Rapport annuel de l'Inspecteur général

Introduction

1. La présente note fait part des observations de la Directrice exécutive concernant le rapport annuel de l'Inspecteur général pour 2025¹. Elle porte sur les travaux du Bureau de l'Inspecteur général et de ses deux unités, à savoir le Bureau de l'audit interne et le Bureau des inspections et des enquêtes. La note doit être lue en parallèle avec la déclaration de la Directrice exécutive sur le contrôle interne et l'examen par la direction des points importants signalés en matière de risque et de contrôle pour 2025², qui s'appuie sur le même cycle annuel d'élaboration des assurances de la Directrice exécutive ainsi que sur les éléments factuels connexes issus du contrôle.
2. La Directrice exécutive se félicite des travaux réalisés par le Bureau de l'Inspecteur général et souligne l'importance capitale du rôle de contrôle indépendant qu'il joue pour renforcer l'obligation de rendre compte, contribuer à une gouvernance et à une gestion des risques rigoureuses et veiller à une utilisation efficace et rationnelle des ressources du PAM, notamment à la préservation des actifs de l'organisation. Elle a pris connaissance avec intérêt du rapport annuel de l'Inspecteur général et de son analyse des tendances nouvelles, des enjeux systémiques et des domaines de risque potentiels, qui s'inscrivent dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe caractérisé par des besoins humanitaires accrus, des crises multiples qui perdurent, des problèmes de sécurité qui s'aggravent et des problèmes de financement persistants qui ont altéré les capacités institutionnelles à l'échelle de l'organisation.

¹ "Rapport annuel de l'Inspecteur général" (WFP/EB.A/2026/7-C/1).

² "Examen par la direction des points importants signalés en matière de risque et de contrôle – 2025" (WFP/EB.A/2026/7-D/1).

Coordonnatrice responsable:

Mme M. Latcovich
Chef de cabinet
courriel: meghan.ladcovich@wfp.org

3. Comme les années précédentes, la présente note porte essentiellement sur certaines des mesures prises par la direction du PAM pour atténuer les problèmes et remédier aux préoccupations évoquées par le Bureau de l'Inspecteur général, et sur les mesures prévues pour renforcer davantage la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes.
4. L'examen par la direction des points importants signalés en matière de risque et de contrôle présente de manière plus détaillée les principaux problèmes communiqués en dans les domaines du risque et du contrôle interne, auxquels le PAM est confronté, ainsi que les mesures qu'il prend pour y remédier. En conséquence, la présente note n'a pas pour objectif de traiter chacun des thèmes abordés dans le rapport annuel de l'Inspecteur général, mais plutôt de donner un aperçu de la réponse globale apportée par le PAM aux problèmes et préoccupations mis en évidence dans le rapport, en tenant compte des réalités opérationnelles et des contraintes budgétaires que le PAM a connues en 2025.

Déclaration d'assurance

5. La Directrice exécutive se félicite de la conclusion générale de l'Inspecteur général selon laquelle les activités de contrôle fondées sur les risques effectuées en 2025 n'ont permis de détecter aucune défaillance notable des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne qui soit susceptible de compromettre sérieusement la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM.
6. Cette assurance prend une importance toute particulière au vu du contexte dans lequel le PAM a opéré durant la période considérée. L'organisation a été confrontée à un environnement opérationnel de plus en plus complexe marqué par de multiples crises prolongées, une aggravation de l'insécurité, des besoins humanitaires qui ne fléchissent pas et de graves pénuries de financement qui ont altéré les capacités institutionnelles à tous les niveaux. Dans ce contexte, le PAM a continué de fournir une assistance à grande échelle tout en préservant ses activités essentielles relatives à l'obligation de rendre compte, au contrôle et aux assurances à donner quant à l'action menée.
7. Parallèlement, le PAM a traversé une phase critique de son processus de restructuration en 2025. Comme suite aux changements organisationnels introduits en 2024, la Directrice exécutive a poursuivi la reconfiguration de l'organisation pour qu'elle soit mieux adaptée à sa mission, évolutive et capable de fonctionner efficacement dans des conditions difficiles. S'appuyant sur l'examen organisationnel et les décisions de mise en œuvre prises en 2024, le nouveau cadre d'application du principe de responsabilité par la direction mis en place en 2025 favorise le regroupement des services au sein du Siège mondial et dote les bureaux de pays de moyens d'action renforcés, où les relations hiérarchiques, la remontée des risques aux échelons supérieurs et les modalités liées à l'obligation de rendre compte sont plus claires et plus cohérentes.
8. La Directrice exécutive est consciente qu'une restructuration de cette ampleur est éprouvante pour le personnel et qu'il faut du temps pour affermir pleinement les rôles, structures et processus nouveaux et les ancrer dans l'organisation. Pendant cette période de transition, la direction s'est donc concentrée non seulement sur les réformes structurelles, mais aussi sur la nécessité d'accompagner ses employés, de sauvegarder la continuité des opérations et de veiller à ce que l'obligation de rendre compte et de donner des assurances soit préservée face à l'évolution des responsabilités et des méthodes de travail. Ces réformes ont pour objectif de remédier aux problèmes déjà anciens concernant le manque de clarté des rôles, les pouvoirs de décision et le suivi des risques et des contrôles dans une organisation décentralisée, tout en renforçant progressivement les fonctions de deuxième ligne relatives au contrôle et aux assurances internes.

9. Bien que l'Inspecteur général ait signalé dans son rapport des points sensibles exigeant une attention accrue de la direction, notamment un certain nombre de problèmes récurrents, leur importance n'est pas telle qu'ils affectent le PAM au niveau institutionnel. Comme indiqué dans l'examen par la direction, ces problèmes ont majoritairement trait à une application et à un suivi inégal des contrôles existants au sein des opérations, plutôt qu'à des faiblesses de conception fondamentales.
10. En revanche, ils font ressortir la nécessité de continuer à établir des priorités, à définir l'enchaînement des interventions et à prendre des décisions fondées sur les risques, notamment au vu de l'état actuel des ressources. La Directrice exécutive apprécie pleinement le professionnalisme, la détermination et l'adaptabilité dont fait preuve le personnel du PAM au Siège mondial et dans les bureaux de pays pour préserver l'efficacité de l'environnement de contrôle et gérer les risques dans des conditions difficiles.
11. La Directrice exécutive réaffirme l'engagement du PAM en faveur de la transparence, d'une gestion efficace des risques et d'un suivi régulier des mesures convenues. Les donateurs et autres parties prenantes peuvent être assurés que les mesures correctives font l'objet d'un suivi actif grâce aux mécanismes existants de gouvernance et d'obligation de rendre compte, y compris ceux renforcés par le nouveau cadre d'application du principe de responsabilité par la direction, et que les enseignements tirés des activités de contrôle sont systématiquement mis à profit pour améliorer la performance de l'organisation.

Déclaration concernant l'indépendance

12. La Directrice exécutive note avec satisfaction que l'Inspecteur général a confirmé que son bureau travaillait en toute indépendance, et notamment que la direction n'avait nullement interféré dans la planification ou l'exécution du travail ni dans l'établissement des rapports en 2025. Le respect des normes professionnelles applicables dont le Bureau de l'Inspecteur général fait preuve dans ses travaux constitue le fondement sur lequel reposent la crédibilité et la valeur du dispositif d'assurance du PAM.
13. Par ailleurs, la Directrice exécutive prend bonne note de l'impact que les réductions budgétaires considérables opérées à l'échelle du PAM ont eu sur les ressources du Bureau de l'Inspecteur général, à savoir notamment le gel de certains postes et l'allongement des cycles d'audit. Ces contraintes sont à l'image des pressions financières plus vastes exercées dans l'ensemble de l'organisation et soulignent l'importance de continuer à hiérarchiser les priorités en fonction des risques. Préserver l'efficacité et l'indépendance des fonctions de contrôle reste une priorité, et la direction continuera d'apporter un appui au Bureau de l'Inspecteur général dans les limites imposées par la situation financière actuelle.

Observations générales sur les tendances en matière de contrôle

14. Au cours de 2025, le Bureau de l'Inspecteur général a continué de faire face à une demande soutenue de services de contrôle – plus particulièrement au sein du Bureau des inspections et des enquêtes – dont témoignent l'augmentation régulière du nombre des allégations reçues et la complexité accrue des affaires. En 2025, le Bureau des inspections et des enquêtes a reçu 2 010 nouvelles allégations, soit une augmentation de 12 pour cent par rapport à 2024. Cette tendance persiste depuis plusieurs années et s'explique par plusieurs facteurs, dont la taille et la couverture géographique des opérations du PAM, une sensibilisation accrue du personnel, des partenaires et des populations touchées aux mécanismes de remontée d'information et la confiance dans les procédures d'enquêtes du PAM. En 2025, la pression s'est encore aggravée avec les réductions budgétaires opérées à l'échelle de l'organisation qui ont entraîné le gel d'un certain nombre de postes et l'allongement des cycles d'audit et rendu nécessaire une hiérarchisation plus stricte des priorités en fonction des risques dans l'ensemble des activités du Bureau de l'Inspecteur général.

15. Tenant compte de ce qui précède, la Directrice exécutive relève que le nombre de mesures convenues qui étaient en instance et en retard a augmenté en 2025. Bien que la direction se soit fixé comme priorité de réduire le nombre des mesures en retard, les progrès restaient inégaux. L'augmentation du nombre de mesures tient à une combinaison de facteurs, notamment le volume et le calendrier de publication des rapports d'audit (en particulier pour les opérations à haut risque), le manque de capacités au niveau des pays et au niveau mondial, et les tensions liées à la restructuration en cours. Parallèlement, un nombre considérable de mesures convenues ont été classées durant l'année, attestant des efforts constants déployés par la direction pour donner suite aux constatations des audits, malgré une situation très contraignante et les demandes opérationnelles difficilement conciliables auxquelles elle est confrontée.
16. Face à ces tendances, la haute direction s'est attachée à préciser les entités responsables de l'application des mesures convenues, à mieux hiérarchiser les problèmes à haut risque et à veiller à ce que les délais d'application des mesures soient réalistes et échelonnés. La mise en place, au début de 2025, du nouveau cadre d'application du principe de responsabilité par la direction, associée à une répartition des responsabilités devenue plus claire à la suite de la restructuration, devrait favoriser un sens accru des responsabilités et un suivi plus cohérent et accélérer la remontée des risques aux niveaux supérieurs à mesure que ces dispositions deviendront pratique courante.
17. La Directrice exécutive insiste sur l'importance de maintenir un équilibre approprié entre les trois lignes. S'il est indispensable que les activités de contrôle demeurent indépendantes, tout sous-investissement chronique dans les capacités de première et deuxième lignes risque d'affaiblir leur potentiel de prévention, d'entraîner une multiplication des constatations et des allégations et au bout du compte, de mettre à rude épreuve les fonctions de contrôle elles-mêmes. La direction continuera d'étudier comment allouer au mieux les ressources de l'organisation pour renforcer l'exécution, la prévention et l'obligation de rendre compte dans les opérations à haut risque.
18. En 2026, la direction prévoit de renforcer davantage la qualité et la rigueur du suivi des audits en mettant l'accent sur la hiérarchisation des mesures associées à un risque élevé, en renforçant la responsabilisation au niveau approprié et en améliorant la visibilité sur l'avancement de la mise en œuvre. Parallèlement, la Directrice exécutive est consciente que, compte tenu de l'incertitude qui règne actuellement en matière de financement, des pressions opérationnelles constantes et des effets cumulés de plusieurs années d'intensification des activités de contrôle, le nombre des dossiers en attente pourrait rester élevé, voire augmenter encore à court terme. L'accent continuera donc d'être mis sur les décisions fondées sur les risques, un échelonnement réaliste des actions et une collaboration soutenue de la part de la direction, plutôt que sur une réduction des chiffres dans l'absolu, laquelle pourrait s'avérer irréalisable dans le contexte actuel.
19. La Directrice exécutive note également que le Bureau de l'Inspecteur général a adapté son approche au cours de 2025 en affinant davantage la planification fondée sur les risques, en renforçant les outils d'analyse et en effectuant des arbitrages clairs afin de concentrer les ressources sur les domaines présentant les risques significatifs les plus élevés pour le PAM. Celui-ci a notamment continué à mettre l'accent sur les opérations à haut risque menées dans les pays, les audits thématiques et les technologies de l'information, et a mis davantage à contribution les synthèses d'informations pour traiter plus efficacement les problèmes systémiques.

20. La Directrice exécutive salue le travail de consultation approfondi entrepris par le Bureau de l'Inspecteur général pour établir le plan de travail de 2025 relatif aux assurances à donner et se félicite de la cohérence qui continue d'exister entre celui-ci, les priorités de l'organisation en matière de risque et les normes universelles relatives aux assurances à donner. Face à un contexte opérationnel contraignant et en rapide évolution, il est indispensable que la coordination entre le Bureau de l'Inspecteur général, les entités faisant l'objet d'un audit et les autres fonctions de contrôle reste étroite en 2026 pour que les recommandations d'audit soient bien ciblées, concrètes et réalisables, tout en préservant la capacité du PAM de fournir une assistance efficace dans des situations à haut risque.
21. S'agissant des comportements répréhensibles et des enquêtes, la Directrice exécutive reste préoccupée par l'augmentation constante, année après année, des allégations portant sur la fraude, le harcèlement, l'abus d'autorité, la discrimination et l'exploitation et les atteintes sexuelles, notamment celles mettant en cause des partenaires externes. Même en admettant que l'augmentation du nombre de signalements témoigne en partie d'une meilleure sensibilisation et d'une confiance accrue dans les mécanismes de signalement, de tels comportements restent inacceptables. En collaboration avec l'équipe de direction du PAM, la Directrice exécutive continuera de donner la priorité à la prévention, à l'obligation de rendre compte et à l'atténuation des risques pour faire en sorte que le PAM et les opérations qu'il mène offrent un environnement sûr tant aux employés qu'aux bénéficiaires, aux partenaires et aux fournisseurs.
22. Le PAM continue d'accorder une grande importance à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Bien que la Directrice exécutive ne joue plus le rôle de Championne de ces questions auprès du Comité permanent interorganisations, elle continue de défendre activement la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et les questions connexes et veille à ce que la prévention reste au cœur des activités de l'organisation. Au cours de 2025, le PAM s'est particulièrement attaché à renforcer l'obligation de rendre compte faite au personnel d'encadrement, à améliorer le contrôle exercé sur les partenaires, à développer la formation obligatoire et à intensifier l'identification des risques propres au contexte dans les pays, afin de compléter les mécanismes utilisés pour réaliser les enquêtes et rendre compte de l'action menée et de contribuer à une réduction durable des risques.

Vue d'ensemble des activités du Bureau de l'audit interne

23. La Directrice exécutive souhaite réaffirmer combien la direction apprécie l'importance accordée par le Bureau de l'audit interne aux opérations sur le terrain durant l'année 2025, et ce malgré l'important manque de moyens auquel il a dû faire face. Comme les années précédentes, l'audit a donné la priorité aux opérations exposées aux risques les plus élevés, tout en étendant la couverture à des fonctions et des bureaux de pays plus petits et présentant des risques plus faibles pour garantir une couverture représentative de la diversité de la présence opérationnelle du PAM. Cette approche a permis au Bureau de l'audit interne de fournir des assurances relatives aux causes systémiques des risques et aux problèmes de contrôle propres à certains contextes, témoignant ainsi de l'envergure, de la complexité et de la dimension globale des opérations du PAM.

24. Les vastes travaux menés en 2025 par le Bureau de l'audit interne pour donner des assurances comprenaient des audits de bureaux de pays, des audits thématiques, des audits sur les technologies de l'information et des missions de conseil, ainsi que des examens préventifs d'intégrité. Comme par le passé, les audits des bureaux de pays ont représenté la plus grande partie du portefeuille d'assurances et couvert des opérations qui gèrent des programmes de plusieurs milliards de dollars où les risques fiduciaires et opérationnels ainsi que les risques en matière de protection et de réputation sont les plus marqués. Ces travaux ont été complétés par des audits thématiques et des audits sur les technologies de l'information qui ont permis d'examiner les risques transversaux touchant diverses régions et fonctions institutionnelles.
25. Les avis consultatifs et les examens préventifs d'intégrité du Bureau de l'audit interne ont continué d'être particulièrement appréciés par la direction, car ils lui ont apporté en temps voulu des éléments de réponse clairvoyants au moment de la restructuration de l'organisation et de la transformation des systèmes. En 2025, ces missions ont contribué au renforcement de la gouvernance et des contrôles dans des domaines tels que les services mondiaux de paiement, la réforme des achats et les solutions numériques, et ont permis de remédier aux risques en amont plutôt qu'en aval. Cette dimension préventive du travail d'audit demeure un élément primordial du cadre global du PAM relatif aux assurances à donner.
26. Comme ces dernières années, une proportion importante des appréciations attribuées par les audits de bureaux de pays indiquaient que des améliorations importantes étaient requises, mais aucune ne portait la mention "Insuffisant". La répartition des appréciations correspond généralement à celle des années précédentes et témoigne de la complexité des situations dans lesquelles opère le PAM – conflits et difficultés d'accès, forte dépendance à l'égard des partenaires coopérants, volumes de transactions élevés et financements incertains. La Directrice exécutive réaffirme son engagement, ainsi que celui de l'équipe de direction, à traiter en priorité les problèmes susceptibles d'avoir des conséquences sérieuses tels que diagnostiqués dans ces audits, notamment ceux touchant les assurances relatives aux questions fiduciaires, l'intégrité des programmes, la protection et une remontée efficace des risques aux échelons supérieurs.
27. En 2025, les missions d'audit se sont de plus en plus souvent traduites par des avancées concrètes à l'échelle du PAM, avec la mise en œuvre de cadres, de normes et d'outils plus clairs destinés à remédier aux risques anciens. S'agissant de la gestion des partenaires coopérants, un dispositif spécial d'assurance et des mesures minimales fondées sur les risques ont été mis en place, préconisant l'usage obligatoire du Portail des partenaires de l'ONU et s'appuyant sur Partner Connect, qui est désormais opérationnel dans 49 bureaux de pays et dont le déploiement se poursuit. Les activités de renforcement des capacités en cours ont concerné 900 employés pendant la période considérée. Ces mesures ont renforcé le contrôle de bout en bout des partenaires couvrant la sélection, la passation de contrat, les rapports et le suivi de la performance, pour remédier aux problèmes récurrents constatés dans les audits. Comme indiqué dans l'examen par la direction, l'irrégularité de la mise en œuvre s'explique essentiellement par des problèmes d'effectifs et de capacités au niveau des bureaux de pays, plutôt que par des lacunes au niveau des politiques ou des outils. Les efforts déployés pour renforcer les capacités des partenaires locaux contribuent aussi à renforcer le travail d'assurance. Ils prévoient notamment la mise en place d'une stratégie de renforcement des capacités des organisations non gouvernementales (ONG) locales, un module actualisé d'intégration des nouvelles ONG partenaires coopérantes, et des consultations avec les partenaires.

28. D'importants progrès ont également été enregistrés dans les domaines du ciblage, du suivi et de la gestion des identités – qui sont tous des thèmes récurrents des audits du Bureau de l'audit interne. Des cadres normalisés visant à donner des assurances et des directives internes actualisées ont été publiés et mis en œuvre dans l'ensemble des opérations, pour renforcer la participation des communautés, l'accès aux mécanismes communautaires de remontée de l'information et la clarté des modalités de gouvernance relatives aux données des bénéficiaires. Le recours à des solutions institutionnelles pour la collecte des retours d'expérience des communautés et la gestion des dossiers, y compris SugarCRM³, a permis d'améliorer la remontée des problèmes, l'obligation de rendre compte et le suivi, tandis que la gestion des identités a encore été renforcée grâce à une clarification des dispositions de gouvernance et à une extension de leur application aux modalités d'assistance.
29. Les constatations d'audit relatives aux opérations de transfert de type monétaire ont permis d'apporter des améliorations concrètes en matière de gouvernance et de contrôle des risques au cours de 2025. Un mécanisme intersectoriel a été mis en place pour examiner et faire remonter les risques liés aux prestataires de services financiers; le traitement des opérations comptables a été simplifié grâce à des plateformes internes de paiement; et un mécanisme institutionnel d'autoassurance a été mis en place pour les transferts de type monétaire afin d'atténuer davantage les risques financiers. Ces mesures ont servi à renforcer les assurances relatives à une modalité utilisée pour fournir une part importante de l'assistance du PAM, et à remédier à des problèmes détectés à plusieurs reprises lors d'audits menés sur le terrain.
30. Les processus liés aux ressources humaines et à la gestion des effectifs ont également fait l'objet de missions d'audit et de conseil. Pour traiter les constatations concernant l'efficacité du recrutement, la clarté des rôles et la fragmentation des processus, des mesures de gestion ciblées ont été prises visant notamment à préciser les attributions partagées par les responsables des recrutements et la Division des ressources humaines et à utiliser de manière plus cohérente le système institutionnel des ressources humaines pour gérer les demandes de recrutement, les approbations, les évaluations des candidats et l'intégration des nouveaux venus. Comme indiqué dans l'examen par la direction, la gestion des ressources humaines a constitué l'un des défis les plus importants en 2025 en matière de contrôle, en raison des effets combinés des contraintes financières, des réductions d'effectifs et de la période de transition que traverse l'organisation.
31. Une utilisation accrue des données produites par les systèmes a permis d'améliorer la visibilité des processus de recrutement, de moins recourir aux procédures manuelles et de renforcer les assurances relatives au respect de la conformité, de la transparence et de l'équité tout au long du cycle de recrutement, et ce malgré les fortes réductions d'effectifs dictées par la baisse des financements.

³ SugarCRM est la plateforme de gestion du mécanisme de réclamation et de remontée de l'information des bénéficiaires du PAM.

32. Les technologies de l'information et les risques liés aux données ont occupé une place prépondérante dans les travaux menés par le Bureau de l'audit interne au cours de l'année. Plusieurs audits sur les technologies de l'information ont décelé des failles dans les contrôles internes et des faiblesses en matière de gouvernance, liées à la fragmentation du développement des systèmes, à la gestion des tiers, à la confidentialité des données et à la cybersécurité. Pour remédier à ces problèmes, la direction a accéléré les travaux visant à clarifier la responsabilité de bout en bout relative aux technologies de l'information au sein du PAM, à renforcer les modalités de contrôle et à consolider les mesures de protection des données et les contrôles de cybersécurité. Ces mesures s'inscrivent dans le prolongement de la stratégie du PAM en matière d'information et de technologies et de la stratégie en matière de données et ont pour objectif de remédier progressivement aux problèmes récurrents soulevés par les audits au moyen d'une architecture institutionnelle mieux intégrée.
33. La gestion des risques reste un thème transversal dans l'ensemble des produits d'audit. Tous les bureaux de pays tiennent des registres des risques, et la direction s'est attachée en 2025 à améliorer la qualité, l'utilisation et la remontée des informations sur les risques. Les effectifs consacrés à la gestion des risques – soit 78 responsables du contrôle des risques répartis dans 30 bureaux de pays – ont permis de déterminer et de gérer les risques de manière plus systématique dans les opérations les plus complexes. Ces activités sont demeurées pleinement conformes à la prise en compte systématique du projet global relatif aux assurances à donner, qui continue de promouvoir les décisions fondées sur les risques, des contrôles équilibrés et une remontée efficace des incidents dans les situations à haut risque.
34. La Directrice exécutive est consciente que les améliorations dans ces domaines ont été inégales et que les contraintes budgétaires, l'augmentation des besoins humanitaires et la période de transition que traverse l'organisation continuent de peser sur les capacités d'exécution. Néanmoins, les missions d'audit effectuées en 2025 ont contribué à améliorer de façon tangible la manière dont les risques sont détectés, hiérarchisés et gérés au sein du PAM, en mettant davantage l'accent sur la prévention, la structure des assurances à donner et l'apprentissage institutionnel plutôt que sur de simples mesures correctives.
35. Pour l'avenir, la Directrice exécutive estime qu'en 2026, le contexte opérationnel devrait demeurer extrêmement difficile. L'incertitude qui plane sur les financements, la multiplicité et la concomitance des situations d'urgence, de même que les effets cumulés de plusieurs années d'activités de contrôle accrues risquent de mettre à rude épreuve les systèmes de gouvernance et d'assurance. Dans ce contexte, la direction continuera de mettre l'accent sur une hiérarchisation des priorités fondée sur les risques, un enchaînement réaliste des actions, et un engagement soutenu des hauts responsables, tout en s'appuyant toujours sur les travaux du Bureau de l'audit interne pour renforcer les contrôles internes et la performance organisationnelle dans l'ensemble des opérations du PAM.

Vue d'ensemble des activités du Bureau des inspections et des enquêtes

36. Ces dernières années, le Bureau des inspections et des enquêtes a constaté une augmentation sensible et soutenue du nombre et de la complexité des allégations reçues. En 2025, le Bureau a reçu 2 010 nouvelles allégations, ce qui représente une nouvelle progression par rapport à l'année précédente et confirme une tendance à la hausse à long terme. Cette croissance reflète l'envergure et la portée des opérations du PAM dans le monde, l'exposition accrue de l'organisation à des situations et des partenariats à haut risque, ainsi qu'une meilleure sensibilisation et une confiance accrue des employés, des partenaires, des fournisseurs et des populations touchées dans les mécanismes de remontée de l'information.
37. La Directrice exécutive remarque que l'augmentation des allégations ne doit pas être interprétée uniquement de manière négative. Elle témoigne aussi des efforts déployés sans relâche par le PAM pour favoriser une culture de l'obligation de rendre compte, de la transparence et de la sécurité psychologique, dans laquelle chacun se sent libre de faire entendre sa voix et a accès à de multiples moyens de signalement. Préserver la confiance dans ces mécanismes reste un objectif prioritaire, notamment dans les contextes marqués par des modèles d'exécution décentralisée et une forte dépendance à l'égard des partenaires coopérants.
38. En revanche, la Directrice exécutive admet que l'augmentation soutenue du volume de dossiers à traiter pousse à ses limites la capacité opérationnelle du Bureau des inspections et des enquêtes, notamment dans un contexte où les difficultés financières ont de lourdes répercussions sur les effectifs et les délais de traitement partout dans l'organisation. Ces tensions rappellent qu'il est important de continuer à hiérarchiser les priorités en fonction des risques, de pouvoir compter sur des procédures efficaces d'enregistrement et de triage, et d'utiliser de manière stratégique les données et les technologies pour faciliter la gestion des dossiers et contribuer à l'efficacité des enquêtes.
39. En 2025, les allégations portant sur la fraude et la corruption ont continué de représenter la majorité des signalements, dont une part importante mettait en cause les employés de partenaires coopérants. Cette tendance corrobore les constatations des années précédentes et confirme la pertinence de la décision du PAM de concentrer le travail d'assurance et de contrôle sur la gestion des partenaires coopérants, l'application du devoir de vigilance et les dispositifs de suivi. Le nombre d'allégations concernant l'exploitation et les atteintes sexuelles, le harcèlement, l'abus d'autorité et la discrimination est demeuré comparativement stable, les affaires de violences sexuelles et de harcèlement sexuel continuant d'être traitées en priorité.
40. La Directrice exécutive salue les efforts constants déployés pour faire avancer et classer les dossiers malgré les contraintes, reconnaissant qu'il est nécessaire de respecter les délais et de faire preuve de rigueur procédurale pour rendre compte de l'action menée et dans un souci d'équité. Il est indispensable que le Bureau des inspections et des enquêtes, la Division des ressources humaines, le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, le Bureau de la déontologie et le Bureau des services juridiques travaillent en étroite coordination pour garantir un traitement cohérent et une transmission appropriée des dossiers ainsi qu'un suivi efficace, tout en préservant le respect des procédures et la confidentialité.

41. S'agissant des procédures disciplinaires, la Directrice exécutive prend note de l'augmentation constante du nombre d'affaires nécessitant l'application de mesures disciplinaires formelles ou l'intervention d'un cadre dirigeant. Ces tendances témoignent non seulement de l'augmentation du nombre d'allégations, mais aussi d'un recours croissant à des outils différenciés de règlement des affaires, comme les interventions de cadres dirigeants, pour sanctionner les comportements répréhensibles de manière proportionnée et efficace. Le renforcement de la coordination entre les différents acteurs du système de justice interne reste une priorité de gestion qui a le double objectif d'améliorer l'efficacité et de renforcer la confiance du personnel dans le système.
42. La Directrice exécutive réaffirme la politique de tolérance zéro du PAM face à l'inaction en cas de comportement répréhensible, notamment de fraude, de corruption, et d'exploitation et d'atteintes sexuelles. La prévention reste un complément essentiel des procédures d'enquêtes et disciplinaires et exige un engagement constant de l'encadrement, un contrôle des partenaires, des formations obligatoires et l'application cohérente de garanties dans l'ensemble des opérations. À cet égard, la Directrice exécutive salue les efforts en cours pour renforcer la prévention, l'analyse des risques et l'obligation de rendre compte de la gestion, notamment dans les situations à haut risque.
43. Pour l'avenir, la Directrice exécutive estime que la demande de services d'enquête et d'inspection risque de rester forte en 2026, tandis que l'incertitude qui plane sur les finances et la pression opérationnelle persistent. Dans ce contexte, la direction continuera d'apporter son appui au Bureau des inspections et des enquêtes en établissant des priorités fondées sur les risques, en renforçant la coordination avec les autres fonctions d'assurance et de contrôle, et en s'efforçant d'améliorer l'efficacité et l'efficience, tout en préservant l'indépendance et l'intégrité de la fonction d'enquête, qui constitue la pierre angulaire du cadre du PAM relatif à l'application du principe de responsabilité.